



# Team Playbook

## Empfehlungen für eine erfolgreiche digitale Zusammenarbeit



## Inhalt

1 Distanzerleben – Distanz in verteilten Teams hat mehrere Gesichter .....	6
2 Arbeitsorganisation – Arbeit organisieren und strukturieren .....	12
3 Führung heißt „Identität geben“ .....	16
4 Vertrauen in verteilten Teams - Welche Komponenten braucht es dafür?.....	22
5 Konflikte angehen - Eine Chance für kontinuierliche Verbesserung und Innovation .....	26
6 Meetings zielführend gestalten.....	31
7 Virtuelle Veranstaltungen – die Vielfalt managen .....	36
8 Stimmung im Team .....	40
9 Kreativität – zwischen Terminierung und Spontanität .....	44

### Woher stammen die Inhalte des Playbooks?

Die Vielfalt dessen, wie digitale Teams miteinander arbeiten können und wie diese sich den virtuellen Raum zu eigen machen, hat uns als Projektteam sehr beeindruckt, als wir im Herbst 2018 und Frühjahr 2019 die einzigartige Gelegenheit hatten, uns verteilt arbeitende Teams aus der Nähe anzuschauen. Neben zahlreichen Praxistipps und Chancen wurden auch Herausforderungen angesprochen, auf die es nicht immer eine Lösung gab. Deshalb haben wir uns im Laufe des Projektes angeschaut, welche Erkenntnisse aus der Arbeitswissenschaft vorliegen, um Hürden der verteilten Zusammenarbeit und digitalen Kollaboration zu meistern. Gleichzeitig profitierten wir selbst aus dem eigenen Workaround, der durchaus auch als verteilt zu bezeichnen ist, mal mehr mal weniger.

Fügen wir alle **Erkenntnisse aus Praxis und Wissenschaft** zusammen, entsteht ein Pool an Handlungsempfehlungen, ein Playbook, wie dieses hier. Wie das Wort bereits sagt, handelt es sich um EMPFEHLUNGEN und nicht um dogmatisch zu verstehende Erfolgsgarantien, die es unbedingt umzusetzen gilt. Viele dieser Vorschläge hat vielen anderen Teams geholfen, manchen nicht. Letztlich ist es ein Ausprobieren, das ständiges Reflektieren im eigenen Team erfordert, inwiefern bestimmte Ideen zum Team passen.

### Welche Themen werden angesprochen?

Folgende Themen möchten wir mit dem Playbook adressieren und sind nachfolgend zu finden:

- (1) **Distanzerleben** – Distanz in verteilten Teams hat mehrere Gesichter
- (2) **Arbeitsorganisation** - Arbeit organisieren und strukturieren
- (3) **Führung** heißt „Identität“ geben
- (4) **Vertrauen** in verteilten Teams
- (5) **Konflikte** angehen – eine chance für kontinuierliche Verbesserung und Innovation
- (6) **Meetings** zielführend gestalten
- (7) **Virtuelle Veranstaltungen** – die Vielfalt managen
- (8) **Stimmung** im Team
- (9) **Kreativität** – zwischen Terminierung und Spontanität

### Wie ist das Playbook aufgebaut?

Zu jedem dieser Themen sind konkrete Handlungsempfehlungen benannt, die auch als  Checks genutzt werden können. Ein Team kann sich demnach hier die Frage stellen,

inwiefern diese Handlungsempfehlung im eigenen Team bereits realisiert ist (☑), zum Beispiel:

Alle vorhandenen Aufgaben sind im Team verteilt.

Am Ende jedes Themenfeldes ist ein farblich unterlegtes Feld zu finden, in dem **beispielhafte Regeln** aufgeführt sind, die sich ein Team setzen KANN, aber nicht muss, zum Beispiel:

### Folgende Regeln könnte sich ein Team setzen:

- *Die Arbeit wird nach klaren Kriterien strukturiert.*
- ...

Dies sind Regeln, die beispielsweise anderen Teams Orientierung gegeben haben und durch die eine Art Regelwerk für das jeweilige Team entstanden ist. Damit ist allen Teammitgliedern klar, woran das eigene Handeln auszurichten ist. Es schafft Eindeutigkeit! Ist es zum Beispiel allgemein akzeptiert, dass auch in Zeiten der Mittagspause Besprechungen angesetzt werden dürfen? Oder was sagt unser Regelwerk, wie wir mit aufkommenden Konflikten umgehen wollen. Viele Regeln in Teams sind eher implizit, nicht offen ausgesprochen und trotzdem handeln die meisten Teammitglieder danach. Effizienter ist es, diese Regeln explizit zu machen, zu hinterfragen und gemeinsam (erneut) zu beschließen. Hierfür ist es gut, beispielhafte Regeln anderer Teams zu kennen, deshalb die hier hinterlegte Vorschlagsliste.

### Was heißt „erfolgreiche“ Zusammenarbeit?

Wir haben hier Empfehlungen für eine erfolgreiche digitale Zusammenarbeit zusammengestellt, aber was meinen wir mit „erfolgreich“? Hierzu zählt zu einem großen Anteil, inwiefern ein Team zielorientiert auf den Auftrag des Teams hinarbeitet und dies auf eine effiziente Art und Weise tun kann. Eine möglichst schnelle und qualitativ hochwertige Erledigung der eigenen Aufgaben zur Erreichung des Teamziels bestimmt den Erfolg eines Teams. Aus dem Projektverständnis heraus zählt zum Erfolg eines Teams aber auch die persönliche Gesundheit, Zufriedenheit und Motivation, mit der jedes einzelne Teammitglied seinen Beitrag leistet und wie zufrieden und motiviert das Gesamtteam zusammenarbeiten kann. Dazu gehört auch, ein hohes gegenseitiges Vertrauen zu leben, mit Konflikten lösungsorientiert im Sinne des Teamziels und der Teamentwicklung umgehen zu können und aufeinander zu achten und tatsächlich als TEAM wirksam zu sein. Die hier angesprochenen Themenfelder und Handlungsempfehlungen möchten zur Realisierung dieser Erfolgsdefinition einen Beitrag leisten.

### **Für wen ist das Playbook gedacht? Wer darf sich hier angesprochen fühlen?**

In erster Linie sind mit diesen Handlungsempfehlungen Mitglieder und Führungsverantwortliche verteilt arbeitender Teams mit digitaler Kollaboration (sog. digitale Teams) angesprochen. Ein digitales Team ist eine Gruppe von Personen, die eine gemeinsame Aufgabe haben und mittels voneinander abhängiger Aufgaben miteinander verbunden sind. Die Zusammenarbeit des Teams ist gekennzeichnet durch eine stark reduzierte face-to-face Interaktion, eine weitgehend technologiegestützte Zusammenarbeit und eine überwiegend zeitlich unabhängige Bearbeitung der Arbeitsaufträge. Damit ist nicht ausgeschlossen, dass ein digitales Team gelegentlich face-to-face-Kontakte hat, nicht-technische Arbeitsmittel nutzt und Arbeitsaufträge teilweise unabhängig voneinander bearbeitet werden können. Der Grad der Digitalisierung der hier angesprochenen Teams kann fließend sein. Letztlich sollen sich alle angesprochen fühlen, die sich in Sachen digitaler Teamarbeit auf den Weg machen möchten.

## HINTERGRUNDINFORMATIONEN

### **Das Projekt Digitale Teams**

Das Projekt wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie gefördert und hat eine Laufzeit von Frühjahr 2018 bis Ende 2021.

Das Projekt „Digitale Teams“ hat die Aufgabe, durch eine Verbesserung der Beschäftigungsmöglichkeiten von Wissensarbeitern auf dem Land der Landflucht in Deutschland entgegenzuwirken. Dieses Ziel soll erreicht werden, indem Wissensarbeitern eine Möglichkeit geboten wird, ihre Arbeit nicht nur an einem festen Arbeitsplatz in einer Großstadt zu erledigen, sondern diese Tätigkeit auch in einer ländlichen Region, beispielsweise zuhause, auszuüben. Hierfür wird im Rahmen des Projektes eine offene Ökosystem-Plattform unter Einbindung von Smart Services entwickelt, die die Arbeit sog. verteilter Teams ermöglicht.

Projektpartner sind insiders technologies GmbH, Fraunhofer-Institut für Experimentelles Software Engineering IESE, Institut für Technologie und Arbeit e.V. (ITA), QAware GmbH und AviloX GmbH. Unterstützungspartner: Microsoft Deutschland, Welance, KTR.legal. Weitere Informationen sind zu finden unter [www.digitale-teams.de](http://www.digitale-teams.de)

## 1 Distanzerleben – Distanz in verteilten Teams hat mehrere Gesichter

### Verteilte Teams haben es mit unterschiedlichen Distanzphänomenen zu tun!

Während für die einen Distanz als Vorteil erlebt werden kann und zwar als Ruhe zum konzentrierten Arbeiten, spüren andere die Nachteile der Distanz in Form von sozialer Isolation oder Abgeschnitten sein von wichtigen Informationen, die es nur im direkten Kontakt des Büroalltages zu geben scheint. Gleichzeitig kann eine Person beides (Distanz als Vorteil und als Nachteil) erleben, es geht nur darum, Distanz entsprechend zu managen.

Aber es gibt nicht DIE EINE Distanz, sondern als Teammitglied eines verteilt arbeitenden Teams können unterschiedliche Distanzen spürbar sein:



### □ Die Nutzung verschiedener Distanzen wird regelmäßig reflektiert.

Wenn Teams verteilt miteinander arbeiten, spüren Teammitglieder nicht nur räumliche Distanz, sondern möglicherweise auch andere Distanzformen: zwischenmenschliche Distanz, aufgabenbezogene Distanz oder kulturelle Distanz. Es geht nicht darum, diese verschiedenen Distanzen vollständig zu überwinden und aufzulösen. Sondern es muss darum gehen, sich diesen Distanzen bewusst zu werden, sie sichtbar zu machen und im Sinne der Teamaufgabe damit zu arbeiten: Distanzen sollen also konstruktiv genutzt und integriert werden. Es soll eine Achtsamkeit für Distanz entstehen und Distanzintegration stattfinden. Letztlich kann durch unterschiedliche Distanzen Vielfalt entstehen.

Und somit stellt sich bei Arbeit auf Distanz immer die Frage: Distanz = Vielfalt oder Chaos?

Folgende Handlungsempfehlungen können hilfreich sein:

- **Achtsamkeit schärfen:** Thematisiert die verschiedenen Distanztypen, die es geben kann und überlegt euch gemeinsam, woran ihr diese Distanzen merkt. Schaut euch beispielsweise an, welche unterschiedlichen Vorlieben in puncto Arbeitsorganisation und Arbeitsverhalten im Team existieren, ob es unterschiedliche Denk- und Arbeitsweisen zwischen verschiedenen Professionen in euerm Team gibt, oder ob Zeit- und Ortseinflüsse verschiedener Teammitglieder eine Rolle spielen.
- **Distanzen integrieren:** Überlegt euch gemeinsam, welche Vorteile und welche Herausforderungen diese Unterschiede und Distanzen haben können. Zieht für euch gemeinsam Schlussfolgerungen daraus: Welche Vorteile wollt ihr stärker nutzen (Distanzintegration), wie können die Herausforderungen gemindert oder sogar überwunden werden? Da Distanzen oftmals durch unterschiedliche Erfahrungen und Routinen entstehen, kann der Austausch über diese Vielfalt unterschiedliche Möglichkeiten aufzeigen, aus denen wie ein Erfahrungsschatz zu wählen ist.
- **Distanzen in Retrospektiven aufgreifen:** Reflektiert regelmäßig (z.B. alle 3 oder 6 Monate), inwiefern die bisher wahrgenommenen Distanzen noch existent sind und ob sich neue Distanzen gebildet haben. Im letzteren Falle wiederholt die Distanzintegration. (Wie können diese Distanzen genutzt oder überwunden/ gemindert werden?)

## □ Möglichkeiten, räumliche Distanz zu integrieren, werden genutzt.

Räumliche Distanz liegt dem Konzept der verteilten Arbeit inne. Teammitglieder arbeiten an unterschiedlichen Orten zu unterschiedlichen Zeiten, nutzen unterschiedliche digitale und reale Räumlichkeiten, Techniken und Werkzeuge/Tools.

Ansätze zur Distanznutzung:

- Technische Ausstattung am entfernten Arbeitsplatz soll es ermöglichen, im Team mit derselben Qualität zu arbeiten, wie es im Büro wäre. Wichtig ist z.B. der sichere Zugang zu benötigten Dateien und Softwarelösungen.
- Konferenztechnik kann dazu beitragen, die Teammitglieder auf räumlicher Distanz zusammenzubringen. Zahlreiche Tools unterstützen die verteilte Zusammenarbeit: Kommunikationsplattformen, die synchronen und asynchronen Austausch ermöglichen, Tool für die kollaborative Zusammenarbeit an gemeinsamen Aufgaben, Tools für Zeit und Aufgabenmanagement.

- Stellt sicher, dass trotz unterschiedlicher Arbeitsorte alle Teammitglieder mit der (annähernd) gleichen Professionalität hinsichtlich der Technik und Raumausstattung arbeiten können. Thematisiert eure Arbeitsfähigkeit, Ausstattung und findet Lösungen, wenn es hier Schwierigkeiten gibt.
- Eine 360° Kamera (z.B. Meeting Owl) ist z.B. in Meetings nützlich, wenn ein Teil des Teams am Besprechungstisch sitzt und ein Teil verteilt zugeschaltet wird. Neuere Lösungen mit Einsatz von VR-Technik machen Augmented Reality Räume möglich, wodurch das Teamgefühl besser erlebt werden kann. Darüber hinaus existieren IT-Programme, die eine büroähnliche Welt (zweidimensional oder dreidimensional) abbilden und innerhalb dessen sich ein komplettes Team bewegen kann. (z.B. Socoto)
- Eine kontinuierliche oder phasenweise Videoübertragung der einzelnen Arbeitsplätze kann hilfreich sein, um büroähnliche, kurze Kommunikationswege zu ermöglichen und soziale Nähe herzustellen.
- Manche Teams pflegen das Motto „Wenn remote, dann jeder remote“. Damit wird verhindert, dass sich Unterschiede im Nähe-Distanz-Erleben zwischen verschiedenen Teammitgliedern herausbilden. Sind die räumlichen Distanzen zumindest gleich, können sich eher Lösungen etablieren, Distanzen zu überwinden.

### □ Möglichkeiten, um zwischenmenschliche Distanzen zu integrieren, werden genutzt.

Zwischenmenschliche Distanz kann durch die räumliche Entfernung entstehen, vor allem aber auch durch unterschiedliche Erfahrungen, die Teammitglieder in der Vergangenheit gemacht haben. Und zwar unterschiedliche Erfahrungen mit Teamarbeit, unterschiedlichem Verständnis von guter Teamarbeit, unterschiedlichem Konfliktverhalten, unterschiedlichen Belastungsgrenzen und unterschiedlichem Umgang mit Belastungen.

Folgende Handlungsempfehlungen können helfen, diese Form der Distanz zu integrieren:

- Stärkt Vertrauen, Bindung und das Wir-Gefühl! Mehr dazu in der entsprechenden Handlungsempfehlung „Vertrauen, Bindung, Wir-Gefühl“
- Kommuniziert so viel wie möglich zu beruflichen, aber vor allem auch privaten Themen. Plant dafür z.B. mehr Zeit für Meetings und in Workshops ein oder trefft euch zu virtuellem Kaffeetrinken oder Mittagspausen. Das müssen keine langen Termine sein. Manchmal reichen beispielsweise auch schon 15 Minuten.
- Richtet in einem niederschweligen Kommunikationstool (z.B. Slack etc.) Channels für verschiedene Themen (z.B. Small Talk, Erfolgsmeldungen, Frustbearbeitung) ein. Pflegt

auch virtuell die tägliche Begrüßung im Team, auch wenn ihr dafür nicht durch die Büros laufen müsst.

- In verteilten Teams fehlt häufig die sog. Osmotische Kommunikation, also Hintergrundgespräche, die man zwischen Kolleginnen/Kollegen im Büro wahrnimmt und die aktuelle Themen vermitteln. Diese Kommunikation kann beispielsweise durch informelle virtuelle Treffen wie Kaffeetrinken, Mittagspausen oder Chats in entsprechenden Tools kompensiert werden. Worüber machen sich andere momentan Gedanken, welche Themen beschäftigen die anderen, was ist gerade in der Diskussion?
- Konfliktmanagement auf Distanz ist nicht zu vernachlässigen. Mehr dazu in der entsprechenden Handlungsempfehlung „Konfliktprävention“ und „Konflikte angehen“.
- Durch verteiltes Arbeiten bekommen Teammitglieder weniger mit, wie es Kolleginnen und Kollegen geht. Schafft Austauschräume, um auch solche Themen besprechen zu können und Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Entgrenzung – also die schwindende Trennung zwischen Beruf und Privatleben – und digitaler Stress (hohe Anforderungen an die Informationsverarbeitung durch die Nutzung digitaler Medien) sind Gefahren, denen (fast) alle Mitglieder verteilter Teams ausgesetzt sind und die eigene Gesundheit beeinträchtigen können. Keiner muss damit alleine bleiben. Sorgt für ein regelmäßiges Angebot, sich darüber auszutauschen und gemeinsam Lösungen zu finden. Das kann zwischenmenschliche Distanz minieren.

□ Möglichkeiten, um aufgabenbezogene Distanzen zu integrieren, werden genutzt.

Aufgabenbezogene Distanz entsteht aus der geteilten Arbeit bzw. entfernten Arbeitsorten und ist auf unterschiedliche Bearbeitungsweisen, Arbeitstempi, Aufgaben sowie Rollen zurückzuführen.

Ansätze zur Distanzintegration:

- Unterschiede in der Arbeitsorganisation sollten durch klare und für alle transparente Regeln und Prinzipien (z.B. festgehalten in einem Playbook) minimiert werden. Der Erfahrungsschatz, wie Teams miteinander arbeiten können, ist häufig groß. Es gilt, die für das Team geeigneten Methoden und Ansätze zu identifizieren und sich auf eindeutige Regeln und leitende Prinzipien festzulegen. Mehr dazu in der entsprechenden Handlungsempfehlung „Arbeitsorganisation“.
- Transparenz und Informationsmanagement sind ausschlaggebend für eine gute Zusammenarbeit, denn Informationsasymmetrien sind ein häufiger Grund für Unzufriedenheit im Team. Tauscht euch so viel wie möglich und so oft wie nötig aus und schafft

es, dass alle im Team über die Ziele, Aufgaben, Zuständigkeiten und den aktuellen Bearbeitungsstand Bescheid wissen. Etabliert die Kultur, in der auch unfertige Ergebnisse gezeigt und abgestimmt werden. Projektmanagement-Boards, z.B. Kanban Boards, können hier helfen.

- Teil der Führungsaufgaben (ob bei der klassischen Teamleitung oder im selbstorganisierten Team) ist es, die aufgabenbezogene Distanz wahrzunehmen und zur Arbeitsorganisation, aber auch Kreativitäts- und Produktivitätsförderung zu nutzen. Denn unterschiedliche aufgabenbezogene Erfahrungshintergründe bedeuten auch, dass verschiedene fachspezifische Sichtweisen im Team vorhanden sind. Nutzt diese! D.h. z.B. Tools bereitstellen, die eine kreative Kollaboration möglich machen oder das Ideenmanagement auf Distanz unterstützen. Das kann entweder synchron oder asynchron passieren, z. B. durch die Nutzung von Kreativitätstools wie Miro, Mural, Conceptboard & Co. Mehr dazu in der Handlungsempfehlung „Kreativ sein“.

### □ Möglichkeiten, um kulturelle Distanzen zu integrieren, werden genutzt.

Aufgrund unterschiedlicher kultureller Hintergründe der Teammitglieder treffen unterschiedliche Weltbilder und mentale Modelle von der Arbeitswelt aufeinander. Beispielsweise betrifft dies die Art und Weise, wie Leistung erbracht wird, wie ein Team miteinander arbeitet oder wie Führung ausgeübt wird.

Kulturelle Distanz ist auch in Präsenzteams vorhanden, kann sich jedoch durch einen häufigen Austausch schneller angleichen bzw. können sich Kulturen besser auseinandersetzen. In verteilten Teams ist das aufgrund der reduzierten Kontakthäufigkeit schwieriger. Kultur bezieht sich hierbei nicht nur auf ethnische, länderspezifische Kultur, sondern auch auf branchen- und organisationsspezifische Kulturen, die ebenso mentale Modelle von der Arbeitswelt prägen.

Diese Distanzform äußert sich in folgenden Dimensionen: unterschiedliche mentale Modelle von Arbeit und Arbeitsleben, unterschiedliches Verständnis von Arbeitsqualität, unterschiedliche soziale Verhaltensweisen.

Folgende Ansätze zur Distanzintegration sind denkbar:

- Intensive Kommunikation und die dadurch entstehende Transparenz helfen auch im Fall der kulturellen Distanz, Missverständnisse zu vermeiden. Wenn irgendwie möglich, sollte sich ein Team zu Beginn persönlich in einem Präsenz-Treffen kennenlernen. International arbeitende Teams empfehlen häufig, sich immer wieder vor Ort zu treffen, z.B. einmal im Jahr, um auch nicht-arbeitsbezogene Themen besprechen zu können und die Kultur der anderen kennen zu lernen.

- Das Hinterlegen von personenbezogenen Steckbriefen kann das Kennenlernen und den Austausch über verschiedene Kulturen fördern.
- Interkulturelles Training fördert die interkulturelle Kompetenz, d.h. die Fähigkeit, mit Teammitgliedern aus unterschiedlichen Kulturen erfolgreich zu interagieren. Mit dem Diversity Management Ansatz kann die Organisation lernen, Vorteile der Multikulturalität zu nutzen, z.B. durch unterschiedliche Blickwinkel und innovative Herangehensweisen an die Problemlösung.

### **Folgende Regeln könnte sich ein Team setzen:**

- *Wir reflektieren regelmäßig über die Qualität unserer Zusammenarbeit.*
- *Wir führen einmal im Jahr eine Retrospektive durch, in der wir uns über Distanzintegration austauschen.*
- *Wir leben das Motto „Vielfalt ist die Chance, besser miteinander zu arbeiten!“*
- *Jedes Teammitglied achtet auf die Arbeitsfähigkeit im Team und meldet sich zu Wort, wenn es diese beeinträchtigt sieht.*
- *Wenn nur ein Teammitglied in einer Besprechung remote zugeschaltet ist, schalten sich alle remote zu!*
- *Sorgt für regelmäßige adäquate Austauschmöglichkeiten, die nichts direkt mit der Arbeit zu tun haben.*
- *Informelle Austauschmöglichkeiten sind Angebote, keine Pflicht!*
- *Jedes Teammitglied ist dafür verantwortlich, auf die Qualität der Arbeitsorganisation zu achten und Verbesserungsmöglichkeiten zu äußern.*
- *Jeder kulturelle Hintergrund wird wertgeschätzt.*

### 2 Arbeitsorganisation – Arbeit organisieren und strukturieren

Arbeitsorganisation meint die Planung und Gestaltung von Arbeit, insbesondere die Arbeitsteilung, die Zuständigkeiten der arbeitenden Personen für verschiedene Teilaufgaben, die Regelung der Übergaben einzelner Teilaufgaben-Ergebnisse und die Koordinierung der einzelnen Arbeiten zu einem übergeordneten Gesamtziel, dem „großen“ Arbeitsergebnis.



Es gibt kein Allgemeinrezept für die Arbeitsorganisation in verteilten Teams, da Arbeitsweisen und Arbeitskultur generell in Teams sehr unterschiedlich sein können. Daher müssen Teams passgenaue Lösungen für sich selbst entwickeln. Zwei Merkmale verteilter Teams spielen für das gemeinsame Arbeiten jedoch eine entscheidende Rolle und sollten deshalb durch entsprechende Regelungen in der Arbeitsorganisation aufgefangen werden:

- Erstens sitzen Teammitglieder verteilt und arbeiten an unterschiedlichen Orten an den gleichen Aufgaben oder zumindest an zusammenhängenden Teilaufgaben.
- Zweitens ist eine kurzfristige Absprache bei Unklarheiten oder Koordinationsnotwendigkeiten nicht immer in der Form möglich, wie es in Präsenzteams im Büro zu finden ist. Transparenz und Nachvollziehbarkeit sind daher wichtige Gestaltungsprinzipien bei der Arbeitsorganisation verteilter Teams. Folgenden Handlungsempfehlungen können helfen, die Arbeit im Team und auf individueller Ebene zu organisieren und zu strukturieren.

#### □ Die Arbeitsorganisation ist für alle nachvollziehbar gestaltet.

Grundlage einer klaren, konfliktfreien Arbeitsorganisation ist die Transparenz. Das heißt zum einen Transparenz hinsichtlich der jeweiligen Regeln und Prinzipien und zum anderen Transparenz hinsichtlich der anstehenden Aufgaben, der Zuständigkeiten, der Bearbeitungsstände und Aufgabenerfüllung sowie verfügbarer Ressourcen.

- Definiert klare Kriterien der Arbeitsorganisation und macht sie für alle transparent. Kriterien könnten beispielsweise Aussagen dazu sein, inwiefern bestimmte Aufgaben von jedem oder nur von einzelnen Personen bearbeitet werden sollen, wie Kontrolle und Übergabe von Arbeitsergebnissen sichergestellt werden, ob immer alle über alles informiert werden sollen oder eher das Prinzip der Sparsamkeit gilt oder wonach sich

die Aufgabenverteilung richtet (ausgewogen, arbeitszeitanteilig, hierarchiegerichtet z.B.). Dafür kann sich z.B. ein eigenes Team Playbook eignen.

- Schafft Klarheit zu synchronen und asynchronen Arbeitsthemen: Welche Aufgaben erledigt jeder für sich und an welchen arbeiten wir kollaborativ in Teams?
- Legt zu Beginn eines Projektes Rollen und die Teambesetzung fest, sodass die Verantwortlichkeiten allen bekannt sind.
- Macht eine Übersicht der Arbeitsmittel bzw. Ressourcen, die im Projekt benötigt werden, und stellt sicher, dass alle im Team damit umgehen können.
- Bei der Übergabe von Arbeitsergebnissen von einer Person zu anderen kann entweder das sog. Pull-Prinzip oder das sog. Push-Prinzip gelten: Pull-Prinzip meint, dass sich eine Person selbständig Aufgaben aus einer Liste auswählt und diese entsprechend des vermerkten Prioritätenstatus und der erforderlichen zeitlichen Frist bearbeitet. Push-Prinzip meint, dass ein Arbeitsergebnis an die nächstzuständige Person weitergegeben wird. Aufgaben werden also zugewiesen.
- Reflektiert die Arbeitsorganisation regelmäßig im Team und passt bei Bedarf die Prozesse an.

### □ **Transparenz im Arbeitsprozess ist hergestellt.**

Die Projektarbeit kann nur dann effektiv verlaufen, wenn der Arbeitsprozess mit Blick auf das „große“ Teamziel transparent für alle ist. D.h. alle Teammitglieder müssen stets über die Aufteilung von Aufgaben und den Bearbeitungsstand von Aufgaben Bescheid wissen. Im Idealfall wird der Arbeitsprozess gemeinsam gestaltet, sodass einzelne Teammitglieder die Verantwortung dafür teilen.

- Legt einen sogenannten Backlog („Aufgabenbestand“) für das Projekt an, in dem alle Aufgaben festgehalten werden, die bis Projektende bzw. Phasenende bearbeitet werden sollen. Orientiert euch daran, wenn ihr Aufgaben für bestimmte Zeiträume definiert und im Team verteilt.
- Wird der Backlog gepflegt, bietet er eine gute Übersicht der erledigten und anstehenden Arbeit an.
- Alle Anforderungen an die Auftragsbefreiung sollten klar definiert sein. Hilfreich ist hier die sogenannte „Definition of Done“: Das Team legt fest, welchen Kriterien die Aufgabe entsprechen soll, um als erledigt zu gelten. Beispielsweise: Welche Kriterien muss das Ergebnis erfüllen? Muss es nur fertig sein oder bereits die Tests fehlerfrei bestanden haben? Wer muss zufrieden sein? Wer bestimmt, ob eine Aufgabe erledigt

ist? Dabei sollten auch die Aufwände eingeschätzt und in die Planung eingebunden werden.

- Um den Bearbeitungsstand von Aufgaben anschaulich darzustellen, kann ein Taskboard (z.B. Kanban) genutzt werden. Wichtig ist, dass alle Teammitglieder das Board nutzen und in vereinbarten Zeiträumen aktualisieren (z.B. täglich, am Anfang und am Ende des Arbeitstages).

Verbindet das Taskboard mit konkreten Praktiken wie z.B. Meetingsessions. So wirkt es weniger abstrakt und gibt eine noch bessere Orientierung, welche Aufgaben noch anstehen und welche Ressourcen und weiteren Planungen es hierzu braucht. Außerdem kann das Board auch während des Meetings aktualisiert werden.

### Alle vorhandenen Aufgaben sind im Team verteilt.

Die im Taskboard angelegten Aufgaben sollten transparent verteilt werden. Welche Kriterien bei der Verteilung eine Rolle spielen, sollte im Team klar sein. Beispielsweise kann eine ausgewogene Verteilung vorgenommen werden. Oder neben den verfügbaren Kapazitäten soll dabei auch die Einstellung zur Kompetenzverteilung im Team eine Rolle spielen: Sollten die Aufgaben von Personen übernommen werden, die sich damit auskennen, oder soll eher dafür gesorgt werden, dass das Wissen gleichmäßig verteilt wird? Teammitglieder können auch bewusst herausfordernde neue Aufgaben übernehmen, um daran zu wachsen.

Manchmal ist es hilfreich, komplexe Aufgaben zu zweit zu bearbeiten, zumindest solange es beide für zweckmäßig halten. Danach kann solch eine Aufgabe in Einzelaufgaben zur selbstständigen Bearbeitung aufgeteilt werden.

Definiert die Aufgaben verständlich – nicht nur für diejenigen, die für die Ausführung zuständig sind, sondern für alle, die dazu beitragen oder mit den Ergebnissen arbeiten werden. Mögliche Informationsasymmetrien und falsche Erwartungen können so vermieden werden.

### Empfehlungen für die individuelle Planung der Arbeitsorganisation sind allen bekannt.

Neben der Abstimmung der Aktivitäten im Team ist die individuelle Planung ein wichtiger Bestandteil der Arbeitsorganisation.

- Starte und beende den Arbeitstag mit eigener Planung. Arbeitet ihr nach dem Pull-Prinzip, zieh dir für deine eigene Planung die Aufgaben vom Team-Taskboard und lege eine eigene ToDo-Liste an.
- Priorisiere die Aufgaben. Wenn du dir dabei nicht sicher bist, stimme dich im Team ab.

- Überleg dir, welche Zeiten für welche Aufgaben geeignet sind. Wann arbeitest du am besten kreativ? Welche Zeit passt besser zu reinen Fleißaufgaben? Wann brauchst du eher Teamarbeit oder einfach Abwechslung.
- Solltest du im Arbeitsprozess mitbekommen, dass es nicht so gut klappt, wie erwartet, wende dich rechtzeitig an das Team. Unterstützung im Team bei Herausforderungen ist ganz normal und hilft euch, die gemeinsamen Ziele zu erreichen.

### **Folgende Regeln könnte sich ein Team setzen:**

- *Die Arbeit wird nach klaren Kriterien strukturiert.*
- *Zu Projektbeginn sind Rollen und Zuständigkeiten zu definieren.*
- *Jedem Teammitglied ist bekannt, welche Arbeitsmittel im Projekt benötigt werden und zur Verfügung stehen.*
- *Das Team nimmt sich regelmäßig Zeit (ggf. zu festen Terminen), um die Arbeitsorganisation zu reflektieren.*
- *Die Tasks werden übersichtlich dargestellt, auf die Teammitglieder aufgeteilt.*
- *Alle Teammitglieder tragen dazu bei, den Überblick über den Arbeitsfortschritt zu behalten.*
- *Der Arbeitsfortschritt wird auf dem Board aktuell gehalten.*
- *Aufgaben im Team werden transparent und ausgewogen verteilt.*
- *Komplexe Aufgaben werden immer zu zweit angegangen.*
- *Jedes Teammitglied ist dafür verantwortlich, dass es sich die eigenen Aufgaben aus dem Taskboard zieht.*
- *Jedes Teammitglied ist dafür verantwortlich, dass andere Teammitglieder über ToDos informiert werden.*

### 3 Führung heißt „Identität geben“

Die Aufgabe einer Teamleitung hängt sicherlich davon ab, welches Führungsverständnis zugrunde gelegt wird: Geht es mehr um Kontrolle oder um kontrolliertes Schaffen eines Handlungs- und Entscheidungsfreiraums oder um etwas, was in der Mitte liegt.

So oder so ist es die Aufgabe einer Führungskraft, das Team zusammenzuhalten und ihm eine gemeinsame Identität zu geben oder zumindest für Rahmenbedingungen zu sorgen, in denen Identitätsbildung stattfinden kann.



Man könnte auch sagen, dem Team eine Heimat geben, in der die Teammitglieder gerne und motiviert arbeiten möchten. In neueren Lehren über moderne Arbeitskontexte wie New Work sind unter den Stichworten wie Agilität und Selbstorganisation Führungskräfte dazu aufgefordert, einen Rahmen zu setzen, innerhalb dessen eigenverantwortliches und selbstbestimmtes Arbeiten mit starker Motivation möglich ist. Doch wie kann das über die Distanz bei verteiltem Arbeiten geschehen?

#### Ein Rahmen für selbstorganisiertes Arbeiten wird geschaffen.

Es ist empfehlenswert, dass sich ein Team Regeln der Zusammenarbeit setzt, um innerhalb dieser Regeln eigenverantwortlich arbeiten zu können.

Damit setzt sich ein Team seinen Rahmen, innerhalb dessen effektiv gearbeitet werden kann. Regeln können sich beispielsweise darauf beziehen, ob bestimmte Kernarbeitszeiten eingehalten werden müssen, zu welchen Zeiten Meetings ein Tabu sind, wer die Moderation von Meetings übernimmt, wie mit Feedback umgegangen werden soll etc.

Zu unterscheiden sind Regeln und Prinzipien oder Leitlinien. Regeln MÜSSEN eingehalten werden, Prinzipien/Leitlinien sind Empfehlungen oder grobe Verhaltensrichtungen. So kann z.B. eine Regel sein: Vor 8 Uhr bzw. nach 18 Uhr sind keine Teammeetings anzusetzen. Ein Prinzip kann sein: In der Mittagspause sollten keine Meetings stattfinden (könnte aber auch eine Regel sein, je nachdem worauf sich das Team einigt).

Das Team sollte sich zu Beginn seiner Zusammenarbeit in einem gemeinsamen Termin Regeln und Prinzipien setzen und diese in regelmäßigen Abständen auf den Prüfstand stellen. Ein sog.

Team Playbook (ein Regel- und Prinzipienwerk) kann helfen, diese Regeln verbindlich festzuhalten und zu dokumentieren.

### □ **Transparenz über das System und dessen Inhalte ist geschaffen.**

Es sollte sichergestellt sein, dass jedes Teammitglied weiß, wo es welche Inhalte/ Informationen finden kann und wer für welche Themen Ansprechpartner ist. Im Falle einer gemeinsamen Plattform muss sich jedes Teammitglied auf der Plattform orientieren können. Gibt es eine Teamführung, so sollte diese dafür Sorge tragen.

### □ **Verantwortlichkeiten für Führungsaufgaben sind definiert und zugeordnet.**

Nicht jede Teamstruktur basiert auf klassischen Hierarchien. Einige haben eine feste Teamleitung, andere sind selbstorganisiert. Die Führungsebene kann dabei für mehrere Teams verantwortlich und innerhalb der Abteilung oder direkt an der Unternehmensspitze angesiedelt sein. Auch wenn die Teams so unterschiedlich aufgebaut sind, die Führungsaufgaben bleiben: Es muss ein Rahmen gesetzt werden, innerhalb dessen eigenverantwortliches und selbstbestimmtes Arbeiten mit hoher Motivation möglich ist. Diese Rahmenbedingungen sollten identitätsstiftend wirken und das Commitment zur Organisation fördern.

Sorgt dafür, dass die Aufgaben klar definiert und Führungskräften oder einzelnen Mitarbeitenden zugeordnet sind. Einige Aufgaben können auch den Teams überlassen werden. Wichtig dabei – die Zuordnung von Verantwortlichkeiten muss klar und deutlich sein, sodass die einzelnen Tasks nicht aus dem Auge verloren werden. Legt euch beispielsweise ein Wiki an, in dem zu verschiedenen Themen oder Aufgabenfeldern Namen aufgelistet sind oder hinterlegt in einem Kanban-Board die jeweiligen Namen.

### □ **Die technische Infrastruktur ist bereitgestellt und nutzbar.**

Sorgt auch bei entfernteren Arbeitsplätzen für eine Ausstattung, die einer erfolgreichen Bearbeitung von Aufgaben dient. Nicht nur die IT-Infrastruktur ist dabei wichtig, sondern auch die Einführung in Programme, sodass jedes Teammitglied ohne Schwierigkeiten arbeiten kann.

Insgesamt ist es ratsam, die digitale Kompetenz der Mitarbeitenden im Blick zu behalten und zu fördern. Sorgt auch für die Übertragung analoger in digitale Formate.

- Bedenkt beim Bereitstellen von Arbeitsmitteln, dass die Hochwertigkeit von Hard- und Software, aber auch das Branding mit Firmenlogos helfen können, das organisationale Commitment auch an entfernten Arbeitsplätzen zu erhalten.

- Ein Logo in der Ecke des Bildhintergrunds in Videokonferenzen stiftet Identität und trägt sie auch nach außen.

### □ Die Teamarbeit ist auf den Teamauftrag ausgerichtet.

Auch auf Distanz besteht eine wichtige Führungsaufgabe darin, alles im Blick zu behalten: Projekt- und Unternehmensziele, Ausstattung mit Arbeitsmitteln, Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden, Stimmung im Team, Commitment zur Organisation usw.

Werden Probleme oder Gefahren festgestellt, können Führungskräfte notfalls intervenieren – mit Empfehlungen, der Sensibilisierung oder neuen unterstützenden Angeboten und Lösungen. Um den Überblick über den Stand der Projektziele zu behalten, können Projektmanagement- und Controllinginstrumente eingesetzt werden, die auch in Präsenzteams üblich sind.

Andere Aspekte sind in virtuellen Teams schwieriger zu verfolgen. Folgende Tipps können hier helfen:

- Führt einmal monatlich eine sog. Team-Retrospektive durch, ein Meeting, in dem ihr drei Fragen bearbeitet, Antworten dokumentiert und in der nächsten Retrospektive nochmals aufgreift:
- Was lief in den letzten Wochen sehr gut?
- Worin/wobei müssen wir besser werden?
- Welche Schritte der Verbesserung resultieren daraus? Wer ist verantwortlich?
- Setzt ein Kanban-Board auf, in dem ihr Aufgaben hinterlegt, die für die Erreichung eurer Teamziele erledigt werden müssen. Haltet fest, wer für die jeweiligen Aufgaben zuständig ist und bis wann diese erledigt werden. Dokumentiert den Status der Aufgabe (z.B. noch zu erledigen, in Bearbeitung, erledigt).
- Startet eine **regelmäßige Stimmungsabfrage** im Team, beispielsweise in anonymer Form oder auch in Form einer offenen Diskussion. Diese kann z.B. an eine Retrospektive angedockt werden.

### □ Asynchronität von Zeit und Ort wird berücksichtigt und es findet ein bewusstes Umgehen damit statt.

Präsenzteams sind zu den üblichen Arbeitszeiten meist im Büro erreichbar; verteilte Teams haben den Vorteil zeit- und ortsunabhängig zu arbeiten. Daraus ergibt sich als Führungsaufgabe, einen asynchronen Austausch für die Teams zu ermöglichen.

- Neben E-Mails machen das z. B. Blogs und Kollaborationsplattformen möglich.
- Beim Umgang mit der Asynchronität ist es wichtig, die teilweise Abwesenheit der Teammitglieder zu ihren gewohnten Arbeitszeiten zu akzeptieren und die Wirksamkeit der geleisteten Arbeit in den Vordergrund zu stellen.

### □ Führungsverantwortliche pflegen den persönlichen Kontakt zu jedem Teammitglied.

Projekt- und Teammeetings sind wichtig, jedoch gibt es hier oft wenig Raum für persönliche Anliegen oder Sorgen. Trefft euch mit Mitarbeitenden in Einzelmeetings. Das gibt euch einen besseren Überblick darüber, wie gut das Teammitglied am entfernten Arbeitsplatz mit den Aufgaben zurechtkommt, aber auch wie es ihm geht. In Einzelgesprächen ergibt sich die Möglichkeit, auch schwer greifbare Stimmungen und Einstellungen zu bemerken: die Anzeichen von Belastung, Überforderung oder sinkendem Commitment, aber auch neue Interessen und motivierende Aspekte.

Insbesondere für Teams mit einer Teamleitung ist zu empfehlen: Rufen Sie Ihre Teamkollegen einfach mal an und fragen, wie es ihnen geht. Das signalisiert gleichzeitig, Interesse und Wertschätzung und kann die Motivation und Identifikation mit dem Team positiv beeinflussen.

### □ Der informelle Austausch im Team wird gefördert.

Plaudern über Themen, die mit Projekten nicht direkt etwas zu haben, baut Nähe und Vertrauen im Team auf. In virtuellen Teams kann man nicht zufällig auf Kolleginnen und Kollegen an der Kaffeemaschine treffen oder gemeinsam eine Mittagspause verbringen. Gut, dass man sich auch virtuell zum Kaffeetrinken oder Mittagessen verabreden kann! In manchen Teams gibt es auch Spaziergänge mit dem Telefon in der Hand – tolle Idee, denn der Tag ist oft so voll mit Videokonferenzen, dass man nicht auch noch die Pause vor dem Laptop verbringen möchte. Also Telefon in die Hand, eine Kollegin der Wahl anrufen und raus, die Beine vertreten! Natürlich können die Führungskräfte ihre Teams nicht dazu zwingen, aber sie können Angebote und virtuelle Räume schaffen oder auch eine positive Haltung gegenüber Pausen zeigen, die nicht am Arbeitsplatz verbracht werden.

Informelle regelmäßige Austauschmöglichkeiten fördern das Wir-Gefühl, zum Beispiel einmal in der Woche eine feste Zeit (z.B. 15 Minuten) als gemeinsame Kaffeepause. Teilnahme ist freiwillig, keine Pflicht.

### □ Führungsverantwortliche sorgen für die Motivation im Team.

Motivation im Team kann nicht nur die Leistung, sondern auch die persönliche Arbeitszufriedenheit steigern. Auch in verteilten Teams kann sie gefördert werden. Dazu habt ihr mehrere Möglichkeiten:

- Feiert gemeinsam Erfolge! Dafür kann z. B. in ein besonderer Channel im Kommunikationstool eingerichtet werden. Teammitglieder können hier auch kleine Erfolge teilen, die sonst im Büro beim Kaffeetrinken ausgetauscht werden.
- Zeigt Anerkennung und fördert die Anerkennungskultur in Teams.
- Zeigt transparent, welche Ziele erreicht wurden und welche nicht. Transparenz schafft Vertrauen und motiviert.
- Traut euch, die Verantwortung an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzugeben – auch wenn man sie nicht oft sieht.
- Kennt die Stärken und Interessen der Teammitglieder und bezieht die Personen selbst in die Zielfindung und Gestaltung von Aufgaben ein.

### □ Es wird für eine Kultur der Veränderungsfähigkeit gesorgt.

Dazu zählt vor allem „Feedback geben“. Das kann auch automatisiertes (Leistungs-)Feedback sein (z.B. Anzahl erledigter Aufgaben). Dazu zählt aber auch: Das sog. Prinzip „Inspect-and-Adapt“ (Regelmäßige Reflektion des Teams, wie es effektiver werden kann und entsprechende Verhaltensanpassung) ermöglicht, aus Erfahrungen und Fehlern zu lernen.

### □ Ein Onboarding neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter findet statt.

Präsenztreffen in den Räumlichkeiten des Unternehmens sind natürlich die beste Lösung beim Onboarding neuer Teammitglieder. Sollte das nicht möglich sein und die Arbeit direkt in virtuellen Teams starten, muss ganz besonders darauf geachtet werden, dass die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut informiert sind, das Team und die Rollen kennenlernen, sich der Organisation zugehörig fühlen und ein gutes Gefühl bei der Arbeit an den neuen Aufgaben haben.

Austausch in Einzelgesprächen mit allen Teammitgliedern bietet eine gute Möglichkeit des Einstiegs (30 Minuten z.B. zu den Themen: Was sind deine Aufgaben? Was sind deine täglichen Arbeiten? Warum arbeitest du gerne hier? Woher kommst du?). Denn hier kann man nicht nur aus verschiedenen Perspektiven auf die Organisation und die Aufgaben blicken, sondern auch das Team privat näher kennenlernen. Und das stiftet Vertrauen, Identität und Commitment.

### **Folgende Regeln könnte sich ein Team setzen:**

- *Wir setzen uns im Team gemeinsam eigene Teamregeln!*
- *Wir unterscheiden zwischen Regeln, die eingehalten werden MÜSSEN und Prinzipien, die eine Empfehlung sind.*
- *Jedes Teammitglied erhält eine Einführung in die grundlegenden Arbeitsprozesse und –strukturen.*
- *Die Zuordnung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten ist jedem Teammitglied bekannt.*
- *Jedes neue Teammitglied hat eine Einführung in die jeweilige IT-Infrastruktur erhalten!*
- *Jedes Teammitglied bringt sich in der monatlichen Retrospektive ein!*
- *Jedes Teammitglied ist angehalten, seine Verfügbarkeit transparent zu machen!*
- *Jedes Teammitglied muss auf asynchronem Weg erreichbar sein!*
- *Kein Teammitglied muss immer erreichbar sein. Jeder ist aber angehalten, auf asynchrone Anfragen zu reagieren.*
- *Informeller Austausch ist ein Angebot, keine Pflicht!*
- *Jedes Teammitglied schenkt und bekommt Anerkennung.*
- *Jedes Teammitglied ist bereit, Verantwortung zu übernehmen.*
- *Jedes Teammitglied ist für den Teamerfolg mitverantwortlich!*
- *Jedes Teammitglied soll sich am Feedback beteiligen!*
- *Jedes Teammitglied hat sich in den ersten 8 Wochen mit dem neuen Teammitglied im Onboarding-Gespräch ausgetauscht.*

### 4 Vertrauen in verteilten Teams - Welche Komponenten braucht es dafür?

Vertrauen ist die subjektive Annahme von der Wahrheit der Handlungen, Aussagen und Einstellungen anderer. (vgl. Jäckel, 2018, S. 23 f.) Daher hat Vertrauen viel damit zu tun, sein Gegenüber gut zu kennen, die Person live zu erleben und sie in ihrer Ganzheit (Mimik, Gestik, spontane Reaktionen) wahrzunehmen. Das ist in der Arbeitssituation des verteilten Arbeitens nur sehr eingeschränkt oder teilweise gar nicht möglich.



#### Sein Gegenüber „als Mensch begreifen“ gehört zur Teamkultur.

Damit sind vor allem auch Schwächen, Unsicherheiten/Ängste, positive und negative Emotionen gemeint. Hilfreich können hier niedrigschwellige Kommunikationsstrukturen sein, beispielsweise wenn die vom Team genutzte Kollaborationsplattform auch Channels für den Austausch von positiven und negativen Erfahrungen anbietet.

#### Der persönliche Austausch über Fachlichkeit hinaus wird ermöglicht.

Viele Menschen werden über soziale Aspekte bei der Arbeit motiviert. Soziales Miteinander braucht die Erfahrung, dass wir mit anderen Menschen zusammenarbeiten, die neben aller Fachlichkeit genauso Interessen, Hobbys, Ängste und Wünsche haben wie man selbst. Vertrauen bedeutet, auch Unsicherheiten und Verletzlichkeit zuzulassen. Das fällt möglicherweise leichter, wenn wir unser Gegenüber besser kennen. Dafür braucht es den persönlichen Austausch.

Zudem bietet der Austausch über Themen ohne Arbeitsbezug die Chance, gemeinsame Schnittstellen im Privaten zu finden. Denn Teamarbeit gelingt besser, wenn die Kolleginnen und Kollegen auf gleicher Wellenlänge sind. Hat man sich vielleicht im Beruflichen bisher weniger gut verstanden, kann im Austausch über private Themen Nähe entstehen, wenn man z.B. gemeinsame Hobbys und Interessen entdeckt.

### Kompetenz und Leistung werden wertgeschätzt.

Vertrauen wird nicht nur durch gemeinsame emotionale Erfahrungen und den Austausch persönlicher Informationen gebildet, sondern auch durch die wahrgenommene Fachlichkeit und Expertise des Gegenübers, also das Kennen des Gegenübers in seiner Fachlichkeit.

Kompetenz und Leistung wertschätzen heißt diese sichtbar zu machen oder auch den Teammitgliedern die Möglichkeit zu geben, sie zu zeigen. In Diskussionen soll sich jeder sicher fühlen: Wenn ich mich einbringe, wird meine Meinung akzeptiert und auch kritische Stimmen sind in unserem Team erlaubt.

Bei neuen Teammitgliedern ist es besonders wichtig, sie aktiv in die Problemlösung einzubeziehen oder einfach nach ihrer Meinung zu fragen. So können sie neue wertvolle Perspektiven einbringen und das Vertrauen in ihre Fähigkeiten im Team steigern.

### Transparenz des aktuellen Arbeitsstands ist sichergestellt.

Gestärkt wird das Vertrauen durch das Gefühl, über den Arbeitsfortschritt der Teammitglieder gut informiert zu sein. Zum Teilen des Zwischenstands kann z.B. ein Kanban-Board genutzt werden, auf dem jeder den Status seiner ToDos einträgt. In einigen Teams werden gemeinsame Co-Working-Sessions vereinbart: entweder auf regelmäßiger Basis oder zu Beginn der Arbeit an einer neuen Aufgabe, bevor die ToDos im Team verteilt werden. So wird sichergestellt, dass jeder genau weiß, was er zu tun hat und die möglichen Fragen im Vorfeld geklärt wurden.

Eine transparente Zusammenarbeit erfordert aber auch von allen die Bereitschaft, unfertige Zwischenstände zu teilen, was wiederum nur auf Vertrauensbasis möglich ist. Dafür muss eine wertschätzende Kultur geschaffen werden, sodass alle davon ausgehen können, dass das Team behutsam mit den Zwischenergebnissen umgeht, unfertige Ideen nicht zerredet werden und keine Rückschlüsse auf die eigene Leistungsfähigkeit und Kompetenz gemacht werden, wenn z.B. noch nicht jedes Komma sitzt.

### Eine Feedbackkultur ist etabliert.

Feedback geben, heißt Wertschätzung zeigen, auch wenn Dinge nicht so gut laufen. Es signalisiert, dass der Kollege/ die Kollegin Bedeutung für das Team hat.

Wichtig ist es zudem, Feedback zeitnah zu geben, sodass die weitere Arbeit am entfernten Arbeitsplatz korrigiert werden kann. Aber auch regelmäßige Retrospektiven sollten stattfinden, um die Zusammenarbeit allgemein zu besprechen: Was läuft schon gut? Wo gibt es noch Handlungsbedarf? Das gibt dem Team die Möglichkeit, die Prozesse ggf. nachzujustieren.

### Ein Stimmungsbarometer wird genutzt.

Transparenz über die Stimmung im Team hilft, emotionale Vorgänge sichtbar zu machen und zu thematisieren. Es hilft ebenfalls, den menschlichen Aspekt als Team zu spüren und in die gemeinsame Arbeit zu bringen. Ein Stimmungsbarometer kann in Kurzform vor jedem Meeting oder einmal im Monat in einer Besprechung eingesetzt werden.

Oberstes Gebot ist, dass das Stimmungsbild auch zumindest in Zusammenfassung thematisiert und damit nicht ignoriert wird. Siehe auch Handlungsempfehlung „Stimmung im Team“

### Ein gemeinsames Verständnis über die Zusammenarbeit ist geschaffen.

Zunächst ist es wichtig, dass im Team ein gemeinsames Verständnis von den Zielen der Zusammenarbeit und den Arbeitsinhalten besteht. Im Idealfall werden die Ziele und Aufgaben sogar zusammen definiert, denn das fördert die Motivation jedes einzelnen, diese Ziele auch zu verfolgen und dafür einen Beitrag zu leisten.

- Regeln der Zusammenarbeit sollten allen transparent gemacht werden, zum Beispiel durch gemeinsam vereinbarte Leitsätze, die in einem sog. Team Playbook hinterlegt werden (teameigene Regeln, ungeschriebene Gesetze).
- Ein Commitment zur Teamkultur hilft zudem, die Regeln dauerhaft einzuhalten. Wenn z.B. trotz eines Playbooks Konflikte entstehen, kann das Bewusstsein helfen, man habe sich als Team für eine bestimmte Art der Zusammenarbeit bewusst entschieden.

### Soziale Events werden regelmäßig und ausreichend organisiert.

Soziale Events unterstützen das persönliche Kennen(lernen) und ermöglichen es, sich als Team in einem positiven Umfeld wahrnehmen zu können. Dadurch werden neben aller Fachlichkeit vor allem Beziehungen gepflegt.

### Die große Bedeutung von Präsenz wird realisiert und berücksichtigt.

Es braucht gerade zu Beginn der Kollaboration aber auch immer wieder zwischendurch persönliche Treffen. Damit ist die Wirkung von „Pausengesprächen“, informellem Austausch zwischen den Arbeitsphasen und privaten Unterhaltungen in entspannter Atmosphäre gemeint. Oder auch die bewusst geschaffene Gelegenheit, Konflikte oder schwierige Themen persönlich zu besprechen.

### □ Es sind Räume für den persönlichen Austausch geschaffen.

Persönlicher Austausch – ob über berufliche oder private Themen – braucht Räume, die synchron und asynchron zugänglich sind. Gemeinsame Treffen wie Jour fixe Meetings oder „virtuelles Kaffeetrinken“, wo sich Personen zur gleichen Zeit verabreden und austauschen können, sind wichtig. Durch den asynchronen Charakter der verteilten Arbeit braucht es aber auch Räume, die zeitunabhängig den Teammitgliedern zur Verfügung stehen.

Damit die Räume auch regelmäßig genutzt werden, bedarf es eines Facilitators, der die Räume pflegt und Diskussionen z.B. durch Leitfragen anregt.

#### **Folgende Regeln könnte sich ein Team setzen:**

- *Wir wertschätzen unser Gegenüber als Mensch, mit Stärken UND Schwächen.*
- *Wir bieten regelmäßig in Möglichkeiten des persönlichen Austauschs an.*
- *Es ist wünschenswert, wenn sich jeder/jede in den persönlichen Austausch einbringt. Die Teilnahme ist ein Wunsch, kein „muss“.*
- *Wir achten darauf, dass alle Beteiligten eigene Ideen oder Lösungen vorbringen können.*
- *Wir machen Erfolge sichtbar!*
- *Aktuelle Arbeitsstände werden für zuständigen Personen sichtbar gemacht.*
- *Es gibt ein gemeinsam erarbeitetes und verabschiedetes Team Playbook!*
- *Regeln der Zusammenarbeit dürfen hinterfragt werden.*
- *Auch unfertige Arbeitsergebnisse werden transparent gemacht.*
- *Jeder/jede beteiligt sich an gemeinsamen Feedbackrunden.*
- *Auf Ergebnisse des Stimmungsbarometers wird regelmäßig eingegangen.*
- *Stimmungen werden in regelmäßigen Besprechungen thematisiert.*

### 5 Konflikte angehen - Eine Chance für kontinuierliche Verbesserung und Innovation

In Digitalen Teams ist Kommunikation häufiger eher durch sachliche, aufgabenbezogene Inhalte konzentriert. Emotionale Störungen bei der Teamarbeit werden seltener thematisiert. Gleichzeitig sind durch die Distanz das spontane Zusammensitzen und Klären eines Gesprächs schwieriger. Die Klärung von Konflikten muss in digitalen Teams bewusst angegangen, moderiert und geklärt werden. Die geeignete Auswahl von Kommunikationsmedien macht die Klärung nicht einfacher, sondern kann – wird ein unpassendes Medium gewählt, sogar verschärft werden, Missverständnisse können entstehen.



- Es gibt ein gemeinsames Verständnis dafür, in welchem Konfliktfall das Team aktiv werden muss.

Ein Team muss dann aktiv werden, wenn es sich tatsächlich um einen Konflikt handelt. Dabei sollte ein Team ein einheitliches Verständnis davon haben, wann man von einem Konflikt spricht und wann es eine Klärung braucht!

**Wann sprechen wir von Konflikten?** Ein Konflikt ist dann ein Konflikt, wenn es gegensätzliche Positionen zu einer Angelegenheit gibt, dieser Gegensatz nicht ohne Weiteres aufgelöst werden kann, für die Arbeitsfähigkeit des Teams aber eine Rolle spielt. Dann braucht es eine Konfliktklärung!

Gegensätzliche Positionen können sich auch in unterschiedlichen Emotionen äußern. Sobald negative Emotionen im Spiel sind UND diese für die Arbeitsfähigkeit des Teams von Relevanz sind, gilt es ebenfalls zu handeln.

Sprich nur Konflikte an, die

- deine eigene Arbeitsfähigkeit einschränkt und/oder
- die Arbeitsfähigkeit des Teams in seiner Auftragserfüllung beeinträchtigt und/oder
- erneut auftreten könnten
- im Einfluss- bzw. Gestaltungsbereich des Teams oder eines Vorgesetzten liegen.

- Es gibt innerhalb der Arbeitsstrukturen genug Raum, um Spannungen/Irritationen zu äußern.

Sucht den Konflikt! Viele Menschen haben feine Antennen für Spannungen, Irritationen, die auf Konflikte hindeuten können. Diese werden aber im Alltagsstress häufig nicht geäußert. Alle Teammitglieder sollten wachsam sein und den Blick für Spannungen/Irritationen/ Konflikte trainieren. Gleichzeitig muss es formale Rahmenbedingungen geben, Spannungen zu thematisieren, z.B. in regelmäßigen Retros.

- Es gibt innerhalb der Arbeitsstrukturen genug Raum, um Konflikte zu bearbeiten.

Nehmt euch regelmäßig Zeit, über Konflikte nachzudenken und zu sprechen!

Das Ansprechen und Klären von komplexen Konflikten sollte immer in einem gesonderten Besprechungsformat passieren. Eingangsfragen können hilfreich sein, wie z.B.

- Was ist in der letzten Woche gut gelaufen?
- Was ist aus eurer Sicht nicht so gut gelaufen?
- An welchen Stellen hat sich jemand geärgert oder war enttäuscht oder gefrustet? Und warum?

- Jedes Teammitglied weiß, dass die persönliche Ebene in Konfliktgesprächen Raum haben darf.

Werdet persönlich! Ohne andere zu verletzen. In Digitalen Teams ist Kommunikation häufiger eher durch sachliche, aufgabenbezogene Inhalte konzentriert. Emotionale Störungen bei der Teamarbeit werden seltener thematisiert. Hilfreich kann sein, wenn sich jedes Teammitglied bei jeder Irritation folgende Fragen stellt:

- Was hat mich persönlich daran gestört?
- Was hat es bei mir ausgelöst?
- Warum ist es für mich wichtig, dass das geklärt wird?
- Warum ist es für das Team wichtig, dass das geklärt wird?

Alternativ kann ein emotionales Stimmungsbild abgefragt werden: Hierfür werden verschiedene Emotionen aufgeführt, aus denen sich jede Person eine positive und eine negative Emotion aussucht, die sie selbst in der letzten Woche (z.B.!) durchlebt hat. Jede Person erklärt die Situation, die damit in Zusammenhang stand. Sog. Mood Boards sind im Internet erhältlich.

**Jedem Teammitglied ist bekannt, wie in Konfliktgesprächen kommuniziert werden sollte.**

Wenn ihr über Konflikte sprecht, sprecht in ICH-Botschaften! Sowohl in sachlichen aber vor allem in emotionalen Konfliktsituationen sind ICH-Botschaften besser geeignet, um die persönliche Wahrnehmung darzustellen und Verletzungen oder Rechtfertigungsdruck des Gegenübers zu verhindern. Das schafft Klarheit über die jeweiligen Sichtweisen und ist einer Lösungsfindung dienlicher.

Also beispielsweise statt: „DU hast mich damit kompromittiert.“ Besser: „Ich fühle mich dadurch kompromittiert.“

Möglicherweise gibt es weitere wichtige Punkte bei der Kommunikation, die in euerm Team wichtig sind. Thematisiert diese, findet eine Schnittmenge und achtet auf deren Anwendung.

**Es gibt in unserem Team für Konflikte eine Prozessbegleitung (Person), um den Konfliktlösungsprozess mitzutragen.**

Es sollte immer eine Person geben, die das Konfliktgespräch moderiert. Diese Person kann auch für den kompletten Konfliktlösungsprozess Sorge tragen (Prozessbegleiter). Das sollte – wenn möglich - keiner der Konfliktparteien sein.

**Es gibt ein Ablaufkonzept für Konfliktlösungsgespräche.**

Die Person, die das Gespräch moderiert, kann zur Unterstützung ein grobes Ablaufkonzept zur Hilfe nehmen, um eine systematische Auseinandersetzung zu realisieren. Das Ablaufkonzept könnte folgendermaßen aussehen:

- Die Moderation erklärt die Spielregeln für das Gespräch (z.B. niemand schreit sein Gegenüber an, es werden keine Beleidigungen geäußert, sein Gegenüber ausreden lassen)
- Die Moderation erklärt, was das Ziel des Gespräches sein soll und wie das Gespräch ablaufen wird
- Jede Konfliktpartei schildert ohne Unterbrechungen die eigene Wahrnehmung

- Jede Konfliktpartei schildert die eigenen Interessen und Ziele, warum es aus ihrer Sicht lohnt, den Konflikt zu klären
- Jede Konfliktpartei benennt ihre Idee(n), wie der Konflikt gelöst werden könnte
- Die Moderation koordiniert diese verschiedenen Ideen und versucht, einen Konsens herzustellen
- Es wird ein gemeinsamer Aktionsplan erstellt (unabhängig davon, ob eine gemeinsame Lösung gefunden wurde oder nicht)

Der Ansatz der Prozessbegleitung für Konflikte ist im Team geklärt und allen bekannt.

Ein Team muss für sich klären, wer die Rolle des Prozessbegleiters übernimmt. Übernimmt diese Rolle immer die Teamleitung, ist es ein anderes Teammitglied mit konstanter Rolle oder wird diese Rolle je nach Sachverhalt einem ausgewählten Teammitglied übertragen.

In ernsten Fällen, in denen ein Konflikt die Arbeitsfähigkeit des Teams in hohem Maße gefährdet, sollte diese Rolle eine externe Person (das kann auch aus der Organisation eine andere Person sein bzw. aus einer der Organisationen, der Teammitglieder) übernehmen.

Komplexe, emotionale Konflikte werden im Gespräch mit Bild und Ton (oder sogar persönlich, wenn möglich) besprochen.

Komplexe, v.a. emotional geladene Konflikte sollten immer im Gespräch mit Bild und Ton in Echtzeit geklärt werden können.

Bei der Bearbeitung und Lösung von Konflikten wird die sachlich-aufgabenbezogene und die emotionale Ebene eines Konflikts berücksichtigt. Beides wird getrennt behandelt.

Überlegt, ob es sich um einen rein sachlich-aufgabenorientierten Konflikt handelt oder ob der Konflikt eher emotionaler oder AUCH emotionaler Art ist. Letzteres meint, dass sachlich-aufgabenorientierte Konflikte durchaus auch emotionale Anteile haben können.

Sachliche Konflikte können sehr gut in der Betroffenen-Runde geklärt werden.

Bei emotionalen Konflikthalten muss jedes Team für sich entscheiden, ob es zur Kultur des Teams passt, emotionale Anteile in der großen Runde oder im kleinen Kreis zu klären. Das braucht Fingerspitzengefühl!

### **Folgende Regeln könnte sich ein Team setzen:**

- *In unserem Team wird allen Konflikten Gehör geschenkt! Dazu zählen auch emotionale Belange.*
- *Emotionale Konflikte werden in unserem Team gleichwertig zu sachlich-aufgabenbezogenen Konflikten behandelt und sollen gelöst werden.*
- *Jedes Teammitglied hat die Aufgabe, gegenüber Spannungen, Irritationen im Team wachsam zu sein und diese auch in dem entsprechenden Rahmen (z.B. Meeting) äußern.*
- *Wird eine Spannung, Irritation von einem Teammitglied geäußert, ist das Team derjenigen Person dankbar, da das Ansprechen und Klären von Konflikten die Arbeitsfähigkeit eines Teams wiederherstellt oder sogar die Leistung verbessert. Geringschätzungen sind fehl am Platz.*
- *Jede Person, die etwas zur Lösung des Konfliktes beitragen könnte, sollte sich an dem entsprechenden Klärungsformat beteiligen.*
- *JEDE Emotion darf geäußert werden!*
- *Stimmungen, die im Nachhinein entstehen, sollen auch nachträglich geäußert werden dürfen.*
- *Belange werden immer in ICH-Botschaften formuliert!*
- *Allen sind die Regeln der Kommunikation bekannt!*
- *Jedes Teammitglied ist angehalten, Missachtungen zu benennen und die Einhaltung der vereinbarten Regeln anzumahnen.*
- *Im Falle komplexer Konflikte wird ein Moderator hinzugezogen, um den Klärungsprozess zu steuern.*
- *Das vereinbarte Ablaufkonzept ist ein Angebot, kein Muss.*
- *Die Bearbeitung und Klärung von Konflikten wird durch einen Prozessbegleiter nachgehalten!*
- *Keine Konfliktklärung OHNE Bild und Ton!*
- *Sachebene und emotionale Ebene in Konflikten sind beide gleichwertig!*
- *Emotionen dürfen geäußert werden!*

### 6 Meetings zielführend gestalten

Auch in verteilten Teams ist der regelmäßige Austausch für eine gute Zusammenarbeit in Meetings unabdingbar. Doch die ersten Erfahrungswerte zeigen häufig schnell: So reibungsarm wie bei Präsenztreffen läuft es in Online-Meetings nicht automatisch: Teilnehmende sehen sich nicht gut, spontanes Sprechen stört, Reaktionen der anderen bleiben aus. Solche Herausforderungen können mit folgenden Empfehlungen bewältigt werden.



- Meetings sind ausreichend vorbereitet, alle Teilnehmenden sind in der Lage, ihren Beitrag zur professionellen Durchführung zu leisten.

Ein gut vorbereitetes Meeting hat mehr Aussicht auf Erfolg. Dabei leistet nicht nur die Moderation einen Beitrag zu Vorbereitung, sondern auch das gesamte Team:

- Jedes Teammitglied sollte dafür sorgen, dass die technische Ausstattung und Software mit den entsprechenden Geräten kompatibel ist (Kamera, Mikrophon, Laufsprecher) und funktioniert. Im besten Fall haben alle Teilnehmenden schon vorher die Möglichkeit, sich mit der Software vertraut zu machen.
- Der Zweck des Meetings muss allen bekannt sein: Soll es beispielsweise um eine reine Information von Beteiligten gehen oder soll ein Problem besprochen und eine Lösung gefunden werden oder wird es eine kreative Session mit kollaborativen Tools sein? Das gemeinsame Ziel und das geplante Vorgehen bestimmen den Arbeitsmodus, auf den sich die Teilnehmenden einstellen können.
- Die im Vorfeld erstellte Agenda gibt Orientierung und hilft, den Zeitplan im Blick zu behalten. Es ist empfehlenswert, die Agenda bereits vor Beginn der Sitzung allen Teilnehmenden zukommen zu lassen bzw. zur Einsicht frei zu geben.

- Eine zielführende und allen bekannte Meeting-Kultur ist etabliert.

Wenn sich das Team auf gemeinsame Regeln und Prinzipien verständigt und diese als Meetingkultur konsequent umsetzt, erleichtert es die Gestaltung von einzelnen Meetings und trägt zur Effektivität bei. Zur Meetingkultur können folgende Punkte gehören:

- Gesprächsregeln werden festgelegt, die einen respektvollen Umgang miteinander ermöglichen. Beispielsweise könnte eine Regel sein, dass sich alle Teilnehmenden einige Minuten früher in das Meeting einwählen. Eine andere häufig genutzte Regel besagt, dass sich alle Teilnehmenden während eines Meetings stumm schalten und erst das Mikrofon aktivieren, wenn sie etwas sagen möchten.
- Teammitglieder bleiben auch in emotionalen Situationen sachlich und lassen einander aussprechen.
- Die Rollen werden definiert und verteilt (z.B. Moderator\*in, Zeitwächter\*in, Regelbewacher\*in, Protokollant\*in).
- Sog. Timeboxing (Zeitfenster planen) – Meetings starten und enden pünktlich und alle Teilnehmenden tragen dazu bei. Dazu gehört auch, Diskussionen zeitlich zu begrenzen, um den zeitlichen Rahmen nicht zu sprengen. Denn bekanntermaßen gibt es Themen, die unendlich diskutiert werden können. Digitale oder auch analoge Timer können helfen, allen die zur Verfügung stehende Zeit anzuzeigen.
- Zu einer Meetingkultur gehören auch Überlegungen, wann welche Meetings stattfinden sollen. Wiederkehrende Termine sollten – wenn möglich – immer zu gleichen Zeitpunkten stattfinden (z.B. Jourfixe zur wöchentlichen Abstimmung immer am gleichen Tag und zur gleichen Zeit). Die Effizienz wird auch von der Tageszeit beeinflusst. Für einige Teams können Meetings zur kurzen Abstimmung gut am Morgen platziert werden, kreative Meetings, die Zeit brauchen, eher am Nachmittag. Meetings in der Mittagszeit sind für manche Teams ein „no go“. Jedes Team sollte sich überlegen, wann welche Meetings am effektivsten abzuhalten sind.

### Check-ins unserer Meetings starten angemessen schnell und effektiv.

Wer kennt es nicht? Der Termin fängt an, doch starten kann man noch nicht. Erst sind Fragen zu klären, ob schon alle da sind, wer überhaupt dabei sein sollte, wer vielleicht gerade im Urlaub bzw. krank ist oder es wird zuerst nur geplaudert. Dabei könnte man direkt mit der produktiven Arbeit loslegen. Damit dies gelingt, helfen folgende Tipps:

- Liste mit Zusagen zu Meetings bereithalten. Wichtig ist, dass das Zu- oder Absagen von Terminen auch bei regelmäßigem Jour fixe gepflegt wird.
- Bei Verspätung sollten sich die Teammitglieder melden, damit alle wissen, dass man nicht warten muss. Eine kurze Nachricht oder ein im Team vereinbartes Symbol im Chat würden reichen!

- Eine Check-in Runde explizit einplanen, sodass alle wissen, dass sie Zeit zum Ankommen haben. Da in den Meetings wenig Möglichkeit für zwischenmenschlichen Austausch besteht, könnten die Meetings auch eine Viertelstunde früher gestartet werden: Wer Zeit hat, kommt zum Plaudern schon früher dazu.

### □ Meetings werden gut moderiert.

Sicherlich gibt es verschiedene Ansichten dazu, was eine gute Moderation ausmacht. Einige Punkte können jedoch einige Punkte als besonders wichtig hervorgehoben werden, wenn Moderation zielführend sein soll:

- Ziele und Zeiten im Blick behalten und ggf. eingreifen, wenn Gesprächszeiten nicht eingehalten werden und Timeboxing in Gefahr gerät. Die Moderation kann dann auf der einen Seite nochmals auf die Ziele und Zeitfenster des Meetings verweisen und auf der anderen Seite weitere Diskussionsrunden anbieten, in denen die Sachverhalte vertieft werden können.
- Es kann hilfreich sein, die Agenda für alle sichtbar anzuzeigen. Selbst in Kreativ- oder Diskussionsrunden ohne Agenda können Leitfragen eingeblendet werden. Das hilft allen, sich während des Austauschs auf das eigentliche Ziel zu fokussieren.
- Auf das Feedback der Teilnehmenden achten, das über Chat und Emojis ankommt. Die Reihenfolge der gehobenen Hände im Blick behalten und jeden zu Wort kommen lassen. Sollte die Anzahl der Teilnehmenden dieses Multitasking schwierig machen, kann die Moderation im Tandem helfen: Eine Person führt durch die Veranstaltung, eine andere unterstützt beim Beobachten und Einbeziehen der Teilnehmenden.
- Meinungsvielfalt ermöglichen, indem auch „stille“ Teilnehmende über direkte Ansprache aktiviert werden.
- Besonders bei Online-Meetings ist wichtig, sodass die Teammitglieder nicht die Aufmerksamkeit verlieren. Denn die Gefahr ist groß, dass durch fehlende Präsenz der anderen die Aufmerksamkeit auf andere Dinge gelenkt wird (z.B. parallele Arbeiten am Rechner) Zur Aufrechterhaltung der Aufmerksamkeit kann hilfreich sein, Sprecherwechsel einzuplanen, auf natürliche Sprache zu achten. Dazu gehört z.B. der Ton, die kurzen Redezeiten eher kurz zu halten und bei längeren Meetings regelmäßig zur aktiven Beteiligung aufzufordern. Das können auch einfache Aktionen sein, wie „Hebt bitte die Hand, wenn ihr einverstanden seid!“

- **Non-verbale Kommunikation wird während unserer Meetings genutzt oder adäquat kompensiert.**

Bei Präsenzmeetings spielt die non-verbale Kommunikation eine große Rolle. Die Teilnehmenden nicken oder schütteln den Kopf, lächeln oder gähnen – auf dieses direkte Feedback der Runde kann der Sprecher bzw. die Sprecherin oder die Moderation sofort reagieren. Im virtuellen Besprechungsraum ist es nicht so einfach. Folgende Tipps können helfen:

- Zeigt so viel Gesicht, wie es die Bandbreite ermöglicht!
- Nutzt die in der Meeting Software verfügbaren Emojis: Daumen hoch, ein Smiley, eine Konfettibombe – bestätigendes Feedback ist für alle wichtig.
- Bittet die Runde auch explizit um Rückmeldung. Feedbackkultur im virtuellen Raum muss gefördert werden.
- Bietet die Meeting Software keine Feedback-Emojis, können Teilnehmende selbstgeschriebene Feedbackkarten nutzen und in die Kamera halten (z.B. „Klasse!“, „?“, „Pause“, „Frage“).
- Macht euch bemerkbar, wenn ihr etwas sagen wollt. Einfach hineinrufen, wie es bei lockeren Präsenztreffen durchaus üblich ist, stört in Online-Meetings extrem. Nutzt daher lieber die Funktion „Hand heben“. Die Moderation behält dann alle Hände im Blick und sorgt dafür, dass alle zu Wort kommen.

- **Die Effizienz von Meetings wird im Blick behalten und es ist allen bekannt, wie diese stärker gefördert werden kann.**

Gelingt es dem Team regelmäßig nicht, in der geplanten Zeit die Meetingziele zu erreichen, können weitere Maßnahmen ergriffen werden, um die Zeit noch effektiver zu nutzen:

- Frontale Informationen vorlagern (z.B. Kurzpräsentation oder Statement per E-Mail zusenden) und die wertvolle gemeinsame Zeit zur Diskussion nutzen.
- Legt fest, über welche Informationen im Meeting berichtet wird und über welche nicht (z.B. nur Inhalte, die für alle relevant sind).
- Gesprächsanteile stärker steuern, wenn einige dazu neigen, immer wieder abzuschweifen und andere wiederum kaum zu Wort kommen.

- Check-outs und Nachbereitung von Meetings sind adäquat gestaltet bzw. geplant.

Besonders bei längeren Meetings mit intensiven Diskussionen kann es passieren, dass zum Ende hin die Entscheidungen vom Anfang schon vergessen werden. Daher sollten die wichtigsten Ergebnisse zum Schluss kurz zusammengefasst werden. Zur Dokumentation kann ein Protokoll erstellt werden, das im Anschluss von den Teilnehmenden korrigiert oder ergänzt werden kann. Das schafft Transparenz. Wenn möglich, kann das Protokoll während der Sitzung von einem Protokollant/einer Protokollantin erstellt werden. Das spart Zeit.

### **Folgende Regeln könnte sich ein Team setzen:**

- *Jedes Teammitglied hat die nötige technische Ausstattung und kennt die Software.*
- *Vor dem Meeting werden die Teilnehmenden über Ziel und Agenda informiert.*
- *Das Team definiert eigene Regeln und Prinzipien zur Etablierung einer eigenen Meetingkultur.*
- *In der Mittagszeit werden keine Meetings angesetzt.*
- *Das Team einigt sich auf eine Regel zum Start des Meetings, z.B.:*
  - *Meetings werden pünktlich begonnen.*
  - *Meetings starten spätestens 5 Minuten nach der geplanten Zeit.*
  - *Meetings werden begonnen, wenn alle angemeldeten Teammitglieder da sind.*
- *Einladungen zu Meetings (auch Regeltermine) werden immer beantwortet.*
- *Bei Verspätung wird Bescheid gesagt.*
- *Meetings werden moderiert, um die gesetzten Ziele zu erreichen, die Zeiten einzuhalten und die Meinungsvielfalt sicherzustellen.*
- *Meetings werden im Tandem moderiert.*
- *Bei Meetings schalten alle die Kamera ein, soweit die Bandbreite es zulässt.*
- *Für Wortmeldungen wird die Funktion „Hand heben“ genutzt.*
- *Alle Teammitglieder sollen zu jedem Beitrag ein Feedback abgeben.*
- *Das Mikrofon wird nur aktiviert, wenn die Person etwas sagen möchte.*
- *Informationen mit längerer Erschließungsdauer werden im Vorfeld zugeschickt. (z.B. Jour fixe) sind Richtlinien für berichtenswerte Informationen und Ge-*

### 7 Virtuelle Veranstaltungen – die Vielfalt managen

Ob Seminare, Konferenzen, Workshops – eigentlich kann jede Präsenzveranstaltung auch online stattfinden. Natürlich ist das mit unterschiedlichen Herausforderungen verbunden. Beispielsweise besteht die Gefahr, dass die Teilnehmenden mit den technischen Herausforderungen nicht zurechtkommen oder aufgrund von Frontalbeschallung und fehlender Interaktion die Aufmerksamkeit verlieren.



Hilfreich sind hier die Empfehlungen zur Gestaltung von Online-Meetings und folgende Tipps.

#### Veranstaltungen sind zielführend und professionell vorbereitet.

Virtuelle Veranstaltungen müssen sorgfältig vorbereitet werden. Die Grundregeln dabei sind:

- Überlegt euch, welches Format für eure Ziele am besten geeignet ist: Konferenz mit fest eingeplantem Input sowie Interaktionsphasen oder eine Unkonferenz (auch Barcamp genannt), bei der die Teilnehmenden eigene Fragestellungen einbringen und selbst die Inhalte entwickeln.
- Bedenkt die Länge der Online-Veranstaltungen, die von den Teilnehmenden mehr Aufmerksamkeit abverlangen als Präsenzformate. Besonders bei ganztägigen Formaten (z.B. Konferenzen) sind ausreichend viele Pausen einzuplanen.
- Denkt daran, Zeit für Nachfragen oder auch Diskussionen zu geben und habt keine Angst vor Stille und Pausen im digitalen Raum.
- Haltet den Input kurz – interessante Informationshappen statt Frontalbeschallung und Folienschlacht.
- Denkt an die Möglichkeiten der Interaktion, die von Teilnehmenden bei allen Arten von Veranstaltungen geschätzt werden. Es sollten mehrere Wege geschaffen werden, um allen die Interaktion zu ermöglichen.
- Macht einen Probelauf und testet alle Funktionen, die angeboten werden.
- Bietet auch den Teilnehmenden einen Termin für den Technikcheck im Vorfeld an. Besonders unsichere Internetnutzerinnen/-nutzern testen gern, ob ihre Hard- und Software funktionieren und ob sie im Online-Konferenzraum zurechtkommen.
- Wählt auch die geeigneten Tools aus (mehr dazu im nächsten Tipp).

### □ Es sind geeignete Tools zur Durchführung einer Veranstaltung ausgewählt.

Online stehen zahlreiche Tools und Möglichkeiten zur Verfügung: von Präsentationen und Videos über Umfragen und Spiele bis hin zu Konferenzräumen in 3D- und Augmented Reality (AR). In 3D-Räumen können sich Teilnehmende mit ihren Avataren frei bewegen. In AR-Räumen sind Menschen dank VR-Technik sogar in der Lage, andere zu sehen und mit ihnen zu interagieren. Bei der Auswahl der Tools beachtet folgendes:

- Teilnehmende können mehr und weniger technikaffin sein – beide Gruppen sind gleichermaßen einzubinden. Versucht es, die Zielgruppe einzuschätzen: „Was kann ich den Teilnehmenden zumuten?“
- Traut euch dennoch, Neues auszuprobieren, und testet die Grenzen aus. Es lohnt sich allerdings ein alternatives Vorgehen vorzubereiten, falls ein Tool bei den Teilnehmenden nicht funktioniert.
- Im Idealfall sollten die Formate leicht zugänglich sein und ohne umfangreiche Einarbeitung genutzt werden können. Je weniger Hürden, desto besser. Deshalb ist es zielführender, wenn nicht zu viele unterschiedliche Tools genutzt werden.
- Schritt für Schritt vorgehen ermöglicht einen langsamen Zugang zu den technologischen Möglichkeiten: erst Empfang als einfache Begrüßung, dann Orientierung im 2D und dann im 3D-, oder AR-Raum.
- Beachtet die Datenschutzbestimmungen. Je nach Kontext, Zielgruppe und geplanten Interaktionen kann die Konformität von eingesetzten Tools mit dem Datenschutz (insb. Einhaltung der DSGVO) erforderlich sein.

### □ Auflockerungen während der Veranstaltung sind eingeplant.

Bei längeren Online-Veranstaltungen das Durchhaltevermögen Konzentrationsvermögen zu behalten kann eine echte Herausforderung sein. Um hin und wieder die Teilnehmenden aufzurütteln und mit Auflockerung die Aufmerksamkeit wieder anzukurbeln, eignen sich verschiedene Methoden:

- Icebreaker sind einfache Aufgaben oder Fragen, die zu Beginn der Veranstaltung die Teilnehmenden direkt aktivieren. Beispiel: „Wo kommt ihr her? Markiert den Standort auf der Landkarte.“
- Workshop-Spiele können auch bei Online-Veranstaltungen umgesetzt werden. Virtuelle Spiele gibt es auch als browserbasierte Tools oder Apps.
- Energizer fordern die Konzentration: Ladet Teilnehmende zu einer Achtsamkeitsübung ein, bittet sie, eine Skizze zu zeichnen, schaltet Musik in den kurzen Pausen ein.

- Plant bewegte Pausen ein. Dafür gibt es auch geeignete Spiele: z.B. Gegenstand nennen und die Teilnehmer auf die Suche nach diesem Gegenstand schicken. Ihr könnt aber auch einfach nur kleine Bewegungsanregungen für Pausen mitgeben: Kaffee holen, eine Runde laufen, einmal ums Haus spazieren. etc.

□ Es ist ausreichend für Austausch und soziale Nähe während der Veranstaltung gesorgt.

Distanzerleben kann in verteilter Zusammenarbeit ein großes Problem bei der Kontaktherstellung sein. Der ausbleibende Small Talk vor Beginn einer Veranstaltung bleibt häufig aus, ist aber entscheidend für das „Ankommen“ in einer Runde. Denn dieser Small Talk erleichtert die Kontaktaufnahme und das freie Sprechen in der Runde. All das fehlt häufig in virtuellen Veranstaltungen. Folgende Tipps können helfen:

- Unterstützt die Veranstaltung analog z.B. durch kleinere Pakete mit Geschenken und Material, die vorab zugesendet werden oder durch ein gemeinsames Essen (Lieferservice zur gleichen Zeit). Das schafft soziale Nähe.
- Es ist nicht unbedingt der Raum, sondern eher der andere Mensch, der die Nähe schafft. Ein reales Bild des Gegenübers hilft auch, die soziale Nähe aufzubauen. Bei einfachen Videokonferenzen gelingt es durch Profilbilder und eingeschaltete Kameras. 3D- und AR-Räume bieten hier weitere Potentiale.
- Für Interaktion und den Austausch müssen Freiräume geschaffen werden. Diskussionen kürzen, weil der Vortrag zu lang war – ein No-Go.
- Nutzt bei größeren Veranstaltungen Breakout-Räume. Teilt alle in verschiedenen Sessions auf, denn in kleinen Gruppen kommunizieren Menschen in der Regel lieber und jeder kommt zu Wort. Nutzt Tools, welche die Gruppenbildung unterstützen.
- Bringt Teilnehmende nach einem Zufallsprinzip in Räume zusammen z.B. mithilfe eines Netzwerkarussells (zufälliges Matching mit anderem Teilnehmenden). Das kann entweder in Diskussionsphasen genutzt werden oder als eine Blind-Date Kaffeepause.
- Bei hybriden (d.h. Misch-) Formaten sollte an eine Verbindung zwischen Online- und Offline-Teilnehmenden gedacht werden. Gebt jeder Person die Möglichkeit, sich zu äußern und an Diskussionen teilzunehmen. Wenn möglich, sollten sich alle Teilnehmenden sehen können.

### **Folgende Regeln könnte sich ein Team setzen:**

- *Bei virtuellen Veranstaltungen wird der Inhalt kurzgehalten, dafür mehr Interaktion eingeplant als bei Präsenzveranstaltungen.*
- *Probelauf im Orgateam hinsichtlich des Ablaufs und der Übergänge ist ein Muss.*
- *Technikcheck für Teilnehmende ist ein Muss.*
- *Die Auswahl der Tools orientiert sich an der Zielgruppe.*
- *Wenn neue Tools ausprobiert werden sollen, sind Alternativen einzuplanen.*
- *Datenschutzbestimmungen werden beachtet.*
- *Das Wohlbefinden und die Konzentrationsfähigkeit der Teilnehmenden sind oberstes Ziel bei der Konzeption virtueller Veranstaltungen.*
- *Die Veranstaltung beinhaltet ausreichend Pausen und Übungen bzw. Interaktionen zur Auflockerung.*
- *Soziale Nähe aufzubauen hat eine hohe Priorität. Dafür wird mindestens eine Maßnahme gezielt eingesetzt.*
- *Bei Veranstaltungen ab ca. zwölf Teilnehmenden finden Diskussionen und Coworking immer in Breakout-Sessions statt.*

### 8 Stimmung im Team

Begeistert oder frustriert, motiviert oder gelangweilt, energetisch oder erschöpft – Stimmungen beeinflussen unsere Arbeit und unsere Wahrnehmung. Zwar sind sie temporär, dafür können sie im Team ansteckend sein. Diese gegenseitige Ansteckung fördert den Angleich und die emotionalen Lernprozesse, die zur Teamidentität beitragen. Doch können hier auch gruppenspezifische Effekte wie z.B.



Unterdrückung von individuellen Einzelempfindungen entstehen. Wenn sich dann eine negative Stimmung im Team verbreitet, kann das Arbeitsklima unangenehm werden.

Herausforderung ist, dass Stimmungen keinen einzelnen, direkten Auslöser haben, sondern durch kleinere Ereignisse oder Erfahrungen entstehen und deshalb eher diffuser wirken. Deshalb ist es umso wichtiger, einen Seismografen dafür zu entwickeln. Stimmungen sollten also beobachtet und thematisiert werden. Es ist hilfreich, negative Stimmungen aufzufangen und zu lösen sowie positive zu verstärken.

Eine weitere Herausforderung ist die Tatsache, dass die zwischenmenschliche Interaktion in verteilten Teams nicht in der Vielfalt stattfinden kann, wie es im Bürosetting möglich ist. Das Erspüren von Stimmungen anderer Teammitglieder muss deshalb in verteilten Teams sehr viel bewusster gestaltet werden.

Empathie spielt hierbei eine entscheidende Rolle. Unter dem Begriff Empathie wird die Fähigkeit und Bereitschaft verstanden, Empfindungen (dazu zählen auch Stimmungen) einer anderen Person zu erkennen, zu verstehen und nachzuempfinden. Das kann über verbale, geschriebene oder direkt beobachtbare Verhaltensweisen geschehen. Eine weitere Möglichkeit ist, Stimmungen im Team direkt abzufragen und zu thematisieren.

Die Bedeutung der Stimmung und Empathie für die gute Zusammenarbeit ist allen bewusst.

Die Bedeutung der Stimmung muss allen im Team bewusst sein: Sie beeinflusst unsere Zusammenarbeit, unser Wohlbefinden im Team, unsere Wahrnehmung und unsere Produktivität.

Im Team sollten sich alle der Teamkultur hinsichtlich des Themas Stimmung bewusst sein: Welche Bedeutung haben Stimmungen im Team? Sollen diese häufig erfasst und thematisiert

werden oder reicht es dem Team aus, wenn das regelmäßig, in größeren Abständen passiert? Auf welchen Wegen möchte das Team Stimmung erfassen? Wird es akzeptiert oder sogar explizit gewünscht, Stimmungen offen zu zeigen? In welchem Besprechungsformat soll Stimmung besprochen werden?

Wichtig ist, Stimmungen nicht völlig auszublenden und wenn diese explizit gemacht werden, dann auf jeden Fall auch moderiert zu besprechen. Denn Stimmung wirkt ansteckend und deshalb kann negative Stimmung im Falle eines Ausbleibens von Auflösungsversuchen – auf andere Personen übergehen.

Empfehlenswert ist, wenn der Wunsch nach Empathie Teil der Teamkultur ist. Um im digitalen Raum empathisch sein zu können, ist empfehlenswert, beispielsweise bei Meetings die Kamera einzuschalten und immer wieder in die Kamera zu schauen (und nicht nur auf den zweiten Monitor). Empathie kann auch geübt werden: zuhören, die Situation des Gegenübers verstehen, Unterstützung anbieten oder suchen.

### In Meetings wird die Stimmung im Team beobachtet.

Woran machen wir die Stimmung fest? Wenn sich der Blickkontakt oder die Tonalität verändern, wenn die Antworten kurz werden oder die Stille in einem Meeting herrscht, merkt man – die Stimmung kippt. Manchmal ist es auch ein leichtes Gefühl von Unwohlsein oder Unsicherheit im Team.

Es ist wichtig, in Meetings mit Kolleginnen und Kollegen auf die Entwicklung der Stimmung zu achten. Jedoch besteht hier besonders in virtuellen Räumen die Gefahr der Fehlinterpretation: Wichtige Stimmungen werden übersehen oder als im Gegenteil als zu stark wahrgenommen. Wie es den introvertierten Teammitgliedern geht, die sich in Meetings eher zurückhalten, bleibt oft unklar.

Daher ist es wichtig, beim ersten Gefühl der Stimmungsveränderung im Team oder bei einzelnen Mitgliedern, dies entweder direkt im Termin oder nach dem Meeting anzusprechen, je nach verfügbarem Zeitfenster. Gleichzeitig kann es hilfreich sein, die Stimmung im Team über eine Stimmungsabfrage in regelmäßigen Abständen sichtbar zu machen. Wird dieser Weg genutzt, sollte unbedingt darauf reagiert werden.

### Die Stimmung im Team wird sichtbar gemacht.

Geht das Thema offen an und fragt nach der Stimmung. Dafür gibt es mehrere Möglichkeiten:

- Nutzt die Pausen, um die Stimmung abzufragen, und fragt einfach direkt: „Wo seid ihr? Wie fühlt ihr euch?“

- Nutzt Emojis und Gifparaden (Galerie kleiner Bildchen/Symbole), um die Stimmung abzubilden.
- Einige Coaching-Tools zur Abfrage von Stimmung und Motivation wie z.B. Moving Motivators funktionieren auch online. Das Team kann das Team auf einem Whiteboard die Stichpunkte schreiben.
- Wenn es zu eurer Teamkultur passt, macht im Team klar: Wer das Bedürfnis dazu hat, kann die Stimmung jederzeit thematisieren: „Ich habe das Gefühl, die Stimmung ist gerade schlecht.“
- Etabliert eine regelmäßige Stimmungsabfrage (je nach Teamkultur z.B. vor und nach jedem Meeting, täglich, wöchentlich) nach vordefinierten Kriterien, z.B. das Level der Motivation, des Engagement, der Belastung usw. Welche Kriterien eure Teamstimmung am besten wiedergeben, kann auch in einem gemeinsamen Abstimmungsprozess definiert werden.

### Auf Stimmungsveränderungen im Team wird adäquat reagiert.

Ist die Stimmung bekannt, stellt sich die Frage, was mit den Ergebnissen geschehen soll. Wichtig ist es, der Stimmung auf den Grund zu gehen: Woran liegt es? Welche Faktoren führen dazu? Was können wir machen, damit die Stimmung besser wird bzw. genauso gut weiter bleibt? Nehmt euch die Zeit, um diese Fragen im Team regelmäßig zu besprechen, Maßnahmen zu ergreifen und später nachzufassen.

Da Stimmungen keine einzelnen, direkten Auslöser haben, müssen hilfreiche Maßnahmen nicht immer etwas mit arbeitsbezogenen Veränderungen zu tun haben. Manchmal helfen auch rein persönliche, zwischenmenschliche Dinge wie der Plausch beim virtuellen Kaffeetrinken oder Tipps, wie die Stimmung verbessert werden kann. Sollten mehrere arbeitsbezogene Erfahrungen in der jüngeren Vergangenheit zu einer bestimmten Stimmung geführt haben, können diese in einer Retrospektive oder einem Teamentwicklungsworkshop aufgegriffen werden.

Auch positive Stimmung sollte thematisiert werden, denn das fördert die Motivation, die Produktivität und das Teamgefühl. Eben nach dem Motto: Stimmung wirkt ansteckend!

Zu unterscheiden sind die allgemeine Stimmung im Team und die Stimmung einzelner Personen. Im Falle der Stimmung einzelner ist es besonders wichtig, Empathie zu entwickeln. Negativ wahrgenommene Stimmung einzelner Personen nicht in der großen Teamrunde ansprechen, sondern eher im Einzelgespräch. Das schafft Vertrauen und einen Schutzraum, in dem sich eine Person äußern kann.

Gleichzeitig sollte berücksichtigt werden, dass ein Gespräch über Stimmungen sensible Dinge bei einer Person antriggern kann und deshalb ist es empfehlenswert, bei der Ansprache sich die Erlaubnis der betroffenen Person abzuholen, seinen subjektiven Eindruck über deren Stimmung äußern zu dürfen, insbesondere wenn es sich um ein kollegiales Verhältnis handelt. Im Falle einer Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung greift allerdings die Fürsorgepflicht und kann deshalb etwas direkter angesprochen werden. Aber auch hier empfiehlt sich, das Gespräch als Angebot zu formulieren.

### **Folgende Regeln könnte sich ein Team setzen:**

- *Das Team kennt die Bedeutung der Stimmung.*
- *Das Team übt sich darin, die Stimmung zu zeigen, wahrzunehmen und darauf zu reagieren.*
- *Bei der Wahrnehmung der Stimmungsveränderung wird diese bei der nächsten Gelegenheit angesprochen, um Klarheit zu schaffen.*
- *Wir nutzen regelmäßig mindestens ein Instrument der Stimmungsabfrage im Team.*
- *Die Stimmung im Team wird regelmäßig reflektiert, um mögliche Veränderungen zu verstehen und Maßnahmen einzuleiten.*

### 9 Kreativität – zwischen Terminierung und Spontanität

Unter Kreativität versteht man die Verknüpfung bisher unverbundener Elemente zu einem neuen Element, was es vorher in dieser Form noch nicht gab. Unter welchen Bedingungen Menschen kreativ sein können, mag von Person zu Person unterschiedlich sein. In der Regel braucht Kreativität aber Zeit. Hektische, kurz angesetzte Besprechungen liefern die denkbar ungünstigsten Bedingungen, um kreativ zu sein.



Ein zusätzlicher Faktor ist die Gelegenheit: Das können bewusst geplante Termine oder spontane Austauschmöglichkeiten sein. Die Herausforderung ist, spontane Impulse zu nutzen bzw. nutzen zu können und gleichzeitig kreative Schaffensmomente als geplante Eckpunkte in der Meetingsstruktur zu verankern. Kreativität sollte also nicht dem Zufall überlassen werden.

Zu unterscheiden sind kreative Prozesse im Team von Einzelkreativität, bei der man für sich alleine kreativ sein kann.

**□ Die Unterscheidung von Teamkreativität und Einzelkreativität ist allen bewusst und beides wird gefördert.**

Inwiefern Team- oder Einzelkreativität in einem Team erforderlich sind, hängt von dem Aufgabenspektrum des Teams und der Mitglieder ab. Inwiefern beide Formen von Kreativität gewollt sind, hängt von der Arbeitskultur des Teams oder der Organisation ab. Beide Formen haben ihre Berechtigung und müssen auf unterschiedliche Weise gefördert werden, wenngleich die Grundlage für beide das gleiche ist: Zeit und Raum dafür haben dürfen! (Ungestört sein)

**□ Zeiträume und Wissensaustausch für Kreativität sind ausreichend vorhanden.**

Es kann für ein Team hilfreich sein, beide Formen der Kreativität zu fördern. Im Falle der Teamkreativität kann es hilfreich sein, regelmäßig Klausurmeetings anzusetzen (z.B. alle 3 oder 6 Monate), in denen kreative Ideen angestoßen oder sogar weiterentwickelt werden. Im Falle der Einzelkreativität kann förderlich sein, wenn es allgemein akzeptiert ist, dass sich Teammitglieder sog. „Fokuszeiten“ setzen dürfen, in denen sie ungestört an Ideen arbeiten können.

Spontane Ideen, die ad-hoc mit anderen Teamkollegen diskutiert werden können, stärken Kreativprozesse ebenfalls. Das setzt voraus, dass Teamkollegen niederschwellig ansprechbar sind, entweder synchron oder asynchron. Videokonferenzen sind hier wesentlich wirksamer als reine Telefonie.

### □ Möglichkeiten der Visualisierung von Ideen werden ausreichend genutzt.

Ideen zu visualisieren hilft, dass diese nicht in Vergessenheit geraten und dass alle Beteiligten besser vor Augen haben, worum es geht. Die Form der Visualisierung ist abhängig von den Vorlieben der Beteiligten und kann ganz unterschiedlich aussehen (Schrift, Bilder, Collagen, Fotos).

Vor allem handelt es sich häufig auch im Prozesse der Kreativität, die mehrfach angeschaut und bearbeitet werden. Visualisierung ist hilfreich, um wieder Anschluss an vorherige Diskussionsrunden zu finden.

Insbesondere für kreative Ideen, die einem Teammitglied im Alltag wie ein Geistesblitz einfallen, ist ein digitales Board (Ideenspeicher) hilfreich, auf dem diese Ideen festgehalten werden können. Damit gehen sie nicht verloren, erlangen mehr Verbindlichkeit und sind auch für andere sichtbar. Klar muss sein, dass das noch keine ausgefeilten Ideen sein müssen.

### □ Zufällige Begegnungen zwischen Mitarbeitenden werden genutzt, um Kreativität auf die Sprünge zu helfen.

Kreativität macht aus, dass bisher unverbundene Elemente zu etwas neuem kombiniert werden. Deshalb kann auch der Zufall hilfreich sein, um Menschen und „ihre“ Themen und Kompetenzen untereinander in Kontakt zu bringen, die aufgrund eingefahrener Denk- und Verhaltensmuster nicht so schnell zusammengekommen wären. Zufallsbegegnungen können beispielsweise in Klausurmeetings per Losprinzip entstehen oder es gibt mittlerweile auch Programme (z.B. Slackbot), die Mitarbeitende per Zufall zusammenschalten und sich via Videokonferenz (!, nicht nur per Telefon) unterhalten können.

### □ Es werden regelmäßig externe Impulsgeber einbezogen.

Impulsgebende Personen oder Organisationen können den eigenen Horizont erweitern. Damit diese einbezogen werden können, braucht es Teammitglieder, die die Augen und Ohren nach außen offenhalten. Dem einen Teammitglied gelingt das besser als einem anderen. Wichtig ist das Bekenntnis des Teams oder der Organisation, dass die Suche nach Impulsen von außen erlaubt ist, auch wenn diese scheinbar nicht direkt etwas mit der eigentlichen Aufgabe

zu tun hat. Denn Kreativität lebt von bisher unbekanntem bzw. nicht offensichtlichen Informationszusammenhängen.

### □ Co-Creation wird ermöglicht.

Funktionalitäten, die parallele Bearbeitung zulassen, sind hilfreich, damit sich alle beteiligen. Gedanken während eines kreativen Arbeitens im Team können von allen festgehalten werden und gehen nicht verloren. Die Nutzung von Online-Whiteboards (z.B. Concept Board, Miro, Mural, Microsoft Whiteboard) sind hier hilfreich oder parallele Zeichen- oder Schriftprogramme.

### □ Ortswechsel und Zeitflexibilität werden als förderliche Faktoren für Kreativität anerkannt und im Rahmen der Möglichkeiten gewährt.

Zur Förderung der Kreativität kann für Menschen ein Ortswechsel hilfreich sein und neue Ideen und Impulse geben. Ebenso ist es manchmal erforderlich, einen kreativen Prozess zu unterbrechen und zu einem anderen Zeitpunkt daran weiterzuarbeiten (Zeitflexibilität). Denn Kreativität ist nicht planbar. Sowohl Orts- als auch Zeitwechsel ist in verteilt arbeitenden Teams häufig sehr gut möglich. Das muss jedoch auch erlaubt sein.

#### **Folgende Regeln könnte sich ein Team setzen:**

- *Jedes Teammitglied entscheidet selbst, ob es für die Entwicklung einer kreativen Idee das Team oder Fokuszeit braucht.*
- *Wir führen regelmäßig Klausurmeetings zur Entwicklung kreativer Ideen durch und alle sollen daran teilnehmen.*
- *Im kreativen Austausch ist nicht einer allein für die Dokumentation verantwortlich, sondern alle!*
- *Jedes Thema verdient eine Chance, um darüber nachzudenken, welches Potenzial es hat.*
- *Wir halten Augen und Ohren für neue Menschen und deren Themen offen.*
- *Alle bringen sich in einen kreativen Prozess ein.*
- *In unseren Kernarbeitszeiten muss jedes Teammitglied erreichbar sein.*
- *Fokuszeit ist immer am Nachmittag möglich.*

Herausgeber:  
Institut für Technologie und Arbeit e.V.  
Tripstadter Straße 113  
D-67663 Kaiserslautern  
Telefon: (+49) 631 – 20583 – 0  
Email: info(at)ita-kl(dot)de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Projektpartner

**insiders**  
technologies

 **Fraunhofer**  
IESE

**ITA**  
INSTITUT FÜR  
TECHNOLOGIE UND ARBEIT

**Q R W A R E**  
SOFTWARE ENGINEERING

**AVILOX**  
Beratung für vernetzte Arbeitswelten