



Wie sinnvoll ist virtuelle Teamentwicklung?

Was tun, wenn ein Team zu Hause oder an verschiedenen Orten arbeitet? Teamentwicklung über Online-Kommunikation stösst oft noch auf Skepsis, aber sie kann Wirkung entfalten, wenn Voraussetzungen und Grenzen beachtet werden.

■ Von Dr. Daniel Marek



Die Bedenken sind gross: Lassen sich Entwicklungsprozesse oder gar die Lösung zwischenmenschlicher Probleme virtuell anstossen? Dennoch gibt es auch andere Erfahrungen. Online-Workshops funktionieren besser als gedacht, Videokonferenzen gehören mittlerweile zum Alltag. Selbst in der Zeit vor Internet und Mobilfunk pflegten die Menschen tragfähige Beziehungen über weite Distanzen, wie der Historiker Niall Ferguson am Beispiel von Korrespondenznetzwerken im 17. und 18. Jahrhundert zeigt. Virtuelle Teamentwicklung ist nicht nur möglich, sie ist oft die einzige Alternative, um in verteilten Teams (oder bei «Physical distancing») die Zusammenarbeit zu verbessern. Damit bis zum nächsten Face-to-Face-Treffen zuzuwarten, ist riskant. Eine Eskalation könnte mehr Schaden anrichten als einzelne Unzulänglichkeiten der Online-Kommunikation.

Blended Working begünstigt virtuellen Ansatz

Zudem dürften sich die Grenzen zwischen Präsenzarbeit und virtueller Arbeit allmählich auflösen. So weit absehbar, wird «Blended Working» zur neuen Arbeitsform, zum «New Normal», werden. Damit wird die Kompetenz im Umgang mit der Online-Kommunikation weiter

zunehmen. Selbst emotionale Themen über Video zu besprechen, dürfte geläufig werden.

Ungeachtet der wachsenden Erfahrung bleiben zwei gewichtige Nachteile der Online-Kommunikation bestehen: Die Übertragung nonverbaler Signale (vor allem Gestik, Mimik, Körperhaltung) und die Möglichkeit zu informellen Gesprächen sind stark erschwert. Diese Nachteile lassen sich aber zumindest teilweise durch die Wahl des Vorgehens und durch eine geschickte Moderation kompensieren.

Themen und Fragestellungen

Grundsätzlich bleibt die Zielrichtung dieselbe: Es geht darum, die Leistungsfähigkeit und den Zusammenhalt des Teams zu erhalten oder zu steigern. Dies betrifft einerseits Ziele, Rollen und Aufgaben, andererseits Werte, Zusammenarbeit, Kommunikation und Feedback. Arbeitet ein Team virtuell, erhalten Themen wie Vertrauen, Fehlertoleranz und der Aufbau einer gemeinsamen Arbeitsauffassung eine herausragende Bedeutung (vgl. Kauffeld et al 2016). Wegen der beschränkten informellen und nonverbalen Kommunikation ist es für die Teammitglieder schwieriger, Hintergrundinformationen voneinander zu erwerben oder Missverständnisse zu klären. Deshalb sind die

Pflege des gegenseitigen Verständnisses, der Aufbau günstiger Kommunikationsmuster und die Bestimmung von Verfahren bei der Eskalation von Missverständnissen zentral.

Voraussetzungen

Entgegen verbreiteten Vorstellungen ist Teamentwicklung kein Unterhaltungsprogramm – selbst wenn in rein virtuellen Teams die Förderung des informellen Austauschs ein wichtiges Thema sein mag. Unabhängig vom Medium setzt Teamentwicklung klare und bedeutsame Ziele sowie einen entsprechenden Auftrag voraus. Das Umfeld sollte die Massnahme mittragen und den Mitarbeitenden genügend Zeit dafür einräumen. Hier könnte der virtuelle Ansatz zu falschen Annahmen hinsichtlich Geschwindigkeit und Wirkung verleiten. Zeit und Geduld sind bei der Teamentwicklung immer gefragt.

Ausserdem sollten die Mitarbeitenden diesen Prozess mittragen, Interventionen gegen den Willen des Teams sind kaum zielführend. Nicht zuletzt beeinflussen die Erfolgsaussichten und das Vertrauen die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich an einer Teamentwicklung zu beteiligen. Bestehen in diesen Punkten erhebliche Vorbehalte, ist das Vorgehen zu überdenken. Teams, die sich bereits kennen und Blended Working praktizieren, also sich hin und wieder vor Ort treffen, haben hier günstigere Voraussetzungen als rein virtuelle Teams. Schliesslich ist eine geeignete Infrastruktur notwendig, die den Anforderungen an den Datenschutz genügt. Wenn die Beteiligten befürchten müssen, dass Dritte heikle Gespräche oder Chat-Protokolle abfangen, ist das Vertrauen nicht gegeben.

Vorgehen

Ein Vorgehen, das sorgfältig auf die individuelle Ausgangslage abgestimmt ist, erhöht die Erfolgsaussichten (vgl. Box). Der virtuelle Ansatz dürfte generell mehr Zeit beanspruchen als «Live-Massnahmen». Eine Moderation durch Dritte ist vorteilhaft, weil sich so die Führungskräfte auf die inhaltliche Diskussion konzentrieren können und von methodischen Fragen entlastet werden. Die Auftragsklärung sollte Ziele, Erwartungen, aber auch mögliche Bedenken der Teammitglieder erfassen. Um die Arbeitsfähigkeit für die Teamentwicklung herzustellen, empfiehlt sich eine gesonderte



Anwärmphase, in der das Team Vertrauen aufbauen und Leitplanken festlegen kann. An diesem Punkt ist es günstig, wenn sich das Team wenigstens einmal physisch trifft. Die Bildung von Tandems (Pairing), die im Rahmen der Teamentwicklung Aufgaben lösen oder den Verlauf reflektieren, fördert den informellen Austausch und die Verbindlichkeit zusätzlich.

Die weiteren Etappen mit Sammlung von Themen (Problemanalyse) und Bearbeitung (Lösungssuche) entsprechen dem herkömmlichen Vorgehen. Der virtuelle Ansatz bedarf mehr Reflexion und Rückmeldungen. Ein schrittweises Vorgehen – immer begleitet mit Sequenzen für Rückschau und Feedback – ist fast zwingend. Kürzere Follow-up-Sequenzen, die im Abstand von mehreren Wochen folgen, erhöhen die Nachhaltigkeit und den Transfer in den Alltag.

Um die Dauer von Online-Treffen zu begrenzen, können Vorbereitungsaufträge, Fragebögen oder Transferaufgaben verteilt werden. Gut bewährt haben sich Halbtagesformate im Umfang von etwa drei Stunden. Bei längeren Sequenzen sinken die Aufmerksamkeit und die Motivation der Beteiligten. Aus demselben Grund sollten die Workshops einen prominenten Platz im Wochenplan erhalten. Teamentwicklung an Randstunden, die auf einen

langen Arbeitstag folgen, ist weder besonders beliebt noch besonders produktiv.

MÖGLICHE ABFOLGE EINER VIRTUELLEN TEAMENTWICKLUNG

1. Auftragsklärung mit Vorgesetzten, Team und bei Bedarf mit Einbezug des Umfelds
2. Anwärmen, um Vertrauen aufzubauen und Spielregeln/Leitplanken zu klären
3. Sammlung von Themen (hier ebenfalls durch Umfragen möglich)
4. Bearbeitung von Themen in Etappen mit Festlegung der Ergebnisse
5. Rückschau und Transfer
6. bei Bedarf ein oder mehrere «Follow-ups» im Abstand von sechs bis zwölf Wochen

Nutzen und Grenzen

Die Grenzen des virtuellen Ansatzes liegen dort, wo das Vertrauen fehlt und analoge, non-verbale Signale unverzichtbar sind, etwa bei heftigen Konflikten. Auch kreative Prozesse eignen sich nicht unbedingt für Online-Workshops, vor allem wenn sie auf (physische) Prototypen oder grossflächige Visualisierungen abstellen, wie das zum Beispiel einzelne Methoden des Design Thinking verlangen.

Zweifellos bleibt Präsenz die Arbeitsform der Wahl. Erhalten aber das Vorgehen und die

Moderation die entsprechende Aufmerksamkeit, kann virtuelle Teamentwicklung durchaus zum Erfolg führen. Im Idealfall ist ihr mindestens ein physisches Treffen vorausgegangen. Da rein virtuelle Teams eher selten sind, dürfte dieser Punkt in der Praxis leicht zu erfüllen sein. Darüber hinaus bieten virtuelle Workshops den Vorteil, dass Reisewege entfallen und sich deswegen gemeinsame Termine einfacher finden lassen. So ist gut vorstellbar, dass in Zukunft beide Formen kombiniert werden, etwa indem virtuelle «Follow-ups» den Transfer aus Präsenz-Workshops unterstützen.

LITERATUR

Ferguson, Niall (2018): Türme und Plätze: Netzwerke, Hierarchien und der Kampf um die globale Macht, Berlin: Propyläen.

Kauffeld, Simone/Handke, Lisa/Straube, Julia (2016): Verteilt und doch verbunden: Virtuelle Teamarbeit, in: Gruppe Interaktion Organisation (GIO), 47(I), S. 43–51.

Nowotny, Valentin (2019): Führen mit Telefon, E-Mail, Video, Chat & Co. Der richtige Medieneinsatz in der agilen Managementpraxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.



AUTOR

Dr. Daniel Marek, Organisationsberater und Coach BSO, Dozent an der Swiss HR Academy und an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Er führt in Zürich ein eigenes Beratungsunternehmen für Teamcoaching und Organisationsentwicklung. www.danielmarek.ch



21. WEKA Arbeitsrecht-Kongress 2021 Dienstag, 16. März 2021 – Crowne Plaza Zürich

**NEU: Auch als
Live Web Conference
buchbar!**

Frischen Sie Ihr Know-how zum Schweizer Arbeitsrecht auf

Dieser Kongress ist ein Muss für jeden, der im Personalbereich tätig ist und sein arbeitsrechtliches Wissen auf dem neusten Stand halten möchte. Konkrete Praxisbeispiele mit Antworten auf die aktuell brennendsten Fragen in der Schweizer Personalpraxis runden das Programm optimal ab.

Fokus-Themen

- Aus der neusten Rechtsprechung des Bundesgerichts zum Arbeitsrecht | Prof. Dr. iur. Thomas Geiser
- Lohnzahlung trotz fehlender Arbeitsleistung: Arbeitgeberverzug und Arbeitsverhinderung | Dr. Nicole Vögeli
- Fristlose Kündigung von Kaderangestellten | Dr. iur. Roger Hischier
- Wo die Arbeitszeit aufhört | Anna Neukom Chaney
- Prozessieren im Arbeitsrecht | Marc Ph. Prinz

**Melden Sie sich jetzt an unter
www.praxisseminare.ch oder 044 434 88 34**