

Transwork 10-Minuten Programm:

„Der TeamCheck zur Verbesserung der digitalen Zusammenarbeit im Team – ein Experteninterview und Blick ins Tool“

Das Projekt „vLead“ untersucht die Herausforderungen digitaler Zusammenarbeit und entwickelt gemeinsam mit Unternehmenspartnern digitale Tools, die die Führung digitaler Projekt- und Teamarbeit unterstützen. Prof. Conny Antoni, Leiter der ABO-Psychologie der Universität Trier, ist Projektkoordinator des vom BMBF und ESF geförderten Forschungsprojekts und entwickelt mit seinem Team gemeinsam mit der Data One GmbH aus Saarbrücken den TeamCheck – ein online Umfrage-Tool, das schnell und unkompliziert Teamkognitionen und –prozesse erfasst, Informationsbedarfe sichtbar macht und Reflexionsprozesse im Team anregt. Letztendlich soll es über das gemeinsame Lernen im Team die Effektivität der Teamarbeit fördern.

Wir sprechen über Herausforderungen virtueller Zusammenarbeit im Team in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) – und wie der TeamCheck dort ansetzen kann.

Ein Gespräch zwischen Matthias Quinten von der Data One GmbH und Valeria Bernardy von der ABO-Psychologie der Universität Trier.

Valeria Bernardy: Herr Quinten, was bedeutet denn eigentlich digitale Zusammenarbeit bei Ihnen im Unternehmen? Wie digital arbeiten die Teams zusammen? Was können wir uns darunter vorstellen, wenn wir uns die tägliche Zusammenarbeit anschauen?

Matthias Quinten: Wir sind ein IT-Unternehmen mit dem Fokus auf die Cloud. Das bedeutet, dass die Arbeit mit digitalen Medien nicht wegzudenken ist. Als Berater sind große Teile des Teams oft bei Kunden, müssen sich mit dem Rest des Teams und den internen Servicepoints, die zum Beispiel im Büro sind, koordinieren und austauschen. Die meisten Kolleginnen und Kollegen agieren also in dynamischer Besetzung, kommunizieren bzw. arbeiten von unterschiedlichen Orten aus an einem oder mehreren Projekten, gleichzeitig oder zeitversetzt. Hinzu kommen externe Unterstützer, die Kunden selbst und zahlreiche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die remote einzubinden sind. Ganz trivial ist außerdem zu beachten, dass sich unser Unternehmen über mehrere Etagen im Haus erstreckt. Das heißt, dass bei face-to-face-Kommunikation mit zeitintensiven Laufwegen zu rechnen ist. Unterschiedliche Einsatzorte, Raumentfernungen und unsere großzügige Home-Office-Regelung führen dazu, dass unsere Kommunikation zumeist digital durchgeführt wird. Dazu gehören insbesondere Team-Meetings. Zum Einsatz kommen dabei vor allem:

- die Chat-Funktionen von Skype oder Teams
- die gemeinsame Datenablage über Teams und SharePoint als Datenbasis
 - das Projektmanagement über OneNote
- das Wissensmanagement über Yammer und Jam
- die E-Mail- und Kalenderfunktionen von Outlook
- Kommunikationstools wie Skype oder TeamViewer.

- Gefördert vom -



- Betreut vom -



PTKA
Projektträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie

Diese Tools kommen am Tag mehrfach zum Einsatz und sind sozusagen das Mutterschiff aller Aktivitäten. Das Telefon spielt eine eher untergeordnete Rolle. Wir haben zum Beispiel schon seit vielen Jahren kein festes Telefongerät mehr am Arbeitsplatz.

Valeria Bernardy: Gibt es Regeln dazu, welche Tools für welchen Zweck genutzt werden?

Matthias Quinten: Jedes Team entscheidet für sich, welche Tools wann eingesetzt werden. Dies wird sehr dynamisch gehalten und orientiert sich an Innovationen und Trends. Mir geht der Wechsel stellenweise zu schnell, aber die Kolleginnen und Kollegen stehen darauf.

Valeria Bernardy: Wie sieht es mit der übrigen Zusammenarbeit aus – also neben der reinen Kommunikation? Wie wird dokumentiert, wie wird an Dokumenten oder Tools zusammengearbeitet? Gibt es hier Regeln?

Matthias Quinten: Ja, hier gibt es feste Vorgaben. Es muss gewährleistet sein, dass alle Involvierten Zugang zu möglichst allen Informationen und einem breiten Wissen haben. Ansonsten wäre die gelebte Dynamik in unseren Projekten nicht möglich. Wichtig ist auch, dass wichtige Personalgespräche immer persönlich, also Face-to-Face, durchgeführt werden, auch wenn die Ergebnisse und darauf basierende Planungen wieder in digitaler Form festgehalten und in festgelegten Workflows organisiert werden.

Valeria Bernardy: Welche Vorteile sieht Ihr Unternehmen in der verteilten Zusammenarbeit, wie Sie sie nun beschrieben haben, und zu welchen Herausforderungen hat sie auf der anderen Seite geführt?

Matthias Quinten: Zunächst einmal können wir festhalten, dass durch die Digitalisierung der Zusammenarbeit eine große räumliche Unabhängigkeit entstanden ist. Vor allem Eltern, und hiervor haben wir einige, arbeiten viel und gerne von zuhause aus. Projekte können remote unterstützt und durchgeführt werden. Nicht zu vergessen sind die ökonomischen Aspekte. Durch die Möglichkeiten der ortsunabhängigen (Zusammen-)Arbeit profitieren alle von einer enormen Zeitersparnis und wir helfen der Umwelt durch verminderte reisebedingte Emissionen.

ABER: Es ist nur mit viel Engagement aller Beteiligten zu verhindern, dass aufgrund der räumlichen Distanz Schwarmintelligenz verloren geht. Fehlender Smalltalk reduziert nicht nur die Inspiration zu neuen Ideen sondern kann auch das Zugehörigkeitsgefühl belasten. Zudem ist es vor allem bei Team-Meetings, die zum großen Teil auditiv durchgeführt werden, schwierig für Teamleiter zu erkennen, ob das gerade Diskutierte verstanden und aufgenommen wurde. Daher besteht Unklarheit darüber, ob alle Teammitglieder noch in die gleiche Richtung laufen. Auch ist die Intensität des Austauschs in digital dominierten Teammeetings niedriger. Details, die zum Verstehen beitragen würden, werden aufgrund ihrer Komplexität nicht versucht online zu erklären. Hier fehlen dann manchmal Informationen.

Die Übersicht des Teamleiters kann leiden, beispielsweise, ob jeder alle notwendigen Informationen zur Verfügung hat. Die Belastungssituation der Mitarbeiter im digital geführten Team ist schwierig einzuschätzen. Wie ist der Informationsstand, wie ausgewogen ist die Aufgabenverteilung und die individuelle Belastung? Wie lange wird gearbeitet, werden Arbeitszeiten eingehalten? Zudem kann natürlich auch passieren, dass aneinander vorbei gearbeitet wird, dass Themen falsch oder doppelt bearbeitet werden oder liegenbleiben.

Valeria Bernardy: Das heißt, hier geht etwas der Überblick darüber verloren, ob im Team die gleichen Vorstellungen zu den gemeinsamen Aufgaben vorliegen – was die einzelnen Aufgaben und Rollen im Projekt angeht, was das gemeinsame Ziel und die Strategien,

- Gefördert vom -



- Betreut vom -

dieses Ziel zu erreichen, angeht...? Wir nennen das in der Psychologie die „geteilten mentalen Modelle“ im Team, die bestehen müssen, um die aufgabenbezogene Koordination im Team für das Erreichen eines gemeinsamen Ziels hin zu erleichtern und damit die Teamleistung zu fördern. Hierauf scheint sich die digitale Zusammenarbeit – die von Ihnen beschriebene Mischform der verteilten Zusammenarbeit – auszuwirken. Kommen wir nun von den Herausforderungen zu möglichen Lösungen. Was war Ihr Ziel als Unternehmen im Forschungsprojekt?

Matthias Quinten: Wir wollen ein Tool gemeinsam entwickeln, welches unsere Teamleiter darin unterstützt, trotz digitaler und verteilter Zusammenarbeit, einen Überblick darüber zu haben, ob das Team in die gleiche Richtung läuft. Wir wollen den Überblick gewinnen und wahren, der sowohl dem Teamleiter als auch dem Team Sicherheit gibt, dass Abweichungen erkannt und gesteuert werden können.

Valeria Bernardy: Daraus ist der TeamCheck entstanden, der als online Tool über kurze 2-3-minütige Umfragen im Team – bspw. am Ende eines Meetings-, die geteilten mentalen Modelle, also die gemeinsamen Vorstellungen im Team, erfasst. Eine solche Umfrage kann unkompliziert vom Teamleiter aufgesetzt und von dem Team noch im Meeting online beantwortet werden und dann kann man sich die Ergebnisse im Tool gemeinsam anschauen und reflektieren.

Neben den gemeinsamen Vorstellungen kann man sich auch spezifische Teamprozesse anschauen. Wir gehen davon, dass diese einen Einfluss auf die Entwicklung von geteilten mentalen Modellen haben oder aber von Ihnen beeinflusst werden – bspw. das Vertrauen im Team oder die Kommunikation im Team. Hier erfassen wir, analog zu den geteilten mentalen Modellen, die Meinung des Teams, um erkennen zu können, ob Anpassungsbedarf bei diesen Teamprozessen vorliegt. Diese können dann ganz konkret als Ansatzpunkte dienen, um mit spezifischen Handlungsmaßnahmen anzusetzen und Teamprozesse zu verändern.

Lassen Sie uns doch mal ins Tool schauen, um uns anzuschauen, wie diese Fragen aussehen und was damit erfasst werden kann.

Matthias Quinten: Eine Umfrage ist im Null-Komma-Nix aufgesetzt – als Teamleiter haben Sie schon vorab Ihr Team im Tool definiert; nun können Sie eine Umfrage aufsetzen – voreingestellt sind standardmäßig die geteilten mentalen Modelle.

Hier können Sie einzelne Fragepunkte abwählen, wenn gewünscht. Im nächsten Schritt definieren Sie, welche Teamprozesse Sie sich konkret anschauen möchten, Sie können sich die Bewertung des konkreten Meetings anschauen, aber auch Teamprozesse wie den Wissensaustausch im Team, wenn Sie bspw. das Gefühl haben, dass dieser Grund dafür sein könnte, dass hier etwas nicht rund läuft.

Matthias Quinten: Hier sehen Sie nun, wie die Umfrage aussieht, die bei einem der Teammitglieder ankommt. Fragen zu den geteilten mentalen Modellen regen dazu an einzuschätzen, ob Unklarheiten im Team bestehen.

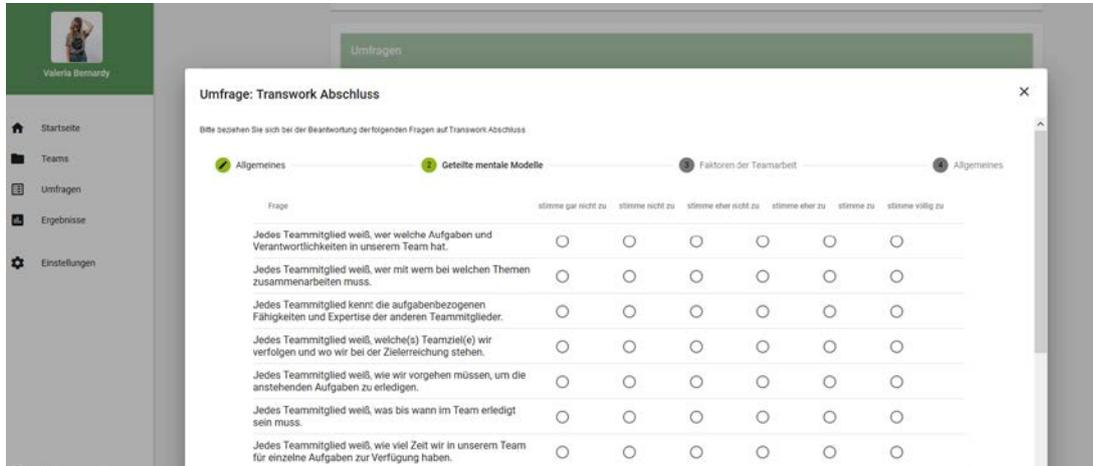


Abb. 1 Umfrage im TeamCheck

Valeria Bernardy: Spannend. Das heißt, ich schätze nicht nur meine eigene Perspektive ein, sondern muss überlegen, ob diese Aspekte im Team für alle klar sind. Wie komme ich nun an die Ergebnisse und in welcher Form werden sie mir zurückgemeldet?

Matthias Quinten: Wenn die Umfrage von allen beantwortet wurde oder die Laufzeit der Umfrage abgelaufen ist, dann kann man direkt im Tool die Ergebnisse einsehen. Je nach Detail- bzw. Anonymisierungsgrad, den Sie als Administrator am Anfang im Tool für das Unternehmen festlegen, sehen Sie nun hier mehr oder weniger detailliert, wie Ihr Team aufgestellt ist.

Wir haben in unserem Fall den mittleren Detailgrad ausgewählt und sehen damit zusammengefasst die Werte „grüner, gelber oder roter Bereich“. Wenn ich mehrere Umfragen erstellt habe, kann ich hier auch Verlaufskurven einsehen und so erkennen, wie sich mein Team über die Zeit entwickelt hat.

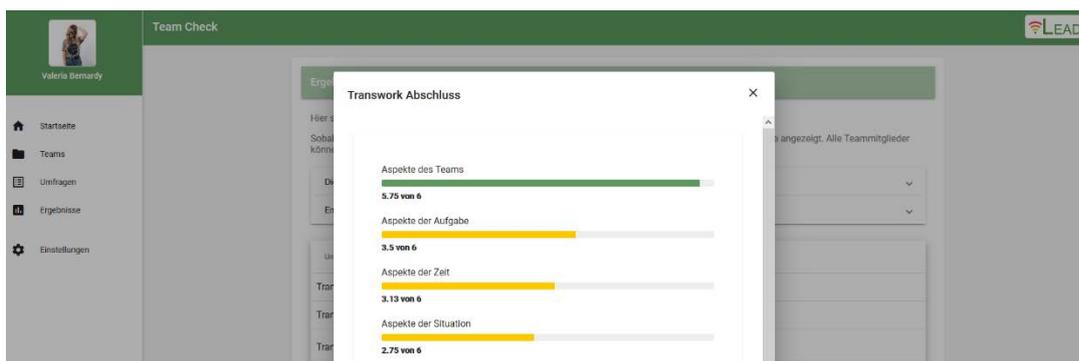


Abb. 1 Beispiel-Ergebnisse im TeamCheck

- Gefördert vom -



- Betreut vom -



Matthias Quinten: Um Reflexionsprozesse im Team noch weiter anzuregen, haben wir außerdem einen Report erstellt, der zu jedem Themenbereich – heißt zu den einzelnen Aspekten der geteilten mentalen Modelle sowie zu den einzelnen Teamprozessen – weitergehende Fragen stellt, die sich jeder einzeln, aber auch gemeinsam im Team, stellen und beantworten kann. Darüber hinaus gibt es zu jedem Bereich Handlungsempfehlungen, mit denen man starten könnte, aber auch viel Platz, um eigene Action Items aufzuschreiben, die man ins Team als Vorschläge einbringen kann oder auf die man sich im Team gemeinsam einigt.

Valeria Bernardy: Damit erhalte ich einiges an die Hand, mit dem ich erstmal arbeiten kann. Wie sind Ihre bisherigen Erfahrungen mit dem Tool? Wie ist es von den Teams, die es schon genutzt haben, aufgenommen worden?

Matthias Quinten: Die zum Ausdruck gebrachte Einschätzung zum Nutzen des Tools hat unsere bereits hohen Erwartungen übertroffen. Die Ergebnisse haben dazu beigetragen, dass anschaulich aufgezeigt wird, ob der Mindset im Team eins ist oder auseinandergeht. Es wurde mitunter in Meetings über Themen gesprochen, die sonst nicht auf die Agenda gekommen wären bzw. derer sich die Teamleiter vor dem Einsatz des Tools so nicht bewusst waren. Das hat zu angeregten Diskussion geführt und in Teilen wurden zusätzliche Veränderungen einzelner Prozesse festgelegt und umgesetzt, so dass das Tool zu konkreten Maßnahmen geführt hat. Wir müssen nun sehen, wie der TeamCheck von den Teams weiter genutzt wird, um eine abschließende Antwort darauf geben zu können. Die Rückmeldung aus den Teams zeigte uns aber auch, dass der Zeitabstand zwischen den Befragungen höher sein soll, etwa 1 einmal im Quartal, als die von uns geplanten Abstände.

Valeria Bernardy: Ganz herzlichen Dank für den spannenden Einblick in die Erfahrungen Ihres Unternehmens und den Einblick in das Tool. Wir freuen uns, den TeamCheck bald live zu sehen und hoffen, dass er KMU's eine Hilfestellung bietet, ihre virtuelle Teamarbeit effektiver zu gestalten.



Matthias Quinten,

Leiter Data One Trainingscenter und eHR-Consultant für SAP SuccessFactors bei der Data One GmbH (Praxis-Partner des vLead Projektes)



Dipl.-Psych. Valeria Bernardy,

Wissenschaftliche Mitarbeiterin BMBF/ESF-Projekt vLead, Abteilung ABO-Psychologie der Universität Trier

- Gefördert vom -



- Betreut vom -



PTKA
Projektträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie