

Teams in verschiedenen Zeitzonen managen

Wie Teams mit den neuen Rahmenbedingungen bei der Arbeit umgehen können

🕒 Lesen 6 Minuten



Dieser Artikel ist Teil unserer Steelcase 360° Reihe [Distanzen überwinden](#) über Remote Work.

„Wir verstehen inzwischen, dass Fernarbeit nicht in einen strikten Arbeitstag von 9 bis 17 Uhr eingezwängt werden kann, unabhängig davon, ob man in derselben Zeitzone lebt oder nicht. Aber etwas zu verstehen, heißt noch lange nicht, es auch sinnvoll umzusetzen.“

Donna Flynn
Vice President, Steelcase Workspace Futures

Auf der ganzen Welt steigt infolge der Verbreitung des Coronavirus der Anteil an [Fernarbeit](#) momentan drastisch an. Einige Angestellte arbeiten von zu Hause, andere können keine Geschäftsreisen mehr durchführen und müssen sich mit Teamkollegen an anderen Standorten in Verbindung setzen. Für die meisten von uns sind diese Rahmenbedingungen völlig neu und es braucht seine Zeit, sich daran zu gewöhnen. Fernarbeit stellt andere Anforderungen an uns und verlangt andere Verhaltensweisen:

Wie kann man mit seinem Team in Verbindung bleiben?

Wie schafft und fördert man eine gute Kultur der Fernarbeit?

Wie gelingt es, dass Projekte trotzdem vorankommen?

Ich leite seit einigen Jahren ein globales Team, das über mehrere Zeitzonen und Regionen der Welt verstreut ist. Wir haben einiges ausprobiert und experimentiert, um herauszufinden, wie wir am besten miteinander arbeiten können, ohne tatsächlich gemeinsam vor Ort zusammen zu sein. Wir verstehen inzwischen, dass Fernarbeit nicht in einen strikten Arbeitstag von 9 bis 17 Uhr eingezwängt werden kann, unabhängig davon, ob man in derselben Zeitzone lebt oder nicht. Aber etwas zu verstehen, heißt noch lange nicht, es auch sinnvoll umzusetzen. Ich möchte Ihnen fünf Praxistipps für Teams vorstellen, die dazu beitragen, dass die Zusammenarbeit von räumlich verstreuten Teams funktioniert:

1. Wählen Sie Tools zur Zusammenarbeit je nach Aufgabe aus – und hören Sie nicht auf, nach besseren Lösungen Ausschau zu halten.

Die Tools, die räumlich verstreuten Teams zur Verfügung stehen, sind gut, aber nicht für jede Aufgabe geeignet. Deshalb verwenden wir verschiedene Apps für verschiedene Zwecke – unter anderem Google Drive, Slack, WhatsApp, Teams und Mural. Mein ganzes Team ist begeistert von Mural, einer App zum Aufgabenmanagement, Diskutieren und Brainstorming. Die App hat unsere Zusammenarbeit drastisch verbessert, besonders, wenn es darum geht, etwas gemeinsam zu gestalten. Wir haben auch einige Plattformen für Videokonferenzen getestet. Wenn wir im Büro sind, verwenden wir am liebsten Telepräsenz-Räume, da diese über Bildschirme mit hoher Auflösung verfügen und Inhalte sich gut teilen lassen. Aber auch diese Technologie hat ihre Grenzen. Aus unserem Team schaltet sich immer jemand von zu Hause aus zu und die Technologie lässt sich von dort aus nicht nutzen.

Andere Web-Video-Plattformen wie Zoom und Microsoft Teams funktionieren hervorragend, wenn Netzwerkverbindungen mit guter Bandbreite zur Verfügung stehen. Allerdings muss man sich hier entscheiden, ob man die Kollegen sehen oder Bildschirminhalte teilen will. Kleine Laptops können in dieser Hinsicht nicht dasselbe leisten wie Telepräsenzräume, auf die wir von zu Hause natürlich nicht zugreifen können. Uns ist klar geworden, dass es viel Geduld und Flexibilität braucht, um diese Tools wirklich effektiv zu nutzen. Und es bedarf eines hohen Maßes an Anpassungsfähigkeit, denn wenn nötig, sollte man sofort von einem Tool zum anderen wechseln. Wenn die Internetverbindung an einem Ort schlecht ist und die Videoübertragung darunter leidet, sollte man direkt dazu bereit sein, zu einer Telefonkonferenz überzugehen.

2. Schenken Sie Kollegen, die per Telefon oder Video verbunden sind, besondere Aufmerksamkeit.

Wir sprechen viel über das Ungleichgewicht der Präsenz (Presence Disparity). Damit ist gemeint, dass die Mitarbeiter, die nicht mit ihren Kollegen in einem Raum sitzen, im Nachteil sind. Denn man neigt dazu, mehr mit Menschen zu sprechen, die im selben Raum sind. Manchmal wird die Person, die nur per Telefon zugeschaltet ist, sogar vergessen. Deshalb macht es mehr Sinn, wenn Teilnehmer, die nicht vor Ort sind, sich per Video Call zuschalten, da sie allein dadurch, dass man sie sieht, besser wahrgenommen werden, als Kollegen am Telefon.

Wir suchen nach wie vor nach Wegen, dieses Ungleichgewicht zu kompensieren. Allerdings gibt es auch im eigenen Team immer die Tendenz, diejenigen, die vor Ort sind, unbeabsichtigt vorzuziehen. Jetzt, wo so viele von uns von zu Hause aus arbeiten, ist das Thema nicht weniger aktuell. Gezielte Aufmerksamkeit bewirkt hier am meisten. Wir müssen uns bewusst daran erinnern, die anderen mit einzubeziehen und jedem die Gelegenheit geben, zur Unterhaltung beizutragen. Halten Sie auch bei Videoübertragungen Augenkontakt mit Ihren Kollegen. Wenn Diskussionen sehr angeregt sind, unterbrechen Sie diese höflich und bitten Sie die ruhigeren Teilnehmer um Ihre Meinung. Hierbei hilft es, wenn jeder Einzelne sich alleine zur Videokonferenz oder zum Gespräch zuschaltet.

3. Planen Sie regelmäßige Besprechungen, damit sich die Mitarbeiter im Home Office als Teil des Teams fühlen.

Zufällige Begegnungen mit Kollegen sind aufgrund der momentanen Situation, aber auch wegen der zur Verfügung stehenden Technologien nicht möglich. Wir haben herausgefunden, dass regelmäßige Besprechungen, bei denen sich die Kollegen sowohl über die Arbeit als auch über andere Dinge austauschen können, den Teamzusammenhalt am meisten stärken. Unser Team hat deshalb jede Woche ein entsprechendes Meeting. Wir setzen dafür ausreichend Zeit an: Es gibt Raum für Projektbesprechungen sowie die Möglichkeit zum Austausch über private Dinge wie Familienzuwachs oder anstehende Jubiläen, aber auch genug Zeit für den Fall, dass es zu technischen Schwierigkeiten kommt.

Wir planen momentan eine „Social Hour“ – jeder bringt Kaffee, einen Mittagssnack oder einen Cocktail (je nach Zeitzone) und wir verbringen gemeinsam Zeit beim Videochat. Jedes Team muss für sich selbst die geeignete Herangehensweise entdecken. Diese sog. „Checkpoints“ sind bei verteilten Teams wichtiger als bei Teams, die zusammen unter einem Dach arbeiten.

4. Für Balance im Team sorgen.

Man kann seinen Biorhythmus kaum ändern, auch wenn es unter uns ein paar extreme Frühaufsteher oder Nachtteulen gibt. Der zeitliche Aspekt kann globale Teams vor die größten physischen, kognitiven und emotionalen Herausforderungen stellen. Früher waren unsere Besprechungen immer an die Zeitzone von Grand Rapids, Michigan, angepasst, da dort die Mehrzahl der Teammitglieder lebt. Unsere Kollegen in Asien mussten deshalb extra lange wach bleiben.

Dieses Ungleichgewicht im Team war nicht fair, weshalb wir unsere Besprechungen inzwischen nach Zeitzonen rotieren. Jedes Teammitglied hat einmal pro Monat eine Besprechung abends, einmal mittags und eine am frühen Morgen. Das Meeting, das auf die Nacht fallen würde, wird ausgelassen. Kein Teammitglied soll an Besprechungen zwischen 22 Uhr und 7 Uhr morgens teilnehmen.

5. Teamzusammenhalt durch regelmäßige Treffen fördern.

Natürlich ist die Option eines persönlichen Treffens vor Ort aufgrund der Reiseeinschränkungen momentan nicht gegeben. Nichtsdestotrotz wird uns gerade allen noch bewusster, dass keine Software und kein Tool in der Lage ist, ein Treffen, bei dem alle physisch zusammenkommen, zu ersetzen. Ich treffe normalerweise mein globales Team zwei Mal im Jahr zu Workshops. Diese unmittelbaren Treffen sind von unschätzbarem Wert für den Teamzusammenhalt und das gegenseitige Vertrauen. Ich habe drei Prinzipien für diese Workshops aufgestellt: Wir erschaffen gemeinsam etwas, wir lernen gemeinsam etwas und ansonsten verbringen wir einfach viel Zeit miteinander, in der es nicht um die Arbeit geht.

Wir nutzen die gemeinsame Zeit auch dazu, strategische Teamdiskussionen abzuhalten und entsprechende Entscheidungen gemeinsam zu treffen, da es sehr viel einfacher ist, sich bei komplexen Themen abzustimmen, wenn man gemeinsam in einem Raum sitzt. Sobald wir wieder reisen können, werden wir damit fortfahren. Denn die Treffen sind die Kosten wert – diese zwei Wochen pro Jahr spornen das Team für die restlichen 50 Wochen zu besten Leistungen an. Eine smarte Reisestrategie gehört für globale, leistungsfähige Teams schließlich auch dazu. Überlegen Sie bereits jetzt, wie Sie den Teamzusammenhalt nach der Krise stärken können.

Alle genannten Verhaltensweisen tragen dazu bei, die Empathie der Teammitglieder füreinander zu stärken. Einfühlungsvermögen steigert das Vertrauen sowie das Engagement und verbessert die Zusammenarbeit – und bringt so auch das Unternehmen weiter.



Donna Flynn ist studierte Anthropologin. Sie leitet die Steelcase WorkSpace Futures Group, ein Team von Wissenschaftlern, das beobachtet, wie Menschen arbeiten und das die gewonnen Erkenntnisse in Form von innovativen Produkten umsetzt.
