



□ Sabine Wojcieszak

(sabine@getnext-it.com)

ist Coach und Beraterin bei getNext IT. Sie unterstützt Teams und Unternehmen dabei, Teamwork und Leadership zu verbessern. Als Agile und Devops Enabler hilft sie bei der Einführung und Umsetzung dieser Methoden. Sie ist regelmäßig auf internationalen Konferenzen als Sprecherin tätig, schreibt Artikel und Bücher. Zusätzlich unterrichtet sie an der Fachhochschule Masterstudenten in DevOps und agilem Projektmanagement.

Die Kunst der Kollaboration in verteilten Teams

Die Welt der IT befindet sich seit einigen Jahren beständig im Umbruch. Selbst erfolgreiche IT-Unternehmen müssen sich nicht nur mit modernen Methoden wie zum Beispiel Scrum, Kanban oder DevOps beschäftigen, ihren Tool-Stack überdenken oder sich den Fragen der Digitalisierung stellen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie müssen auch lernen, wie sie sich den Ideen von Arbeit 4.0 [Wiki] öffnen können und aus neuen Strukturen der Zusammenarbeit eine Chance für die Zukunft generieren. Paradoxerweise ist gerade die Veränderung eine der wichtigen Konstanten in der IT – auch in der Gestaltung von Arbeitsplätzen und Teamstrukturen. In Zeiten von Fachkräftemangel und internationalen Kunden bietet das Arbeiten mit verteilten Teams viele Vorteile. Doch wie schaffen es verteilte Teams, die damit verbundenen Schwierigkeiten in Bezug auf Kollaboration zu überwinden und produktiv zu arbeiten?

Kollaboration ist DER Erfolgsfaktor für eine verbesserte Qualität und eine höhere Produktivität in IT-Unternehmen geworden. Gerade der DevOps-Ansatz zielt darauf ab, alte Silos aufzulösen, um Entwickler und Operations-Mitarbeiter zu mehr Zusammenarbeit zu bewegen. Allerdings ist es schon in co-located Teams eine Herausforderung, eine produktive Zusammenarbeit zu initiieren. Eine effektive Kommunikation, die Verbesserung von Arbeitsabläufen, die Veränderung von Mindsets und das Finden von aussagekräftigen Metriken sind nur einige der Bausteine, mit denen sich die Teams auseinandersetzen müssen.

Um dies zu erreichen, ist die Schaffung einer unterstützenden und rahmengebenden Kultur unerlässlich [Ber16]. Wenn die Kultur ein Team und dessen Arbeit unterstützen soll, so muss sie an das Team und die angestrebte Arbeitsweise angepasst sein. Gleichzeitig ist es ein Irrglaube, dass verteilte Teams keine Kultur benötigen, da sie nicht direkt miteinander auskommen

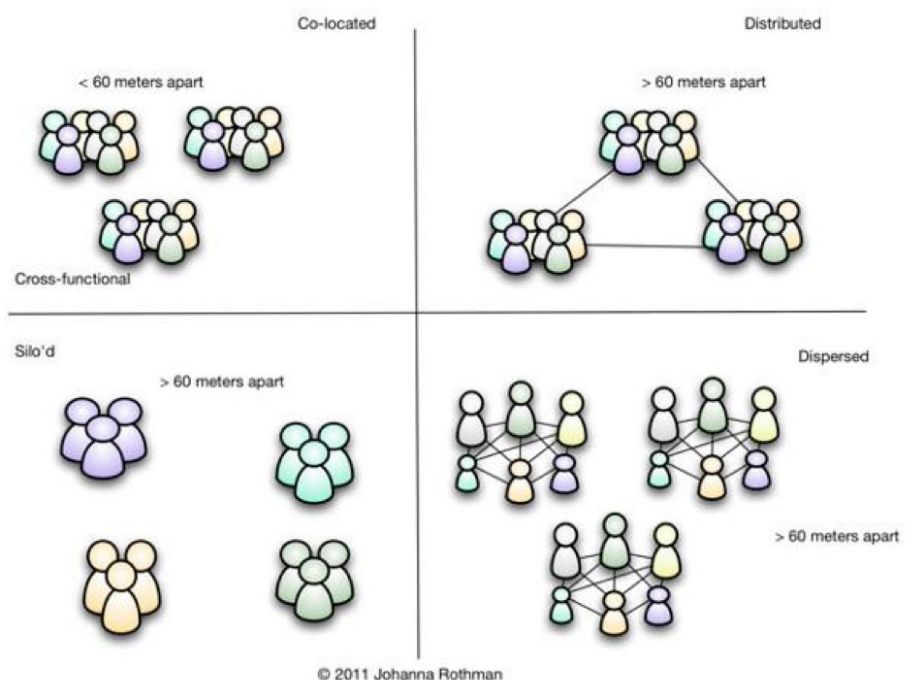


Abb. 1: Strukturen von Co-located und verteilten Teams nach Johanna Rothmann

müssen. Es ist vielmehr sogar die grundlegende Voraussetzung, eine entsprechende Kultur mit Werten und Prinzipien im Team zu entwickeln, um verteilte Kollaboration zum Erfolg zu führen.

Co-location vs. Verteilte Teams

Arbeiten alle Mitglieder eines Teams räumlich eng beieinander, so wird dies als co-located bezeichnet. Das ist die klassische Form der Arbeit, wie wir sie kennen. Mitarbeiter kommen täglich ins Büro und haben dort die Möglichkeit, sich miteinander auszutauschen. Diese Form der Arbeitsorganisation bietet viele Vorteile. Doch auch sie bedarf einer *kulturellen Hege und Pflege*, um die Vorteile voll auszuschöpfen.

„If there is one thing you could do to dramatically improve the productivity of your team, it would be to have everyone sit together. Co-located teams just work better. Questions get answered fast. Problems are fixed on the spot. There is less friction between interactions. Trust is built more quickly. It's very hard to compete with the power of a small co-located team... (Teil 1)“ [Ras10].

In Bezug auf verteilte Teams hat Johanna Rothmann 2011 ein Bild mit drei verschiedenen Varianten von verteilten Teams veröffentlicht (siehe [Abbildung 1](#)).

Diese Abbildung kann noch ergänzt werden um die Remote-Variante, in der ein oder mehrere Teammitglieder nicht im Büro vor Ort arbeiten, sondern dauerhaft oder auch nur zeitweise das Team vom Homeoffice aus unterstützen. Diese Variante gewinnt besonders in Bezug auf den *Fachkräftemangel* und auf die *Vereinbarkeit von Familie und Beruf* an Wichtigkeit.

Unternehmen, die neues Personal benötigen, vor Ort aber nicht die passenden Bewerber finden, sehen sich häufig *gezwungen*, eine Remote-Lösung zu akzeptieren. Um gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht durch Familiengründung, Elternzeit und Co. zu verlieren, bieten Remote-Arbeitsplätze ausgezeichnete Möglichkeiten zur Mitarbeiterbindung.

Ob *Remote*, *Distributed* oder *Dispersed*, alle drei Varianten können sowohl den Mitarbeitern als auch den Unternehmen und somit am Ende den Kunden Vorteile bieten. Mitarbeiter sind motiviert, weil sie selber entscheiden können, in welchem Umfeld sie produktiv arbeiten können und wollen (Homeoffice, Co-Working Space, Café, Stadtpark, Terrasse, uvm.). Sogar die Frage nach dem geografischen Ort ist dabei offen. In ihrem Blog [Techn] beschreiben *Cherie*

Ve Ard und *Chris Dunphy* ihr Leben als *Perpetual Technomades since 2006*.

Mitarbeiter verschwenden einerseits keine Zeit mit der täglich An- und Abfahrt zur Arbeit und ersparen sich andererseits den täglichen Stress und Stauwahnsinn. Die gesparte Zeit kann für Familie und Hobby genutzt werden und zusammen mit dem reduzierten Stress trägt das erheblich zur körperlichen und seelischen Gesundheit bei [Lect]. Zusätzlich können Arbeitszeiten flexibler an die eigenen Bedürfnisse und die des Unternehmens angepasst werden. Das im Zuge der Digitalisierung angestrebte Ziel der Work-Life-Integration ist damit zum Greifen nahe. Eigenverantwortung und Autonomie steigen um ein Vielfaches und mit ihnen die intrinsische Motivation [Pin09].

Für Unternehmen hingegen sind hochmotivierte, eigenverantwortliche Mitarbeiter der wichtigste Erfolgsfaktor überhaupt. Eine Steigerung von Produktivität und Qualität, eine stete Verbesserung und ein optimierter Flow ist nur mit motivierten Teams zu schaffen. Hinzu kommt gegebenenfalls noch eine Kostenersparnis, da entweder nur kleinere Büroflächen bis hin zu gar keinen Büroflächen mehr vorgehalten werden müssen. Dies stellt bei den derzeitigen Mietpreisen von bis zu 25€/qm und mehr für einige Unternehmen einen interessanten Anreiz dar. Auch die Personalbeschaffung ist nicht mehr lokal begrenzt oder nicht mehr mit der Umzugsbereitschaft eines neuen Teammitgliedes verbunden.

Entwicklung virtueller Unternehmen in den USA

In 2014 gab es in den USA 16 Unternehmen, die vollständig oder überwiegend virtuell tätig waren. In 2015 hat sich die Zahl auf 76 Unternehmen erhöht. Dieser Trend setzte sich auch in 2016 mit bereits 125 virtuellen Unternehmen fort. Diese Unternehmen mit entsprechenden Remote-Arbeitsplätzen sind überwiegend in den Bereichen Computer/IT, HR/Recruiting und Aus-/Weiterbildung tätig.

Aber auch Unternehmen in den Bereichen Buchhaltung, Reisen, Sport, Medien, Nachrichten, Gesundheit und Recht sind darunter vertreten. In 2015 gab es einen Anstieg um 36 % für Remote-Arbeitsplätze. Prognosen sagen voraus, dass 50 % aller Menschen bis 2020 einen Remote-Arbeitsplatz haben werden. Derzeit gehören unter anderem namhafte Unternehmen wie MySQL, MariaDB, Chef, Basecamp, Citrix zu diesen virtuellen Unternehmen [Forb].

Auch in Deutschland sind Unternehmen sich bewusst, dass sie die Frage der Workplaces neu überdenken müssen, um sich zeitgemäß zu präsentieren. Laut einer aktuellen IDC-Studie sehen 46 % aller Young Professionals diese Modernisierung als eine der drei wichtigsten Aufgaben für Unternehmen in den nächsten zwei Jahren.

Die glorreichen 8

Um jedoch erfolgreich und produktiv in verteilten Teams arbeiten zu können, bedarf es mehr als nur der Entscheidung für diesen Weg. Es ist ratsam, das verteilte Arbeiten gut vorzubereiten und sich der neuen Herausforderungen bewusst zu sein.

Das **Unternehmen** muss sich voll und ganz auf dieses Experiment einlassen und auch ausreichend Zeit einplanen, damit Produktivität einsetzen kann. Die benötigte Anlaufzeit variiert mit den verschiedenen Situationen. Vertrauen für die Mitarbeiter, die nicht im Firmenbüro arbeiten, ist die Grundlage für den Erfolg. Rahmen und Vorgaben müssen an die veränderte Art zu arbeiten angepasst werden.

Für die **Mitarbeiter** ist die Umstellung auf verteilte Teams nicht so einfach, wie es zu Anfang aussehen mag. Was sich „anfühlt wie die Zukunft“, bedingt auch ein entsprechendes Verhalten. Zum einen erfordert die plötzlich gewonnene Autonomie sehr viel Disziplin eines jeden Einzelnen, um trotz vorhandener Ablenkungen durch Familie, Freunde, Hobbys, Wetter oder ähnlichem, sich den beruflichen Aufgaben konsequent zu widmen. Zum anderen kann schnell das Gefühl entstehen, nicht zu einem Team dazuzugehören, im schlimmsten Fall mit der Folge der Vereinsamung. Der *Flurfunk*, der neben oberflächlichen Themen häufig auch indirekt sehr viele wichtige Informationen enthält, fällt weg. Auftauchende Probleme können häufig nicht sofort auf dem *kleinen Dienstweg* geklärt werden.

Es ist sowohl für Unternehmen wie auch für Mitarbeiter eine *Black-Box*-Situation. Der Überblick, wer woran in welcher Art und Weise arbeitet, kann verloren gehen. Als Ergebnis kann der Wunsch nach mehr Kontrolle auf Seiten des Unternehmens entstehen, gleichzeitig aber auf der Mitarbeiterseite die Kommunikation nachlassen. Eine Spirale, die einen immensen Vertrauensverlust zum einen und eine Demotivation zum anderen mit sich bringt, kann hier ihren Anfang nehmen.

Tatsächlich ist nicht jeder Mensch in der Lage, für sich alleine produktiv zu arbeiten.

Es gibt Mitarbeiter, die den festen Rahmen frei von außerberuflicher Ablenkung schätzen und auch brauchen. So berichtete ein Bewerber in einem Vorstellungsgespräch, dass er nun so viele Jahre im Homeoffice gearbeitet habe und dies auch zu schätzen wusste, sich jetzt aber wieder nach einem Büro in einer Firma sehnen würde.

Unternehmen, die schon Remote arbeiten oder es für die Zukunft planen, haben die Möglichkeit, dies bei der Personalauswahl zu berücksichtigen. Das bedeutet allerdings, von den möglicherweise bisher gestellten Fragen und Auswahlparametern abzuweichen und umzudenken auf das, was zukünftig von den Mitarbeitern erwartet wird und welche Skills dann von Bedeutung sind. So berichten virtuelle Unternehmen, dass sie vorzugsweisen nach Mitarbeitern Ausschau halten, die entweder als Freelancer oder in Startups gearbeitet haben, da diese in der Regel mit den Anforderungen eines Remote-Arbeitsplatzes vertraut sind und das entsprechende Mindset als *Unternehmer im Unternehmen* mitbringen.

Vom Co-located Worker zum Remote-Worker

Ein langjähriger Mitarbeiter eröffnete seinem Chef, dass er aufgrund einer beruflichen Chance für seine Frau einige 100 Kilometer wegziehen wollte. Da das Unternehmen den Mitarbeiter aufgrund seiner Qualifikation nicht verlieren und der Mitarbeiter gerne im Unternehmen bleiben wollte, einigte man sich auf einen Remote-Arbeitsplatz. Zunächst war alles bestens. Doch dann fiel dem Chef auf, dass er schon mehrere Wochen nicht mehr mit seinem Remote-Mitarbeiter gesprochen hatte. Auch das Team hatte im Prinzip nur per E-Mail mit ihm kommuniziert und auch nur dann, wenn es zwingend erforderlich war. Ein Telefonat ergab schnell, dass die anfängliche Motivation allmählich von dem Frust, „irgendwie nicht mehr dazugehören“, abgelöst worden ist.

Die Lösung war schnell gefunden. Über Videochats wurde der Remote-Worker nun zu den täglichen Stand-ups dazu geschaltet und ist online bei allen Meetings mit dabei. Ein Kollege hat sogar in seiner Freizeit eine Lösung zur Fernsteuerung der Kamera im Meeting-Raum gebaut, sodass der Remote-Worker sich nun virtuell im Seminarraum umschauen kann. Außerdem wird heute lieber einmal ein Videochat angesetzt, anstatt nur eine Mail zu schreiben. Alle Arbeitsplätze

sind zu diesem Zwecke extra mit Kameras ausgestattet worden. So führt das Team sogar Pair-Programming mit dem Remote-Kollegen durch. Regelmäßige face-to-face Treffen werden durchgeführt oder für bestimmte Aufgaben *Off-Sites* angesetzt.

Wie das Beispiel zeigt, sind auch die Fragen rund um **Tools** und **Hardware** zu bedenken. Es sollte geprüft werden, ob die vorhandenen Tools rund um Prozesse und Kollaboration die neuen Strukturen unterstützen oder, ob nach neuen Anwendungen gesucht werden muss. Der Markt für Lösungen rund um Kollaboration ist groß und vielfältig. Die einzusetzenden Tools sollten immer die Strukturen, Arbeitsweisen und die Kultur eines Teams unterstützen. Daher benötigt die Recherche nach den geeigneten Instrumenten einige Zeit, die aber auf lange Sicht gut investiert ist.

Es sollten auch Lösungen gefunden werden, die den Visual Workspace eines Co-located Teams ersetzen oder ergänzen, sodass Kanbans, Inception Decks, Impact Maps und andere Visualisierungen digital nachempfunden werden können. Leider werden zu häufig Tools eingesetzt, die „schon immer genutzt worden sind“ oder die gerade „in“ sind. Entsteht die Situation, dass ein Team die Arbeitsweise an das Tool anpassen muss, um diesem gerecht zu werden, werden Prozessoptimierungen in der Regel zu Nichte gemacht. Außerdem werden diese Tools dann nicht genutzt oder umgangen. Teams und Unternehmen sollten sich auch nicht scheuen, Entscheidungen hinsichtlich des Tool-Einsatzes im Laufe der Zeit zu hinterfragen oder gar zu revidieren, wenn die Praktikabilität im täglichen Gebrauch nicht gegeben ist. Werden Tools von den Mitarbeitern nicht akzeptiert, bringen sie dem Team keinen Wert.

Die Einführung und Nutzung von Collaboration-Tools im Beispiel

In einem Masterstudiengang (MIE) an einer FH sollten sich die Studenten innerhalb eines Seminars über Slack und Freedcamp vernetzen, um einerseits den Umgang mit dieser Art von Tools zu erproben, gleichzeitig ihre Teamaufgaben besser koordinieren zu können und dem Professor einen Einblick in ihre Teamarbeit zu gewähren. Einige Teams waren innerhalb kürzester Zeit vollständig vernetzt.

Andere Teams haben mehr als zwei Wochen benötigt, um alle Mitglieder

komplett versammelt zu haben. Einige Teams waren auch nach drei Wochen noch nicht komplett. Je früher die Teams sich vollständig vernetzt hatten, desto stärker war auch der Einsatz dieser Tools. Aufforderungen, an Teamabstimmungen teilzunehmen, wurden zum Teil vollständig ignoriert oder erst nach mehreren Tagen wahrgenommen. Einige Studenten beteiligten sich im Prinzip gar nicht an der Kommunikation.

Dies ist umso erstaunlicher, da den Studenten bekannt war, dass sich ein Teil ihrer Note aus ihrem Beitrag zur Teamarbeit ergab und diese Tools eine Hilfestellung für die Lehrkraft darstellten. Des Weiteren ist das Ergebnis insofern überraschend, da es sich um junge Menschen handelte, die mit Chattools aufgewachsen sind.

Ein ähnliches Bild lässt sich auch in Unternehmen finden, wenn es um die Einführung und Nutzung von Collaboration-Tools geht.

Mit der Schaffung von verteilten Teams ist auch die Frage der **Führung** und des **Leadership** neu zu beantworten. Wie werden Menschen geführt, die nicht vor Ort sind? Wie sollen Führungskräfte ihre Mitarbeiter richtig kennenlernen, um sie entsprechend einsetzen und motivieren zu können? Wie behalten Führungskräfte den Überblick? Dies alles sind wichtige Fragen für einen Leader von verteilten Teams.

Doch eine noch viel wichtigere Frage stellt sich gleich zu Beginn: Wie wird aus nur virtuell miteinander verbundenen Individuen ein Team geformt und dauerhaft erhalten? Da die IT-Branche tendenziell viele introvertierte Menschen versammelt, mit denen eine ausgeprägte Teamarbeit schon im co-located Modus eine Herausforderung darstellt, ist dies im Remote-Modus um ein Vielfaches schwieriger, denn gerade dieser Remote-Modus unterstützt das „Introvertierten-Dasein“ und fordert es sogar in einem gewissen Maße.

„...So if co-located teams are so good, does that mean if your team is distributed you can't run an agile (or DevOps) project? Absolutely not. Distributed teams are becoming a way of life for many. And although a tight co-located team will always have an advantage over a distributed one, there are things you can do to close the gap. For one, you can reserve some budget at the beginning of your project to bring everyone together. Even when it is just for a few days, that time spent getting to know each other,

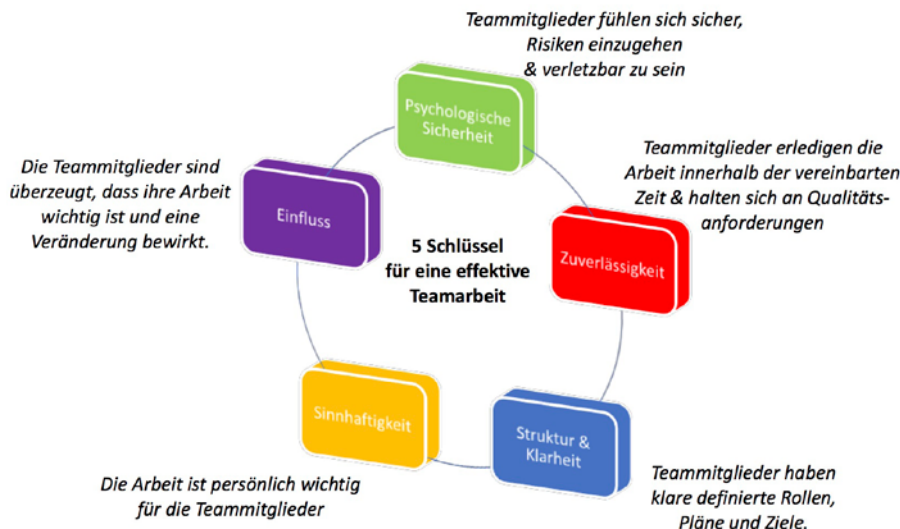


Abb. 2: Google's 5 Keys for an "Effective Team" [Rewo]

joking around, and eating together goes a long way in turning your ragtag bunch into a tight, high-performing team... (Teil 2)" [Ras10].

Viele erfolgreiche Remote-Unternehmen wie zum Beispiel *Buffer* organisieren zwei bis drei Mal jährlich Work-Camps, Off-Sites oder Erholungseinheiten für das gesamte Team, um die Mitarbeiter enger und persönlicher miteinander zu verknüpfen [Buff]. Seitens des Leaders wird deutlich mehr Kreativität und Engagement sowie Experimentierfreudigkeit erwartet, um ein verteiltes Team erfolgreich zu führen. Eine Führung per Titel oder Position wird deutlich schwieriger, umso wichtiger ist eine Fokussierung auf echtes Leadership. *Getcha boots on (and go out and see what is happening)* wird unter Umständen für Leader von verteilten Teams wichtiger denn je.

DevOps ist geprägt von der Bedeutung des Akronyms CAMS von John Willis und Damon Edwards. Das M für Messungen und Metriken betrifft auch die verteilten Teams in Bezug auf ihre Arbeit. Es ist mit Blick auf die klassischen Strukturen nur zu verständlich, dass Unternehmen gerne *wissen* möchten, ob sie den Remote-Mitarbeitern vertrauen können oder ob sie produktiv sind. Doch liefert für verteilte Teams eine Metrik über die geleisteten Arbeitszeiten wirklich eine belastbare Aussage über Produktivität und Vertrauenswürdigkeit? Sind Arbeitsverträge, die an wöchentlich abzuleistende Stunden gebunden sind, wirklich noch zeitgemäß? Oder sollten diese durch *trust-only/results-only*-Verträge ersetzt werden, die sich an der Erfüllung von Aufgaben orientieren und damit passender für ein High-Performance-Team sind? [App16].

Teams sollten sich damit auseinandersetzen, woran ihr Erfolg und ihre Performance wirklich gemessen werden kann. Ist das Team an der Gestaltung der Metriken beteiligt, fördert das zum einen die Akzeptanz der Metriken. Zum anderen wissen die Teams, was von ihnen erwartet wird, um wiederum die Motivation und die Produktivität zu fördern, da „Waste“ – Arbeiten, die überflüssig und unnötig sind – vermieden wird.

Die Idee des *Sharings*, dem S aus CAMS, ist vielen Unternehmen heute schon leidvoll bewusst. Das Teilen des Wissens über Wikis ist in vielen Teams vorbereitet worden, aber nur einige Unternehmen schaffen es, diese Wikis auch zu pflegen und annähernd vollständig und verständlich zu halten. Die Gefahr, Wissen aufzubauen und für sich zu behalten, ist in verteilten Teams wesentlich größer. Doch das S bezieht sich gerade in verteilten Teams sehr stark auch auf das Teilen von Informationen im Allgemeinen.

Wenn in co-located Teams Informationen mit relativ wenig Aufwand durch das bloße Erzählen verbreitet werden, so muss in verteilten Teams mehr Aufwand betrieben werden. Entweder muss ein Videochat einberufen werden oder die Information muss in ein Tool gehackt werden. Jeder, der sich schon an User Stories versucht hat, weiß um die Schwierigkeit, Informationen auf den Punkt genau zu verschriftlichen. Die Schreibfaulen fassen sich zu kurz und wichtige Teile der Information gehen verloren. Andere schreiben viel zu viel mit entsprechendem überflüssigen Ballast, den die Empfänger dann nicht geduldig bis zum Ende lesen mögen.

Wie auch immer bedeutet diese Form der Informationsübermittlung, dass ein

entsprechender Aufwand betrieben werden muss. Die Frage, ob sich jeder dafür tatsächlich immer die Zeit nimmt, muss jeder für sich selbst beantworten. Allerdings ist es keine Seltenheit, dass aufgrund von (vorgesobenem) Zeitmangel, der Unfähigkeit zu Formulieren oder einfach der Abneigung auf die Übermittlung der Information verzichtet wird. „Ist nicht so wichtig“ oder „mache ich später“ ist eine durchaus gängige Ausrede hierbei. Gleiches gilt für das Lesen von Nachrichten. Dies betrifft Führungskräfte ebenso wie Mitarbeiter. Leadership und Kultur sind hier gefragt, um dies zu vermeiden.

Die **Teamkultur** (C = Culture) ist das Dach, unter dem sich ein verteiltes Team sammelt und es zusammenhält. Sie sollte den „Team Spirit“ und die Identifikation fördern und dazu beitragen, die in verteilten Teams gesellschaftlich-kulturellen Unterschiede auszugleichen. So ist Feedback als wichtiger Bestandteil in Teams unter dem gesellschaftlich-kulturellen Aspekt sehr differenziert zu betrachten. Deutsche sind in ihrem Feedback in der Regel sehr direkt und fokussieren oft auf das Negative, womit besonders Asiaten dann zu kämpfen haben. Ein Brite verpackt negatives Feedback immer noch so freundlich, dass Deutsche und Niederländer die Kritik darin gar nicht erkennen, sondern es als Lob verbuchen. Arabische Männer hingegen haben große Probleme damit, offenes Feedback zu erhalten, wogegen es vielen Indern eher schwerfällt, ein offenes Feedback zu geben. Auch das indirekte Feedback durch die Mimik ist mit Bezug auf verschiedene Kulturkreise sehr unterschiedlich [Mey14].

Wichtig ist es, in der Kultur Werte und Prinzipien zu verankern, die es allen Teammitgliedern ermöglichen, einerseits offen miteinander zu kommunizieren und das gemeinsame Ziel zu verfolgen und ohne andererseits alles persönlich zu nehmen. Die Kultur mit ihren Werten und Prinzipien ist ein lebendes Konstrukt, das von allen Teammitgliedern gepflegt und genährt werden sollte und weiterentwickelt werden muss, wenn sich die Umstände oder Teambesetzung verändern oder sich die Kultur als nicht umsetzbar erweist. Vertrauen und Wertschätzung sind die Säulen der Kultur, um zum Beispiel auch eine offene öffentliche Kommunikation über Collaboration-Tools überhaupt möglich zu machen. Doch selbstverständlich spielen auch in verteilten Teams alle anderen Fragen, die die Effektivität eines Teams betreffen, eine wichtige Rolle (**Abbildung 2**).

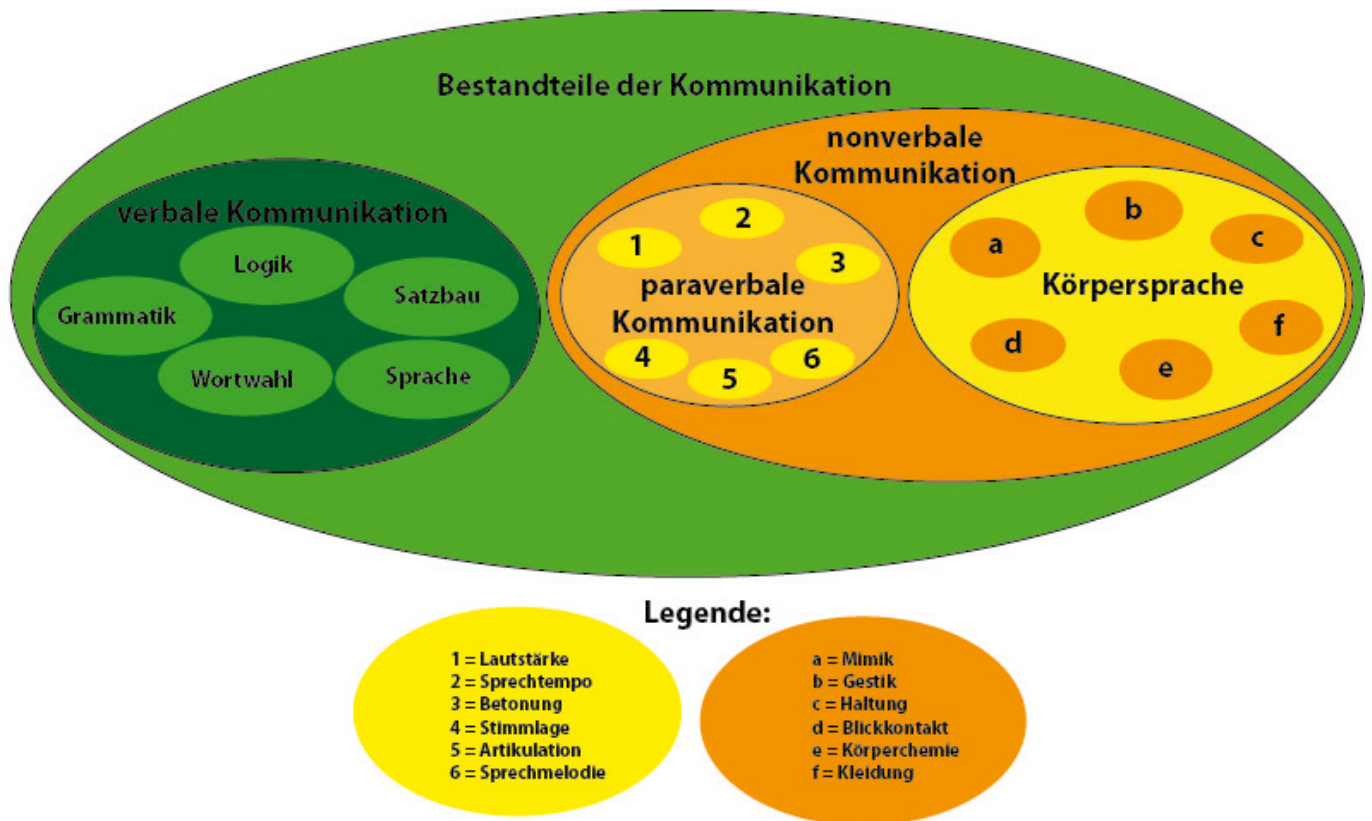


Abb. 3: Kommunikation ist mehr als nur das Wort an sich

Die **Kommunikation** ist das Werkzeug, um Kultur zu transportieren, Leadership zu leben, die Werte von Tools und gemeinsame Ziele zu verdeutlichen. Voraussetzung hierfür ist, so banal es klingen mag, eine einheitliche Sprache. Durch verteilte Teams sehen sich viele Unternehmen plötzlich unerwarteten Sprachbarrieren gegenüber. Englisch bietet sich bei international verteilten Teams als der gemeinsame Nenner an. Daher sollten Unternehmen die Englischkenntnisse ihrer Mitarbeiter im Bedarfsfall fördern und verbessern. Je besser die sprachlichen Fähigkeiten, umso besser und freier von Missverständnissen können die Mitarbeiter kommunizieren.

Da die Kollegen sich nur selten sehen und sich somit das „Black-Box-Gefühl“ stets einstellen kann, sind regelmäßige Video-Meetings von großer Bedeutung. Neben den Daily Standups bieten sich hierfür auch Retrospektiven an, um Kommunikation und Feedback zu fördern und dem verteilten Team die Chance auf Improvement zu geben. Allerdings sollten diese Video-Meetings gut organisiert sein und eine feste Agenda aufweisen, um nicht als störend und langweilig, sondern produktiv und hilfreich empfunden zu werden.

Gleiches gilt zwar grundsätzlich auch für Face-to-Face-Meetings, doch sind Video-

Meetings zum einen wesentlich anstrengender und zum anderen ist es einfacher für gelangweilte Teilnehmer, sich mit anderen Dingen zu beschäftigen. Hinzu kommt, dass bei international verteilten Teams durch die unterschiedlichen Zeitzonen Meetings für einige Beteiligte in Zeiten geschoben werden müssen, die außerhalb der herkömmlichen Arbeitszeit liegen. Sind diese Meetings produktiv und liefern einen Wert, so lässt sich die Terminierung meist problemlos umsetzen. Jedoch sollte darauf geachtet werden, Meetings nicht nur um des Meetings willen anzusetzen, sondern ein klares Ziel zu verfolgen.

Werden die Meetings jedoch als unproduktive Zeitverschwendung empfunden, wird eine Terminfestsetzung für alle Beteiligten immer eine Herausforderung bleiben. Auf Konferenzen kommt häufig das Argument der Zeitzone, um herauszustellen, dass in verteilten Teams eine Face-to-Face-Kommunikation nicht machbar sei. Allerdings stellt sich weniger die Frage der Machbarkeit als die der Bereitschaft. Wenn also Teammitglieder nicht bereit sind, sich auch außerhalb der sonst üblichen Arbeitszeit zu einem Video-Meeting zu verabreden, muss eruiert werden, woran es liegt. Die Gründe hierfür können vielfältig sein:

- zu häufig,
- es muss sich immer eine bestimmte Person anpassen,
- die Meetings sind langweilig und unproduktiv,
- die Teammitglieder fühlen sich nicht als Team,
- das gemeinsame Ziel ist nicht klar,
- die Kultur ist nicht auf das Team und die Arbeitsbedingungen zugeschnitten,
- Rahmenbedingungen stimmen nicht, uvm.

Das persönliche Gespräch von Angesicht zu Angesicht lässt sich durch nichts ersetzen, auch nicht durch noch so moderne und schicke Tools. Hinzu kommt, dass Tools nicht automatisch sicherstellen, dass Informationen tatsächlich überall zeitnah ankommen. Der Einsatz von Tools erfordert auf Seiten der Mitarbeiter und Führungskräfte sehr viel Disziplin und Engagement, sowohl beim Liefern der Information als auch beim Abholen eben dieser. Wer nicht regelmäßig die Nachrichten checkt, verpasst unter Umständen wichtige und zeitrelevante Informationen. Zusätzlich erschwert die Flut an Nachrichten, die jeden Mitarbeiter täglich per E-Mail, diverser Apps und Messengers erreicht, eine konsequente Nachverfolgung und ist bisweilen sogar störend und nervend.

Kommunikation ist eine Mischung aus verbalen und nonverbalen Aspekten. Der rein verbale Anteil, nämlich das geschriebene Wort an sich, hat nur einen geringen Anteil am Impact der gesamten Kommunikation. Viel stärker fallen Körpersprache und der paraverbale Bereich ins Gewicht. Alle Eindrücke, die der Empfänger der Nachricht aufnimmt, helfen dabei, die Nachricht zu interpretieren und einzuordnen. Fehlen nun viele dieser Eindrücke, so wird es schwieriger, eine Einordnung und Interpretation vorzunehmen. Bei der Übermittlung von reinen Fakten stellt dies im Prinzip kein Problem dar. Anders ist das zum Beispiel beim Geben von Feedback, da dort zusätzlich zu den reinen Sachinformationen immer noch persönliche Aspekte eine Rolle spielen. Daher ist es in verteilten Teams umso wichtiger, genau zu überlegen, welche Kanäle für welche Form der Nachrichten sinnvoll sind ([Abbildung 3](#)).

Das betrifft ja nur IT-Unternehmen...

...mag der Eindruck sein, der bei Begriffen wie DevOps und verteilten Teams schnell entstehen mag. Doch was sind heutzutage eigentlich IT-Unternehmen?

„Every company is a technology company, regardless of what business they think they're in. A bank is just an IT company with a bank license“ (Zitat Christopher Little aus The DevOps Handbook [Kim17]).

Im Jahr 2013 hat zum Beispiel die HSBC Bank mehr Softwareentwickler beschäftigt als zum Beispiel Google. In fast allen Unternehmen hat die IT eine immense Bedeutung für den Erfolg und die Funktionsfähigkeit des Betriebes und sollte daher auch entsprechend betrachtet werden. Neue Wege, die in der IT gedacht und gegangen werden, sollten also nicht ausschließlich den Unternehmen

vorbehalten sein, die sich schon jetzt als IT-Unternehmen sehen. Gerade im Zuge der Digitalen Transformation sind auch mittelständische und kleine Unternehmen aufgefordert, ihre Art zu arbeiten, neu zu denken. Die Kommunikation mit allen Stakeholdern spielt dabei eine entscheidende Rolle.

Verteilte Teams – die Zukunft beginnt hier

Verteilte Teams sind ein guter Weg, um in Zukunft die am besten für ein Projekt geeigneten Mitarbeiter zusammenzubringen. Fachkräftemangel spielen dann ebenso wie die Attraktivität eines Firmenstandortes nur eine nachrangige Rolle. Außerdem geben sie vielen Mitarbeitern die Freiheit, die sie für ihr Leben benötigen. Doch müssen alle Seiten sich gut überlegen, ob sie bereit und in der Lage sind, diesen Weg zu gehen,

denn ein hohes Maß an Disziplin, Verantwortungsbewusstsein und Engagement sind hier gefragt. Gerade auch Unternehmen und Führungskräfte müssen den klassischen Pfad des Denkens verlassen und sich neuen Herausforderungen stellen.

„...So, try to bring everyone together at the start. After that, you can use every communication tool [...] to make your distributed team seem like a co-located one even though you're not (Teil 3)“ [Ras10].

Nur wer diese Herausforderungen annimmt und passende Lösungen sucht, bereit ist, sich auf Experimente einzulassen und gleichzeitig loslassen kann, um den notwendigen Abnabelungsprozess der Mitarbeiter zu unterstützen, wird produktiv und erfolgreich mit verteilten Teams arbeiten können. Die Arbeit in verteilten Teams sollte keinen Zwang darstellen, sondern eine freie Entscheidung von allen Beteiligten sein. ■

Referenzen

- [App16] J. Appelo: Managing for Happiness; Wiley 2016
- [Ber16] S. Bernecker-Bendixen (jetzt Wojcieszak): DevOps – Engagement ist gefragt! in: OBJEKTSpektrum DevOps/2016
- [Buff] <https://open.buffer.com/distributed-team-benefits/>
- [Forb] <https://www.forbes.com/sites/laurashin/2016/03/31/at-these-125-companies-all-or-most-employees-work-remotely/#62a00c866530>
- [Kim17] G. Kim, J. Humble, P. Debois & J. Willis: The DevOps Handbook; IT Revolution 2017
- [Lect] <https://www.lecturio.de/magazin/pendelrekorde-in-deutschland-der-taegliche-weg-zur-arbeit/>
- [Mey14] E. Meyer: The Culture Map; PublicAffairs 2014
- [Pin09] D. Pink: Drive! Was Sie wirklich motiviert; ecowin
- [Ras10] J. Rasmusson: The Agile Samurai; The Pragmatic Programmers 2010
- [Rewo] <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- [Techn] <http://www.technomadia.com/about-us/>
- [Wiki] https://de.wikipedia.org/wiki/Arbeit_4.0