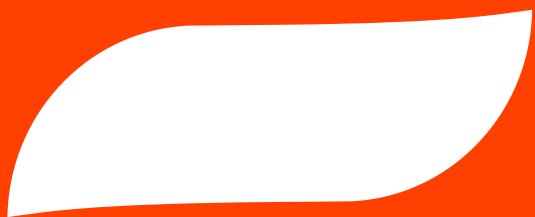




# Microsoft Teams Marketing Hype oder Game Changer?

Eine Expertenstudie der q.beyond AG



# Inhaltsverzeichnis

## Expertenstudie Teams

	Vorwort von André Röhrich, Abteilungsleiter Cyber Security & Cloud Consulting, q.beyond AG	2
1.	Einleitung: Ausgangssituation, Kernfragen und Teilnehmer	4
2.	Analyse: Essenz aus den Experteneinschätzungen	9
2.1	Potenzial & Einsatzszenarien	10
2.2	Stärken, Schwächen, Alternativen	12
2.3	Fallstricke bei der Einführung von MS Teams	17
2.4	Empfehlungen für den erfolgreichen Einsatz von MS Teams	19
3.	Fazit & q.beyond Experteninterview	24
3.1	Fazit von Dr. Andreas Stiehler, Analyst und Autor der Studie	25
3.2	Interview mit Martin Schlewitt, Digital Workplace, q.beyond AG	26





## **1. Einleitung:**

Ausgangssituation, Kernfragen und Teilnehmer



## Kontroversen um MS Teams erreichen die Unternehmen

Ob Praktiker, Berater oder Dienstleister: Wer sich heute mit der Gestaltung des Digital Workplace beschäftigt, kommt an einer Auseinandersetzung mit Microsoft Teams [nachfolgend kurz: MS Teams] nicht vorbei. Denn Microsoft rückte den Cloud-Dienst, der bereits seit einigen Jahren zum integralen Bestandteil der Office 365 Suite zählt, zuletzt in das Zentrum seiner Entwicklungs- und Marketingaktivitäten. Der so forcierte Hype geht einher mit kontroversen Diskussionen: Während einige Akteure MS Teams bereits als „Revolution“ oder „neuen Standard“ für die Zusammenarbeit in den Unternehmen feiern, sprechen andere von einer Mogelpackung, mit der die vielzitierten „Silos“ in der Zusammenarbeit eher verfestigt, denn abgeschafft werden.

Dabei finden die Kontroversen um MS Teams nicht (mehr) nur in der Fachpresse oder in den sozialen Medien statt, sondern werden längst auch innerhalb der Unternehmen ausgetragen. Immer mehr Organisationen erwägen schließlich eine Cloud-Migration zu Microsoft Office 365 oder haben diese bereits realisiert. Und wenn Office, Outlook und SharePoint ohnehin schon aus der Microsoft Cloud bezogen werden, dann liegt es auch nahe, die Freischaltung weiterer Microsoft-Dienste in Erwägung zu ziehen. Dies gilt umso mehr, wenn sich damit – wie die Marketingbotschaften um MS Teams suggerieren – die immer bedeutsamere Projektzusammenarbeit umfassend und aus einem Guss heraus mit modernen Werkzeugen abbilden lässt.

## Eine differenzierte Betrachtung ist zwingend notwendig

Tatsächlich dürften viele Mitarbeiter, die mit MS Teams erstmals in den Genuss moderner Werkzeuge für die Zusammenarbeit kommen, dieses Angebot begrüßen. Freuen dürften sich auch viele IT-Verantwortliche, die mit Office 365 erstmals in die Lage versetzt werden, trotz knapper Budgets und hoher Sicherheitsstandards dem steigenden Bedarf nach modernen Werkzeugen für die Zusammenarbeit entsprechen zu können.

Andere Anwender und Stakeholder des Digital Workplace werden freilich weniger euphorisch sein. Schließlich ist MS Teams nicht das erste und einzige Werkzeug, dessen Ziel darin besteht, die Zusammenarbeit in den Unternehmen zu unterstützen. Der Widerstand von Fachbereichen, die bislang Slack & Co. erfolgreich im Einsatz haben und nun mit einer Abschaltung rechnen müssen, ist vorprogrammiert. Gleiches gilt für Anwender, die bislang mit dem herkömmlichen Set aus Kommunikationsanwendungen wie Skype, E-Mail und ihrer bisherigen Dateiablage zufrieden sind und sich nun gefordert sehen, Veränderungen in den Abläufen vorzunehmen.

Deren Skepsis wird noch genährt durch kritische Erfahrungsberichte von Unternehmen, die allzu bedenkenlos die MS Teams-Welt beschritten. Sie deuten darauf hin, dass sich mit der Implementierung des neuen Werkzeugs nicht automatisch eine neue Kultur der Zusammenarbeit einstellt. Im Gegenteil: Viele Verantwortliche berichten von ausuferndem „Wildwuchs“ und neu entstehenden „Silos“ – alles Themen, die man mit der neuen Anwendung eigentlich einzudämmen hoffte.

**Kurzum: Verantwortliche für die Gestaltung des Digital Workplace kommen nicht umhin, sich der Diskussion zu stellen – und in diesem Zuge das Potenzial von MS Teams ebenso wie die mit der Implementierung einhergehenden Herausforderungen realistisch zu bewerten. Eine differenzierte Betrachtung bildet schließlich die Grundlage für eine fundierte Auswahlentscheidung ebenso wie für eine nachhaltig erfolgreichen Adoption.**

# Drei Fragen, 15 Experten, eine Analyse

Vor diesem Hintergrund initiierte q.beyond die nachfolgend präsentierte Expertenstudie, in deren Fokus drei Fragen stehen:

## 1. Jenseits des Hype: Was kann MS Teams wirklich, was nicht?

- Für welche Szenarien bietet MS Teams einen echten Mehrwert?
- Gibt es relevante Alternativen, wo liegen die Alleinstellungsmerkmale der Microsoft-Lösung im Vergleich zum Wettbewerb?
- Welche Funktionen bietet Teams über gängige Collaboration-Werkzeuge hinaus, welche Features werden vermisst oder sind verbesserungswürdig?

## 2. Wo liegen die Fallstricke bei der Einführung von MS Teams?

- Welche technischen und organisatorischen Herausforderungen und Risiken sind mit der Einführung von MS Teams verbunden?
- Welche Voraussetzungen müssen im Unternehmen erfüllt sein, um Teams erfolgreich einzuführen?

## 3. Was ist Ihr wichtigster Ratschlag für Unternehmen, die MS Teams für sich nutzen wollen?

Mit diesen Fragen wendeten wir uns an Digital-Workplace-Praktiker, Berater und Analysten ebenso wie an Vertreter von Microsoft und MS Teams-erfahrene Dienstleister. Insgesamt beteiligten sich 15 Experten an diesem Projekt, darunter:

### Digital-Workplace-Praktiker aus Anwenderunternehmen wie:

- Hagen Deike, Office 365 architect, dmTECH GmbH;
- Sebastian Kolberg, HR Solutions, Bayer AG;
- Harald Schirmer, Manager Digital Transformation & Change, Continental AG;
- Fabian Schütz, Microsoft 365 Adoption Lead bei Otto Group;

### Renommiertere Berater und Analysten im Digital-Workplace-Umfeld wie:

- Simon Dückert, CEO, Cogneon GmbH;
- Maximilian Hille, Head of Consulting | Member of the Bord, Cloudflight Deutschland GmbH (vorm. Crisp);
- Alexander Kluge, Managing Director, kluge & konsorten GmbH;
- Axel Oppermann, Analyst, Avispador;
- Christoph Rauhut, CEO, Real Experts Network GmbH;
- Wolfgang Schwab, Principal Analyst, teknowlogy Group / PAC;

### Vertreter von Microsoft und Dienstleister, die auf MS Office 365 Implementierung & Adoption fokussiert sind wie:

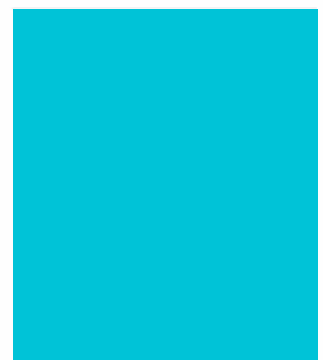
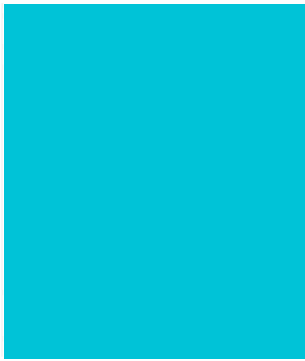
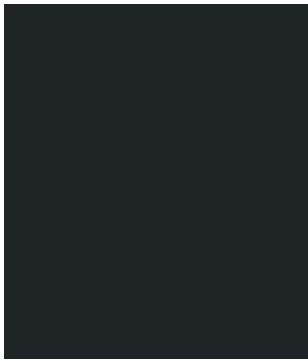
- Andreas Essing, Co-Founder & Chief Officer, IF Blueprint AG;
- Matthias Gelinski, Customer Success Manager, Modern Workplace, Microsoft Deutschland GmbH;
- Nils Langemann, Geschäftsführer & Managing Partner, PHAT CONSULTING GmbH;

### Vertreter von Digital-Workplace-Dienstleistern mit Technologie-Anbieter-übergreifendem Angebotsportfolio (einschließlich MS Teams) wie:

- Siegfried Lautenbacher, Managing Director, Beck et al. GmbH;
- Frank Sinde, Consulting Manager, Damovo Deutschland GmbH & Co. KG.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Aussagen aus den Interviews, die in der nachfolgenden Analyse zusammengefasst wiedergegeben werden, in der Regel persönliche Einschätzungen der befragten Experten sind und nicht zwingend der Meinung der Unternehmen entsprechen, für die sie tätig sind.











## 2. Analyse: Essenz aus den Experteneinschätzungen

In den nachfolgenden Abschnitten wird auf Grundlage der Expertenstatements diskutiert:

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>wo das Potenzial von MS Teams liegt – und wo nicht</b> (Abschnitt 2.1)</li></ul>	<b>Seite 10</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>wo die Stärken und Schwächen von MS Teams zu finden sind</b> (Abschnitt 2.2)</li></ul>	<b>Seite 14</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>mit welchen Fallstricken bei der Einführung von MS Teams zu rechnen ist</b> (Abschnitt 2.3)</li></ul>	<b>Seite 17</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>wie die MS Teams Adoption gestaltet werden sollte</b> (Abschnitt 2.4).</li></ul>	<b>Seite 19</b>

## 2.1 Potenzial & Einsatzszenarien

**Es braucht nicht viel Fantasie, um den Wesenszweck von MS Teams zu erahnen, der Name suggeriert es ja bereits:**

Der Fokus liegt auf der Unterstützung der Teamzusammenarbeit. Aber was kann Teams darüber hinaus – und was kann es nicht? Die Aussagen der Experten zu dieser Frage deuten auf Kontroversen und Fehldeutungen, die bislang in der öffentlichen Diskussion kaum bzw. noch nicht ausreichend zur Sprache kamen.

**1. Microsoft Teams unterstützt die Projektzusammenarbeit in verteilten Teams.**

**2. Microsoft Teams bildet die Grundlage für die nächste Stufe der Prozessautomatisierung.**

**3. Aber: Microsoft Teams ersetzt kein soziales Unternehmensnetzwerk, baut aber darauf!**



## 1. Microsoft Teams ist prädestiniert dafür, die Projektzusammenarbeit in verteilten Teams aus einem Guss und über Abteilungsgrenzen hinweg zu unterstützen .

Die Experten zeigen sich erwartungsgemäß einig darüber, dass sich mit Hilfe von MS Teams die Zusammenarbeit bei definierten Projekten über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg verbessern lässt. Tatsächlich sind die meisten Mitarbeiter heute nicht mehr nur in der herkömmlichen Linienorganisation, sondern auch und in steigendem Umfang in abteilungs- und unternehmensübergreifenden Projektteams zur Adressierung neuer Themen eingebunden. MS Teams bietet die Grundlage, projektbezogene Informationen und Austauschformate mit Hilfe moderner Werkzeuge über eine gemeinsame Plattform abzubilden.

---

„MS Teams funktioniert als Hub für die verschiedenen Kommunikations- und Zusammenarbeitsdienste von Microsoft (und anderen Herstellern, wie z.B. Trello) und führt diese intelligent zusammen. Mit diesem Ansatz wird MS Teams zum Einstiegspunkt für die Zusammenarbeit in Projekten, Abteilungen und Teams im Unternehmen.“ (Andreas Essing)

---

Einige Experten gehen in ihrer Bewertung an diesem Punkt noch weiter. So betont Nils Langemann, dass sich mit MS Teams die klassischen Abteilungssilos überwinden ließen. Hagen Deike erläutert, dass im Zuge des MS Teams-Einsatzes das formale Kommunikationsmedium E-Mail entlastet und aufgewertet wird. Und der Corporate-Learning-Experte Simon Dückert weist darauf hin, dass sich mit MS Teams über herkömmliche Projekte hinaus auch Formen des organisationalen Lernens unterstützen lassen.

---

„MS Teams ermöglicht die Kommunikation zwischen Bereichen innerhalb eines Unternehmens und über die Unternehmensgrenzen hinweg – und führt damit „Raus aus den Silos.“ (Nils Langemann)

---

„Zusätzlich wird das Medium E-Mail als formelles Kommunikationsmedium aufgewertet, da sich die informelle Kommunikation auf andere Kanäle verlagert hat.“ (Hagen Deike)

---

„Microsoft Teams eignet sich nicht nur für die Zusammenarbeit in Abteilungen und Projekten, sondern auch für Szenarien des organisationalen Lernens. Communities of Practice und begleitende Gruppen zu Kursen und Seminaren sind zwei solche Beispiele.“ (Simon Dückert)

## 2. MS Teams bildet die Grundlage für die nächste Stufe der Prozessautomatisierung.

Einen Kontrapunkt zu der unter den meisten Experten verbreiteten Meinung, der eigentliche Wesenszweck von MS Teams liege in der Verbesserung der Zusammenarbeit, setzt der Analyst Axel Oppermann:

---

„Der „Sweet Spot“ von Teams liegt nicht in einer besseren „Collaboration“ oder Kommunikation der Mitarbeiter. Er liegt – mittelfristig bis langfristig – in der maximalen Automatisierung und einer Verdrängung des Produktionsfaktors Arbeit. Alles andere ist Fugazi!“ (Axel Oppermann)

[Anmerkung: „Fugazi“ steht für „aussichtslos“]

---

MS Teams sollte aus Sicht des Analysten vielmehr „als eine Grundlage gesehen werden, Arbeitsabläufe und Prozesse systematisch zu erfassen, zu analysieren und zu optimieren. Teams böte also „die Basis für die nächste Stufe der Prozessautomatisierung und Rationalisierung.“ Mittel zum Zweck hierfür sei die „Power Platform; also aktuell Power Apps, Power Automate, Power Virtual Agents und Power BI.“

Die Aussagen von Matthias Gelinski, dem Microsoft-Repräsentant unter den Experten, untermauern diese Einschätzung. So sei es das Ziel von MS Teams, „den Benutzern ein Tool zur Verfügung zu stellen, mit dem sie alle für sie relevanten Aufgaben erledigen können.“ Als Beispiel hierfür nennt Matthias Gelinski den HR-Bereich, für den sich bereits komplette Prozesse – von Hiring und Provisionierung eines neuen Mitarbeiters bis hin zum Onboarding – komplett abbilden lassen. Dabei räumt er ein: „Viele Unternehmen sind momentan im ersten Schritt aber noch mit der Einführung der Basis-Funktionalitäten beschäftigt. Die oben beschriebene Erweiterung ist aus meiner Sicht der nächste logische Schritt.“

Freilich finden sich unter den Expertenstatements auch kritische Stimmen, welche die Eignung von MS Teams für eine ganzheitliche Prozessautomatisierung in Frage stellen – insbesondere dann, wenn die Mensch-Maschine-Interaktion zu berücksichtigen ist. So vermerkt Siegfried Lautenbacher:

---

„MS Teams ist sehr auf die menschliche Konversation und Interaktion bezogen und nicht so sehr auf die Mensch-Maschine-Kollaboration. Damit meine ich die Möglichkeiten zur Automatisierung und zur Interaktion mit Bots. Unserer Erfahrung nach empfinden daher DigitalPractitioners[...]MS Teams eher als Rückschritt gegenüber einem viel flexibleren Mensch-Mensch-Maschine-Konversationswerkzeug wie Slack.“ (Siegfried Lautenbacher)

---

### 3. Aber: MS Teams ersetzt kein soziales Unternehmensnetzwerk!

Viele Experten weisen schließlich auch darauf hin, was Teams nicht kann – nämlich ein soziales Unternehmensnetzwerk ersetzen. Diese Diskussion ist nicht gänzlich neu, aber die vielfältigen Hinweise der Experten zu diesem Thema zeigen, dass der Irrglaube „Teams fördere Austausch und Vernetzung im gesamten Unternehmen“ in der Praxis noch weit verbreitet ist. Alexander Kluge spricht vor diesem Hintergrund – stellvertretend für viele weitere Experten wie Harald Schirmer, Sebastian Kolberg, Fabian Schütz oder Siegfried Lautenbacher – Klartext, auch in Richtung des Microsoft Produktmarketing:

---

*„Die naive Hoffnung, dass mit dem Rollout von Teams auch gleichzeitig ein internes soziales Netzwerk abgebildet werden kann, täuscht. Jive, Connections & Co haben ihre Existenzberechtigung, und Microsoft täte gut daran, Kunden zu erklären, dass MS Teams das ist, was es im Namen verspricht: Ein tolles Kollaborationswerkzeug für Teams, aber keine Unterstützung für eine offene Vernetzungskultur im Unternehmen.“*

---

Tatsächlich bietet Microsoft mit Yammer auch einen Enterprise Social-Network-Dienst, der aber – so Alexander Kluge – von den Unternehmen hierzulande oft nicht zugelassen würde. Stattdessen bekämen die Unternehmen mit MS Teams „nur eine sehr rudimentäre Version von eingeschränkten Communities.“

---

Ergänzend dazu führt Harald Schirmer aus: „MS Teams [...] ist nicht geeignet, um Netzwerke oder Netzwerkorganisationen aufzubauen. Die integrierten Social Features (Like/Kommentar) ermöglichen kein exponentielles Wachstum, sind aber gut geeignet für konsolidierte Rückmeldung, Wertschätzung und Diskussion.“

---

Damit führt die Diskussion zurück auf die vielzitierten Silos. MS Teams mag dazu beitragen, herkömmliche Abteilungssilos aufzulösen und so die Projektzusammenarbeit zu unterstützen. Aber auch Projektgruppen, die sich über MS Teams organisieren, fungieren in erster Linie als Silos – wie Fabian Schütz erläutert:

---

*„Oft wird allerdings vergessen, dass MS Teams in erster Linie Silos sind – sind sie privat, sind sie „closed shop“ und selbst bei einem öffentlichen Team lässt sich (von außen) nicht erkennen, was dort diskutiert und erarbeitet wird. Deshalb ist Yammer stets essenziell notwendig, um auch die Collaboration im Konzern zu befeuern und sich mit Experten vernetzen zu können.“*

---

Sprich: Wer über die effektive Abbildung von Projektstrukturen hinaus Netzwerke etablieren will bzw. muss, um zeitnah Experten zu identifizieren (Crowdsourcing), einen offenen Wissensaustausch zu forcieren und eine neue Kultur der Zusammenarbeit – z.B. um die MS Teams Adoption effektiv zu unterstützen (vgl. Abschnitt 2.4 / S.19) – kommt um die Implementierung eines Enterprise Social Network nicht herum.



## Moderne Unternehmen bauen sowohl auf Linienorganisation als auch auf Projektstrukturen und Netzwerke.

### Linienorganisation

Im Fokus: Effiziente Bearbeitung von wiederkehrenden Aufgabenstellungen mit klarer Handlungsleitung

Vorherrschende Struktur: Abteilungen (Silos)

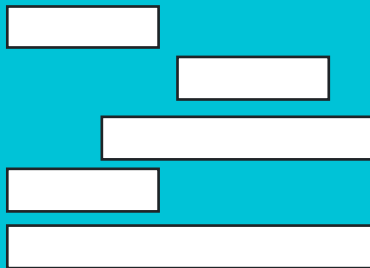


*Technische Unterstützung durch: Prozessanwendungen wie SAP, Salesforce, Adobe etc.*

### Projektorganisation

Im Fokus: Bearbeitung klar definierter neuer / komplexer Themen in verteilten Teams

Vorherrschende Struktur: Projekträume (Silos)

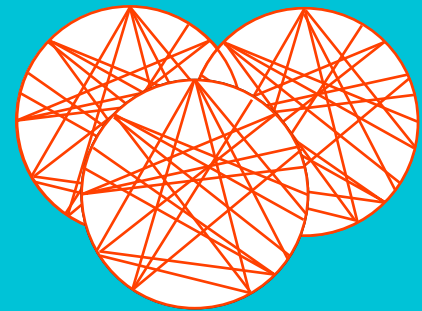


*Technische Unterstützung durch: Collaboration-Plattformen wie Microsoft Teams, Slack, Cisco Webex Teams etc.*

### Netzwerkorganisation

Im Fokus: Ad-hoc-Problemlösungen, Identifikation von Experten, offener Wissenstransfer etc.

Vorherrschende Struktur: Netzwerke (offen)



*Technische Unterstützung durch: Enterprise Social Networks wie Microsoft Jammer, Jive, HCL Connections etc.*

### MICROSOFT TEAMS

- unterstützt eine effektive Projektzusammenarbeit über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg,
- bildet die Basis für die nächste Phase der Prozessautomatisierung,
- ersetzt aber kein Enterprise Social Network!



### ZWISCHENFAZIT:

Die Experteneinschätzungen verdeutlichen, dass die Identifikation von Einsatzszenarien für MS Teams nicht so trivial ist, wie sie auf den ersten Blick scheint. Klar ist: MS Teams ist prädestiniert, die Projektzusammenarbeit in verteilten Teams zu unterstützen und dabei auch Kunden und externe Partner einzubinden. Im Zusammenspiel mit Prozessanwendungen und Automatisierungslösungen, wie Microsofts Power Plattform, bildet MS Teams auch die Grundlage für die nächste Stufe der Prozessautomatisierung. Aber MS Teams ersetzt kein Enterprise Social Network, das wiederum benötigt wird, um einen offenen Wissenstransfer zu fördern, Experten zu identifizieren und Probleme (z.B. im Zusammenspiel mit Evergreen-Ansätzen) ad hoc zu adressieren.



## 2.2 Stärken, Schwächen, Alternativen

### 1. Microsoft Plattform–Ansatz bietet immense Vorteile in Hinblick auf Integration, Sicherheit und Usability.

### 2. Offene Wünsche und funktionale Schwächen werden durch Microsoft (bislang) schnell und konsequent abgearbeitet.

### 3. Aber: Microsoft Teams ist nicht alternativlos!

#### 1. Microsofts Plattform–Ansatz bietet immense Vorteile: Integration, Sicherheit, Usability

MS Teams lässt sich nicht bewerten, ohne MS Office 365 und weitere Anwendungen aus dem Microsoft–Ökosystem in Betracht zu ziehen. Die besondere Stärke von Teams – hierin stimmen alle Experten überein – basiert schließlich auf dem Plattform–Ansatz, der eine **einfache native Integration** in das enorme Spektrum an Microsoft–Diensten und eine vergleichsweise einfache Anbindung vieler weiterer Third–Party–Anwendungen ermöglicht.

Andreas Essing beschreibt diesen Ansatz sehr anschaulich: *„Microsoft lässt sich mit Lego vergleichen. Es gibt viele verschiedene Bausteine (Tools) in unterschiedlichen Größen, Formen und Farben. Alles passt aber ineinander bzw. baut aufeinander auf. Das ist in der Form in der Softwareindustrie meines Erachtens nach einmalig. MS Teams ist solch ein Baustein, setzt sich dabei selbst auch wieder aus Bausteinen aus dem Microsoft Baukasten zusammen und kann einfach ergänzt werden.“*

Mehr noch: Wenn alle Informationen und Aktivitäten innerhalb einer Plattform gebündelt werden, lassen sich weitere Vorteile in Hinblick auf Sicherheit und Compliance sowie Bedienfreundlichkeit generieren:

**Sicherheit und Compliance:** Wird der gesamte Austausch zu einem Vorgang oder Kunden über eine Plattform abgebildet, dann lassen sich relevante, bislang meist im Unternehmen verteilte Daten und Dokumente vergleichsweise einfach auffinden – für die Einhaltung und Durchsetzung von Datenschutz– und Sicherheitsrichtlinien ein immenser Mehrwert. Nicht umsonst berichtet Matthias Gelinski als USP von MS Teams *„ganz klar die Sicherheit von Unternehmensdaten“* – ein Vorteil, der auch und insbesondere bei der Zusammenarbeit mit Kunden oder externen Partnern zum Tragen kommt. *„Zudem können“,* so betont Nils Langemann, *„die Sicherheitseinstellungen im Admincenter in Bezug auf benutzerbezogene Daten sehr granular eingestellt werden, wodurch auch viele Betriebsräte zu Teams–Fans werden.“*

**Bedienfreundlichkeit:** Der Plattformansatz erlaubt weiter, alle für eine Austauschaktivität relevanten Daten den Benutzern über eine Oberfläche zur Verfügung zu stellen bzw. eine übergreifende und damit effektive Suchfunktion zu implementieren – was wiederum der Akzeptanz zu Gute kommt. *„Der Akzeptanz von MS Teams kommt weiter zu Gute, dass die Hilfe erstaunlich gut funktioniert, was selbst eingefleischte Microsoft–Skeptiker überzeugt.“* (Nils Langemann)

*„Eine echte Bank ist der Einsatz von MS Teams mit Real-Time-Meetingwerkzeugen, weil es die Informationen und Ergebnisse im richtigen Channel zusammenhält. So können zum Beispiel Video-Mitschnitte im selben Kanal angezeigt werden für diejenigen, die nicht live dabei sein konnten.“ (Siegfried Lautenbacher)*

---

Allerdings kann die Zugehörigkeit zur Plattformfamilie und der immer weitere Ausbau von MS Teams aus Sicht von Siegfried Lautenbacher auch zum „Fluch“ werden – nämlich dann, „wenn ohne Idee alle möglichen Varianten zur Verfügung gestellt werden und niemand mehr weiß, was-wo-wie-warum.“

---

## **2. Offene Wünsche oder funktionale Schwächen werden durch Microsoft (bislang) schnell und konsequent abgearbeitet.**

Trotz der bereits breiten Funktionsvielfalt lässt Teams immer noch Wünsche offen. So bemängelt neben Siegfried Lautenbacher (vgl. Abschnitt 2.1, Potenzial zur Prozessautomatisierung) auch Nils Langemann, dass „Techies bislang nicht gerade zum Spielen animiert werden“. Das Umfeld von MS Teams sei – so erläutert der Berater weiter – bislang noch sehr wenig anpassbar und eigene Bots ließen sich nur mit viel Aufwand bauen. Allerdings betont er auch, dass sich die Anpassungs- und Erweiterungsmöglichkeiten sukzessive verbessern würden.

---

Der Analyst Axel Oppermann argumentiert ähnlich, er bewertet MS Teams als „relevante Lösung mit klar sichtbaren Schwächen.“ „Microsoft,“ so fügt er hinzu, „arbeitet eine definierte Roadmap konsequent ab, um die Lösung permanent zu verbessern.“ Dies geschehe bereits schneller als viele Microsoftkunden in der Lage seien, die neuen Möglichkeiten einzubauen. Sein Fazit: „MS Teams ist wie Vanille: Für 80 Prozent der Leute passt das schon.“

---

Schließlich weist auch Matthias Gelinski auf die hohe Geschwindigkeit bei der Weiterentwicklung hin – und betont in diesem Zusammenhang auch das Commitment des Herstellers zu einem schnellen Ausbau. An der zeitnahen Implementierung vieler geforderter Funktionalitäten wie etwa den Private Channels – so der Microsoft-Repräsentant – könne man ablesen, dass „MS Teams nicht nur ein weiteres Tool im Office 365 Stack von Microsoft ist, sondern DIE Plattform, in welche die meiste Energie gesteckt wird.“

---

## **3. MS Teams ist (dennoch) nicht alternativlos!**

Angesichts der vielfältigen Vorteile und des Commitments von Microsoft zur schnellen Adressierung offener Wünsche, die angesichts der strategischen Bedeutung von MS Teams für den Erfolg des Microsoft-Ökosystems auch glaubhaft erscheinen, liegt die Frage auf der Hand, ob es hierzu überhaupt relevante Alternativen gibt. Sebastian Kolbergs Antwort darauf spiegelt die verbreitete Stimmung hierzu unter den „Microsoft-minded“ Anwenderunternehmen gut wider:

---

*„Alternativen zu MS Teams gibt es grundsätzlich viele, aber im Zusammenhang mit der gesamten MS Office 365 Suite und den Apps auf den Smartphones, genaugenommen keine – vor allem, da mit dem Evergreen-Ansatz\* ständig neue (und fehlende) Features dazukommen.“*

---

Die Analysten unter den Experten sehen dies erwartungsgemäß etwas differenzierter. „Für Unternehmen mit einer klaren Microsoft-Strategie im Bereich Client bzw. bei Office-Produktivitätslösungen,“ so konstatiert Axel Oppermann, „ist Teams das zentrale Tool für die Zusammenarbeit und Kommunikation. Für alle anderen: Nicht mehr als eine Option.“

---

Maximilian Hille räumt zunächst ein: „Als integrierte Collaboration-Umgebung ist Teams dank Chat, Video, Dateien und externen Usern führend.“ Aber: „Gegenüber allen spezialisierten Lösungen für Chat, Social Network oder Video-Chat verliert Teams den direkten Vergleich.“ Und auch Wolfgang Schwab spricht von mannigfaltigen Alternativen zu MS Teams, die alle ihre Stärken und Schwächen hätten. „Ein per se bestes Tool“, so schlussfolgert er, „gibt es derzeit nicht.“

---

Der Berater Frank Sinde weist schließlich darauf hin, dass der übliche Blick auf Slack & Co. als vermeintliche Hauptwettbewerber zu eng gefasst sei: „Das Spektrum an Mitbewerbern ist deutlich größer, wenn umfassende Unified Communications & Collaboration (UCC)-Lösungen betrachtet werden.“ So würden heute auch viele Anbieter mit Wurzeln im klassischen Telefonie-Segment Möglichkeiten zur Gestaltung der Projektzusammenarbeit bieten.

---

Mit Blick auf das Gesamtportfolio schränkt der UCC-Spezialist jedoch ein: „Der einzige Anbieter, der Microsoft im Hinblick auf eine UCC-basierte Unterstützung der Team-Zusammenarbeit derzeit das Wasser reichen kann, bzw. hier aus Communication-Sicht besser und kompletter positioniert ist, ist meines Erachtens nach Cisco.“

---

\* Anmerkung: Der Evergreen-Ansatz steht hier für einen dynamischen Update-Prozess, bei dem die abonnierten Anwendungen durch das automatische Aufspielen neuer Funktionen und Sicherheits-Updates etc. fortlaufend aktualisiert werden.

**Eine sorgfältige Auswahl und Spezifikation – unter Einbindung der Mitarbeiter und bei Berücksichtigung der gesamten ITK-Infrastruktur – ist sinnvoll und notwendig.**

Die Plattformökonomie – so illustrieren die Expertenaussagen – macht vor dem Digital Workplace bzw. der Gestaltung der Zusammenarbeit nicht halt – und Microsoft mit seinem immensen Angebotsspektrum und seiner Marktmacht scheint hier bestens positioniert. Aus Microsoft-Sicht bietet MS Teams wiederum einen wichtigen Hebel, um noch mehr Anwenderunternehmen noch enger an die Plattform zu binden. Nicht umsonst wird diese Anwendung von dem Konzern sowohl von Seiten des Marketing als auch der Entwicklung stark gepusht. Die Hinwendung vieler Anwenderunternehmen zu MS Teams ist vor diesem Hintergrund nachvollziehbar – und nicht allein Ergebnis eines Marketing Hypes.

Allerdings ist MS Teams nicht alternativlos. So weisen die Analysten übereinstimmend darauf hin, dass der direkte Vergleich außerhalb des Microsoft Ökosystems meist zugunsten spezialisierter Lösungen ausfalle. Und mehr noch: Microsoft ist nicht die einzige Plattform im Digital-Workplace-Umfeld. Frank Sinde verweist in diesem Zusammenhang auf Cisco (mit Cisco Teams). Beachtenswert als Plattform-Anbieter im Digital Workplace-Umfeld ist zudem Google (mit G-Suite), das sich selbst zuletzt auch für Kooperationen mit spezialisierten Collaboration-Anbietern wie ATOS (mit Circuit) öffnete. Sprich: Das Rennen in diesem Feld ist noch nicht gelaufen.

Für die Praxis bedeuten diese Einschätzungen, dass Unternehmen trotz des enormen Potenzials von MS Teams nicht auf den herkömmlichen Prozess für Auswahl und Spezifikation verzichten sollten. Eine umfassende Bedarfsanalyse im Vorfeld – mit Einbindung der Mitarbeiter und unter Einbeziehung der gesamten ITK-Infrastruktur, wie von Frank Sinde empfohlen – bildet hierfür die Grundlage. Damit lässt sich schließlich nicht nur eine sub-optimale technische Lösung vermeiden, sondern – noch wichtiger – auch die Akzeptanz der Mitarbeiter steigern.

---

*„Betrachten Sie bei Auswahl und Spezifikation der Lösung besser den kompletten UCC-Ansatz, einschließlich der Integration von Unified Communications (UC)-Komponenten, damit im Endergebnis nicht zwei Welten nebeneinander betrieben werden. Analysieren Sie für eine solche Komplettbetrachtung rechtzeitig die eigene ITK-Infrastruktur und die Unternehmens-Prozesse (Kommunikation & Kollaboration), damit auf dieser Basis Funktionen, Endgeräte, Mobilitätsanforderungen, Arbeitsumgebungen zu Mitarbeitern zugeordnet werden können. Erst wenn die damit verbundenen Anschaffungs- und Unterhaltungskosten miteinbezogen wurden, sollte man sich mit einer konkreten Systemauswahl näher beschäftigen.“ (Frank Sinde)*

---

**Zwischenfazit:**

Auswahlprozess nach vorheriger Bedarfsanalyse ist sinnvoll und notwendig!

**Microsofts Plattformansatz bietet immense Vorteile, aber Microsoft Teams ist nicht alternativlos!**

Werkzeuge zur Unterstützung der Zusammenarbeit bieten:

Plattformen wie Microsoft 0365 mit Microsoft Teams, aber auch Google, Cisco etc.

- Vorteile bei Integrierbarkeit, Sicherheit & Usability etc.

UCC-Anbieter mit umfassendem Lösungsangebot wie Avaya, Mitel, ATOS etc.

- Vorteile bei Einbindung von Kommunikationsinfrastruktur.

Spezialisten wie Slack & Co.

- Vorteile bei funktionaler Performance & neuen Themen (Bots etc.)



## 2.3 Fallstricke bei der Einführung von MS Teams

**1. Die Microsoft Teams–Einführung funktioniert nicht als IT–Projekt! Die hierfür notwendige und damit angestoßene Veränderung in der Zusammenarbeitskultur muss begleitet werden.**

**2. Ohne Konzepte und verbindliche Regeln sind Wildwuchs und Anwenderfrust vorprogrammiert.**

**1. Die Microsoft Teams–Einführung funktioniert nicht als IT–Projekt! Die hierfür notwendige und damit angestoßene Veränderung in der Zusammenarbeitskultur muss begleitet werden.**

Befragt nach möglichen Fallstricken warnen nahezu alle Experten – und besonders eindrücklich die Praktiker aus den Anwenderunternehmen – davor, MS Teams nur als weiteres Collaboration Tool im Rahmen eines IT–Projekts zu implementieren. Der erfolgreiche Einsatz dieses Werkzeugs baut auf eine geänderte Zusammenarbeitskultur und verändert diese. Dieser Prozess braucht Begleitung, sonst werden die Initiativen scheitern.

*„MS Teams ist ein Collaboration–Werkzeug oder besser ausgedrückt ein Werkzeug zur Kommunikation. Das bedeutet, wenn es im Unternehmen keine funktionierende Kommunikationskultur gibt, dann wird dies auch kein Werkzeug der Welt richten.“*  
(Hagen Deike)

*„Die Einführung von MS Teams ist kein IT–Projekt. Wenn Menschen sich auf den Weg machen den Status–quo in Frage zu stellen und neue Wege der Kollaboration beschreiten wollen (Mindset), dann ist MS Teams ein Enabler (Toolset) und die technische Funktionalität (Skillset) muss geschult werden. Wenn nur die Funktionalität geschult wird und das Mindset unverändert bleibt, wird sich auch mit Teams wenig ändern.“* (Sebastian Kolberg)

## 2. Ohne Konzepte und verbindliche Regeln sind Wildwuchs und Anwenderfrust vorprogrammiert.

Mehr noch: Ohne Konzepte und Regeln, die Orientierung stiften, sind „Wildwuchs“, „Digitaler Lärm“ und „Schatten-Konversationen“ vorprogrammiert – frustrierte Anwender, eine ineffektive Zusammenarbeit und eine noch zerklüftete Informationslandschaft sind die Folge. Die vielfältigen Hinweise der Experten hierzu verdeutlichen, dass die Phänomene keine Einzelfälle, sondern in der Praxis weit verbreitet sind.

---

*„Stets zu beobachten ist nach dem Start von Teams der Effekt, den die Anwender gerne „Wildwuchs“ nennen – zu viele Teams, zu viele Kanäle, wo finde ich meine Dateien und Informationen, die ich benötige? Viele Anwender legen erst einmal MS Teams an, weil die Hürde gering ist – viele Teams zu ähnlichen Themen und am Ende ist jeder überfordert und überfrachtet.“ (Fabian Schütz)*

---

*„Wird MS Teams nicht richtig im Unternehmen eingeführt, kommt es zwangsläufig zu qualitativ schlechter(er) Kommunikation. Größtes Problem: „Digitaler Lärm“; also permanente umfangreiche und qualitativ schlechte Kommunikation.“ (Axel Oppermann)*

---

*„Wenn nicht vernünftig aufgesetzt und mit gemeinschaftlich aufgestellten verbindlichen Regeln ausgestattet, wird es auch bei MS Teams zu Wildwuchs und Wissensilos kommen. [...] Analog zur Schatten-IT kann man bei Werkzeugen wie MS Teams von Schatten-Konversationen sprechen. [...] Da ist dann gegenüber der bisherigen E-Mail Kultur nicht viel gewonnen.“ (Siegfried Lautenbacher)*

---

### Zwischenfazit: Eine aktive und professionelle Begleitung der Adoption ist zwingend!

Die vermeintliche Einfachheit und intuitive Bedienbarkeit von MS Teams ist trügerisch – sie birgt die Gefahr, dass die organisatorischen und technischen Herausforderungen unterschätzt werden. So zeigen sich die Experten einig: Wer als Unternehmen dieses Werkzeug jedoch einfach nur freischaltet, der riskiert frustrierte Mitarbeiter, einen ausufernden Wildwuchs und suboptimale Ergebnisse. Wie sich eine aktive Begleitung erfolgreich umsetzen lässt, wird im nächsten Abschnitt diskutiert.



**Microsoft Teams einfach nur freischalten, ohne Konzepte, Regeln und aktive Begleitung...**



**... mündet in Anwenderfrust, Wildwuchs und suboptimale Ergebnisse!**

## 2.4 Empfehlungen für den erfolgreichen Einsatz von Microsoft Teams

Die vielfältigen Hinweise der Experten für eine erfolgreiche Einführung und Begleitung von MS Teams lassen sich in fünf zentrale Empfehlungen zusammenfassen.

### Empfehlung 1: Adoption strategisch und auf Dauer anlegen

- Die Microsoft Team-Adoption sollte strategisch geplant und muss dauerhaft aktiv begleitet werden.

### Empfehlung 2: Das „Wozu“ an den Anfang stellen

- Eine Diskussion des „Wozu“, ausgehend von der Geschäftsstrategie ist der Startpunkt, aber Vorsicht vor generischem „Use Cases Shopping“.

### Empfehlung 3: Verbindliche Regeln gemeinsam aufstellen

- Das Aufstellen und die kontinuierliche Anpassung von Regeln für die Zusammenarbeit ist essenziell – gelingt aber nur mit, nicht gegen die Anwender!

### Empfehlung 4: Schrittweise vorgehen, Unterstützernetzwerke etablieren

- Ein sukzessiver Rollout sowie die Einbindung von Multiplikatoren, Guides and Knowledge Brokern (= Netzwerken) unterstützen den Lernprozess und helfen, Eskalationen zu vermeiden.

### Empfehlung 5: Kulturelle und technische Hürden abbauen

- Um eine effektive Zusammenarbeit über Teams zu gewährleisten, müssen (auch) kulturelle und technische Hürden konsequent abgebaut werden.

### Empfehlung 1: Die Microsoft Teams Adoption sollte strategisch geplant und muss dauerhaft aktiv begleitet werden.

Angesichts der skizzierten Fallstricke liegt es auf der Hand, dass eine aktive Begleitung bei der Implementierung und Nutzung von MS Teams geradezu ein „Muss“ ist. Hierzu bedarf es eines strategischen Angangs: Ressourcen und Budgets sollten in ausreichendem Umfang eingeplant sowie alle relevanten Stakeholder, einschließlich Executive Sponsors und Betriebsrat eingebunden werden. Matthias Gelinskis Statement hierzu steht stellvertretend für die Empfehlungen vieler weiterer Experten zu diesem Thema.

---

„Um MS Teams erfolgreich einzuführen, sollte bzw. müssen ausreichend Budget und Ressourcen für die Durchführung des Change-Projekts eingeplant werden. Maßnahmen müssen definiert werden, wie die Mitarbeiter dazu abgeholt, geschult und informiert werden. Ebenfalls werden Executive Sponsors und die Hilfe aller Manager im Unternehmen benötigt, um den Change erfolgreich durchzuführen.“ (Matthias Gelinski)

---

Wichtig dabei: Eine aktive Begleitung ist nicht nur in der Phase der Einführung notwendig, sondern auf Dauer!

Wer als Unternehmen MS Teams einmal einführt, begibt sich schließlich auf eine niemals endende Lernreise, in deren Verlauf sich immer wieder neue Herausforderungen stellen – seien es neu eingespielte technische Features (Stichwort: Evergreen), rechtliche Änderungen oder neue Dynamiken in der Zusammenarbeit. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, bedarf es wiederum etablierter Netzwerke und Kooperationen.

---

„MS Teams ist VUCA [Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity] – das ist durch Netzwerke mit hoher Diversität, Agilität, Responsiveness und Passion lösbar. Hohe Transparenz, Beteiligung an Entscheidungsprozessen (was muss ausgeschaltet werden), Kooperation von Anfang an mit Datenschutz, Cyber-Security, Betriebsrat, Legal, HR, Kommunikation, um durch eine gemeinsame Lernreise Verständnis zu erzeugen.“ (Harald Schirmer)

---

Auffallend in diesem Zusammenhang ist schließlich auch der Hinweis vieler Experten wie Harald Schirmer, Nils Langemann oder Wolfgang Schwab, eine enge Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat anzustreben. Offensichtlich eröffnen sich mit der MS Teams-Einführung hier viel neue Konfliktfelder, die proaktiv geklärt werden sollten.

---



**Empfehlung 2: Eine Diskussion des „Wozu“, ausgehend von der Geschäftsstrategie ist der Startpunkt, aber Vorsicht vor generischem „Use Cases Shopping“.**

Viele Experten betonen in ihren Empfehlungen, dass eine Klärung des „Wofür“ bzw. „Wozu“ aus Sicht der Nutzer und in Anlehnung an die Business-Strategie an die erste Stelle im Einführungsprozess gehört – und dies idealerweise noch vor der Spezifikation der Lösung, der Zuteilung von Budgets und der Planung des Supports.

---

*„Wer Tools einführt, denkt in der Regel an Budget, Funktionen, technischen Aufwand und Support. Ich empfehle cross-funktional vorab die Frage zu klären: Welches bestehende Problem wollen wir mit dem Tool lösen und wie erleben die Nutzer einen persönlich relevanten Mehrwert?“*  
(Harald Schirmer)

---

*Fangt mit der wichtigsten Frage an und lasst diese von den Teams gemeinsam beantworten: „Wie wollen wir in Zukunft (anders) zusammenarbeiten, um gemeinsam unsere Ziele zu erreichen?“* (Sebastian Kolberg)

---

Diese Empfehlung ist nachvollziehbar: Schließlich rückt so der Geschäftsnutzen bereits im Planungsprozess in den Fokus, gleichzeitig wird die Akzeptanz der Nutzer erhöht – wie u.a. von Andreas Essing ausgeführt wird.

---

*„Lassen Sie sich nicht von Microsoft mit den immer wieder neuen Features treiben. Haben Sie die Anwender und deren Nutzen, also letztendlich Ihren Geschäftsnutzen im Fokus.“*  
(Andreas Essing)

---

Allerdings wird der Klärungsprozess und die damit verbundene Identifikation relevanter Use Cases nur dann zum Erfolg führen, wenn die Fachbereiche darin aktiv eingebunden sind und deren individuelle Bedürfnisse Berücksichtigung finden. Siegfried Lautenbachers Warnung vor „generischem Use Case Shopping“ (siehe vollständiges Interview) ist vor diesem Hintergrund nachvollziehbar. Christoph Rauhuts Empfehlung geht in eine ähnliche Richtung. Der Berater regt dazu an, über die definierten Anwendungsfälle hinaus den Nutzern ausreichend individuelle Gestaltungsfreiheit einzuräumen.

---

*„MS Teams muss unter zwei Aspekten gestaltet werden: Orientierung und Freiheit. Mitarbeiter erhalten durch die Definition zielgruppenspezifischer Anwendungsfälle erste Best Practices, bekommen an gewünschten Stellen aber bewusst Entscheidungsfreiheiten, um Teams durch nutzerspezifische Anwendungen für Ihre persönliche Arbeitswelt zu nutzen. Dies fördert eine individuell gelebte, aber auch kollaborative Zusammenarbeit.“*  
(Christoph Rauhut)

---







**Empfehlung 3: Das Aufstellen und die kontinuierliche Anpassung von Regeln für die Zusammenarbeit ist essenziell – gelingt aber nur mit, nicht gegen die Anwender!**

Nach dem „Warum“ bzw. „Wozu“ sollte auch das „Wie“ der MS Teams–Nutzung geklärt werden. Ohne (verbindliche) Regeln – so wurde bereits bei der Diskussion der Fallstricke (vgl. Abschnitt 2.3) diskutiert – sind schließlich „Wildwuchs“, „Schatten–Konversationen“ und „Digitaler Lärm“ vorprogrammiert.

---

*„Vor einer Einführung von Teams muss klar sein, wie Teams genutzt werden soll. „Hoppla, jetzt komm ich“–Ansätze oder „Einfach mal machen“–Konzepte bringen keinen Erfolg.“  
(Axel Oppermann)*

---

*„Zentrale Rolle spielt dabei die Kommunikation an die Mitarbeiter\*innen, wann und wie MS Teams genutzt werden soll. Als optionales Zusatztool geht es unter.“ (Nils Langemann)*

---

Allerdings ist das Aufstellen und die Durchsetzung von Regeln im Collaboration–Umfeld ein sensibles Thema. Fühlen sich die Mitarbeiter übermäßig eingeschränkt, gegängelt oder kontrolliert, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Regeln ignoriert werden bzw. sich die Mitarbeiter demotiviert aus der Zusammenarbeit zurückziehen. Vor diesem Hintergrund plädiert Fabian Schütz stellvertretend für viele weitere Experten, wie Simon Dückert oder Siegfried Lautenbacher, dafür, die Regeln im Team gemeinsam zu erarbeiten und festzulegen.

---

*„Deshalb entwickeln wir Leitplanken, Golden Rules, Guidance für die MS Teams–Nutzung. Diese erarbeiten die Bereiche und Teams selbständig, damit wir auch von jedem das entsprechende Commitment haben.“ (Fabian Schütz)*

---

Neben der Aufstellung von Regeln für die Zusammenarbeit sollte vor der Implementierung auch hinterfragt werden, welche Funktionalitäten von MS Teams den Sicherheitsrichtlinien des Unternehmens ggf. widersprechen und besser abgeschaltet werden sollten. Denn eine nachträgliche Einschränkung der Nutzung, so weiß u.a. Nils Langemann zu berichten, ist ein Garant für frustrierte Nutzer.

---

*„Schließlich beobachten wir immer wieder, dass Unternehmen MS Teams erst in vollem Umfang einführen, dann aber aus Sicherheitsgründen anfangen, Funktionalitäten einzuschränken. Das frustriert die Anwender\*innen und muss vorher bedacht werden.“ (Nils Langemann)*

---

**Empfehlung 4: Ein sukzessiver Rollout sowie die Einbindung von Multiplikatoren, Guides und Knowledge Brokern (–Netzwerken) unterstützen den Lernprozess und helfen, Eskalationen zu vermeiden.**

Der erfolgreiche Einsatz von MS Teams lässt sich nicht minutiös im Voraus planen. Die Herausforderungen zeigen sich zumeist erst im praktischen Einsatz. Hinzu kommen zahlreiche Unwägbarkeiten – ausgelöst durch die Weiterentwicklung der Technologie und die Dynamik in der Zusammenarbeit. Vor diesem Hintergrund regen viele Experten eine schrittweise Einführung an, um dann im Verlauf zu lernen und Anpassungen vorzunehmen.

---

*„Lauft nicht blindlings in einen ungesteuerten Piloten mit mehreren Hundert Usern. Das bekommt ihr nur sehr mühsam oder im schlimmsten Fall gar nicht eingefangen.“*  
(Nils Langemann)

---

*„Starten Sie die konkrete Umsetzung in einem abgeschlossenen, nicht zu großen Bereich, z.B. einer Technik- bzw. IT-affinen Abteilung. Passen sie auf Basis dieser Erfahrungen die organisatorischen Vorgaben / Prozesse an. Erst dann sollte MS Teams unternehmensweit ausgerollt werden. Wenn es im Unternehmen angekommen ist und genutzt wird, kann ein weiterer Ausbau z.B. als Ersatz der Telefonanlage o.ä. angedacht werden.“*  
(Wolfgang Schwab)

---

Mehr noch: Adoption Teams allein sind in der Regel nicht in der Lage, bei Eskalationen sofort vor Ort zu sein oder aufkommende Fragen zeitnah zu klären. Vor diesem Hintergrund weisen Experten wie Siegfried Lautenbacher und Harald Schirmer auf die Bedeutung von Multiplikatoren und Guides, die idealtypisch über Netzwerke organisiert sind, hin.

---

*„Was ganz wichtig ist: erst beim Tun zeigen sich die Themen, die zu beachten sind, nicht bei Trockenübungen mit Sticky Notes am Whiteboard. Deswegen kann ich mir keine erfolgreiche große Einführung von MS Teams ohne Multiplikator:innen vorstellen. Die kontinuierliche lokale Unterstützung der Peers durch Guides, Champions, Scouts oder wie immer sie heißen mögen, ist extrem wichtig.“* (Siegfried Lautenbacher)

---

*„Wir haben sehr gute Erfahrungen mit einer Netzwerk-basierten Pilotphase (mit den Willigen) gemacht – dann einer persönlichen Einführung durch das GUIDE-Netzwerk als Vorbilder und schließlich besonders wichtig: mit einer konstanten Begleitung in Evergreen [...] Zusätzlich haben wir die Rolle des „Knowledge Brokers“ (Netzwerk) eingeführt, da die Änderungsdynamik von den üblichen hierarchischen Strukturen kaum „gemanaged“ werden kann. Die Knowledge Broker sind extern und intern vernetzt, bloggen/vloggen über ihr Wissen, betreiben eine offene ESN Wissensplattform und ein User-Forum.“* (Harald Schirmer)

---

**Empfehlung 5: Um eine effektive Zusammenarbeit über Teams zu gewährleisten, müssen (auch) kulturelle und technische Hürden konsequent abgebaut werden.**

Die Einführung und aktive Begleitung von MS Teams ist nicht nur eine organisatorische, sondern auch eine kulturelle und technische Herausforderung. So werden Regeln für die Zusammenarbeit über MS Teams (vgl. Empfehlung 3) nur dann greifen, wenn deren Sinn von den Mitarbeitern verstanden wird (Mindset) und – noch wichtiger – ihnen keine ungeschriebenen Gesetze für das Miteinander in der Organisation (Kultur) entgegenstehen.

---

*„Auch wenn MS Teams ein elegantes Team-Kollaborationswerkzeug ist, das sich Slack-Nutzern schnell von selbst erklärt, so ist es doch für Nutzer, die bisher Laufwerke und Office-Werkzeuge zu nutzen gewohnt sind, völlig neu. Warum soll ich jetzt keine E-Mail mehr schicken? Warum soll ich eine Statusmeldung im Chat schreiben? Wieso soll ich Dokumente in MS Teams „teilen“ und nicht im SharePoint „ablegen“? Legen sie also Wert auf den kulturellen Wandel. Eine bessere Kultur der digitalen Zusammenarbeit kommt nicht von alleine. Man muss sie fördern.“* (Alexander Kluge)

---

*Daher müssen alle Maßnahmen darauf ausgerichtet sein, die offene Kommunikation zwischen den Menschen zu verbessern. Mitarbeiter, welche zum Beispiel Repressalien durch ihre Organisation befürchten, werden lieber hinter vorgehaltener Hand, als offen in Teams kommunizieren.“* (Hagen Deike)

---

Und auch, wenn sich MS Teams – wie die meisten Experten bestätigen – technisch vergleichsweise einfach implementieren lässt, sollte die Gewährleistung einer funktionierenden technischen Infrastruktur nicht auf die leichte Schulter genommen werden. Denn kleine technische Probleme bei Zugang oder Nutzbarkeit können sich signifikant auf die Akzeptanz der Gesamtlösung auswirken – wie u.a. Siegfried Lautenbacher argumentiert:

---

*„Wenn man nicht vom ersten Tag an „bergauf“, also defensiv argumentieren will, müssen unbedingt einige technische Voraussetzungen erfüllt sein:*

- *Ganz oder gar nicht: Um MS Teams wirklich reibungslos und produktiv zu nutzen, müssen Kalender (Online Exchange), Dokumente (OneDrive) und Meetings (MS Teams, vormals Skype) in der Office 365 Cloud sein.*
- *Moderner Browser: auf den Notebooks/Desktops der Anwender:innen müssen relativ offene, moderne Browser laufen.[...]*
- *Leichter Zugang: die Microsoft Apps, also auch die MS Teams App müssen auf den Smartphones und Tablets im Internet genutzt werden können.“*

---

*„Natürlich muss das LAN/WLAN und der WAN/DSL-Anschluss eine ausreichende Bandbreite und Stabilität bereitstellen. Soll MS Teams die Telefonanlage ersetzen, ist die Integration mit Drittlösungen notwendig, die wiederum eigene Anforderungen stellen.“* (Wolfgang Schwab)



<b>Herkömmliche Einführung &amp; Support von IT-Lösungen</b>	<b>Empfehlung für Microsoft Teams Adoption</b>
Als Projekt angelegt	Als Lernreise auf Dauer angelegt
Rollout im Wasserfall-Modell	Schrittweises Vorgehen – mit Lernschleifen
IT verantwortet und begleitet Einführung, Schulung & Support	MS Teams Adoption baut auf das Zusammenspiel von IT, HR, UK, Top-Management & Fachbereichen – im Verbund mit Multiplikatoren, Guides und Knowledge Brokern, die über offene Netzwerke agieren
IT stellt Richtlinien für die Nutzung auf und kontrolliert deren Einhaltung	Teams verständigen sich auf Regeln der Zusammenarbeit
Das Management definiert die Einsatzszenarien, die Mitarbeiter werden „abgeholt“	Am Anfang steht eine gemeinschaftliche Klärung des „Wozu“ und die Identifikation relevanter Use Cases

**ZWISCHENFAZIT:**

Die von den Experten gemachten Empfehlungen und deren Diskussion deuten darauf hin, dass herkömmliche, in IT-Projekten übliche Rollout-Maßnahmen hier zu kurz greifen oder sich im schlechtesten Fall sogar kontraproduktiv auswirken können. Denn die mit dem Einsatz von MS Teams einhergehenden Veränderungen sind zu dynamisch und unvorhersehbar („VUCA“ eben), als dass sie sich auf herkömmliche Weise managen ließen. Harte Reglementierungen wiederum dämpfen die Akzeptanz der Lösung und die Motivation zur Zusammenarbeit.

**KURZUM:**

Für die MS Teams-Einführung und –Begleitung sind neue, agile Wege gefragt, einschließlich einer ausführlichen Diskussion und Klärung des „Wozu“ gemeinsam mit den Anwendern; eines schrittweisen Rollouts, der als Lernprozess gestaltet wird; der Einbindung bzw. Etablierung von Multiplikatoren- und Wissensnetzwerken sowie der richtigen Balance aus Orientierung und Freiheit in einem begleitenden, gemeinsam erarbeiteten Regelwerk.



### 3. Fazit & q.beyond Experteninterview



# 3.1 Fazit von Dr. Andreas Stiehler

Analyst und Autor der Studie

Ich hatte vor nicht allzu langer Zeit selbst das „Vergnügen“, als Mitarbeiter einer Einführung von MS Teams nach dem Motto „einfach mal ausprobieren, ist ja alles selbsterklärend“ beizuwohnen. Den damit einhergehenden Wildwuchs und die Frustration, von der viele Experten in dieser Studie sprechen, kenne ich daher nur zu gut. Tatsächlich hätte ich zu dieser Zeit viel dafür gegeben, den Verantwortlichen einen Bericht mit Hinweisen und Empfehlungen renommierter Experten, wie ihn q.beyond AG initiierte, zur Verfügung zu stellen.

In meiner Rolle als Analyst beobachte ich darüber hinaus schon seit Jahren, dass speziell im Collaboration–Umfeld die vermeintliche Einfachheit und Intuitivität der Werkzeuge dazu verführt, die bei deren Einführung und Einsatz entstehenden Herausforderungen zu unterschätzen. Die zahlreichen „Social–Collaboration–Leichen“ in den Unternehmen unterstreichen dies.

Vor diesem Hintergrund bedanke ich mich bei den vielen Experten, die dieses Studienprojekt unterstützten. Diese haben ganze Arbeit geleistet, indem sie sich in ihren Einschätzungen nicht auf die herkömmlichen Plattitüden beschränkten und sich auch nicht auf die üblichen Grabenkämpfe zwischen Microsoft–Fans und –Skeptikern einließen, sondern kritisch und differenziert argumentierten – und dabei auch nicht mit neuen Denkanstößen sparten. Mehr kann man sich als Koordinator eines solchen Projektes kaum wünschen.

Mir selbst ist bei dieser Analyse deutlich geworden, wie gravierend sich die von den Experten vorgeschlagenen Maßnahmen für MS Teams Adoption von den sonst üblichen und über viele Jahre praktizierten Strategien für Einführung & Support von IT–Lösungen unterscheiden. Der MS Teams–Einsatz – so wird aus den Einschätzungen deutlich – ist ein nimmer endender Lernprozess, für dessen Begleitung es neuer, agiler Vorgehensweisen bedarf und bei dem die richtige Balance aus Regeln zur Orientierung und gestalterischer Freiheit erfolgskritisch ist.

Damit verbunden halte ich es auch für wichtig, den Blick auf das Potenzial von Enterprise Social Networks in Abgrenzung zu Collaboration–Werkzeugen wie MS Teams zu schärfen. Mir ist bei der Analyse einmal mehr bewusst geworden, dass es neben Linienorganisationen und Projektstrukturen auch offener Netzwerke bedarf, um Abteilungs– und Projektsilos zu überwinden – und nicht zuletzt, um die Adoption von MS Teams adäquat zu unterstützen.



Schließlich liefern die Aussagen der Experten interessante Denkanstöße zur Entwicklung des Collaboration–Technologiemarktes, bei der das Thema Prozessautomatisierung offensichtlich von zunehmender Bedeutung ist. Microsoft spielt in dieser Entwicklung eine zentrale Rolle, ist aber – auch dies zeigen die Experteneinschätzungen – nicht alternativlos. „Alternativlos“ erscheint mir vor diesem Hintergrund vielmehr eine sorgfältige Auswahl und Spezifikation der Technologien.

Und welche Erkenntnisse haben Sie, liebe Leser, aus dieser Studie gewonnen?  
Ich freue mich auf Ihre Kommentare und Anmerkungen!

Ihr Andreas Stiehler

---

**Dr. Andreas Stiehler begleitet als freiberuflicher Analyst, Autor und Berater Forschungs- und Beratungsprojekte zum digitalen Wandel. Seine Kernthemen sind hierbei Digital Work & Digital Workplace, Kundenservice im digitalen Wandel sowie das Management von Wissensarbeit(ern). Der promovierte Volkswirt mit Schwerpunkt auf Verhaltensökonomie setzt sich dafür ein, den digitalen Wandel ganzheitlich zu betrachten und dabei die Menschen stärker in den Fokus zu rücken. In den Sozialen Medien findet man ihn z. B. unter:**

<https://www.linkedin.com/in/andreas-stiehler>



## 3.2 Interview mit Martin Schlewitt

Digital Workplace, q.beyond AG

### Was sind Deine Erkenntnisse aus der Studie, welche Punkte nimmst Du für Eure Arbeit mit?

Zunächst bestätigen Ergebnisse einen Punkt, der für den q.beyond Angang bei diesem Thema sehr zentral ist: Die Einführung von Microsoft Teams ist zuvorderst ein Transformationsvorhaben, eine nicht endende Lernreise – und kein klassisches IT-Projekt! Und mehr noch: Die Einsatzszenarien und damit verbundenen Herausforderungen unterscheiden sich von Kunde zu Kunde, und hier von Fachbereich zu Fachbereich. Wer bei der MS Teams-Einführung nur ein "Standard-Programm" abrufen wird scheitern. Es kommt vielmehr darauf an, in der Eingangsdiskussion mit den Kunden die richtigen Fragen zu stellen, um dann – ausgehend von deren Diskussion – adäquate Maßnahmen zu definieren.

Darüber hinaus schärft die Studie den Blick dafür, dass mit dem Einsatz von MS Teams nicht nur die Zusammenarbeit verbessert, sondern auch die Basis für Automatisierung ganzer Arbeitsschritte gelegt wird. Das Potenzial von MS Teams als Einstieg in die Prozessautomatisierung ist in der öffentlichen Diskussion immer noch nicht präsent, gehört aber bei der Identifikation von Use Cases unbedingt in die Betrachtung.

### Gibt es einen Aspekt, den Du aus der Erfahrung bei der Umsetzung von MS Teams noch hinzufügen möchtest?

Da fallen mir aus dem Stand heraus drei Themen ein: Erstens halte ich es für wichtig, dass wir uns bei der Identifikation von Use Cases für MS Teams von den zumeist irreführenden Generations-Debatten und den damit verbundenen Stereotypen lösen. Stattdessen sollten wir in Nutzertypen und Charakteren denken.

Zweitens sollten wir bei MS Teams Adoption nicht nur die Fachbereiche und Endnutzer, sondern unbedingt auch die Administratoren der MS Teams-Plattform im Blick haben. Denn auf diese Gruppe kommen mit der Einführung zahlreiche neue Fragestellungen zu. Wird sie darauf nicht ausreichend vorbereitet, wirkt dies dämpfend auf den Gesamterfolg. Umgekehrt bietet MS 365 viele Werkzeuge zur Unterstützung des Plattformbetriebs und zur Automatisierung von Prozessschritten. Je besser die Admins damit vertraut sind, desto effektiver können sie Fachbereiche und Mitarbeiter beim MS Teams-Einsatz unterstützen.



Und noch ein dritter Punkt: Um den auch in dieser Studie vielzitierten "Wildwuchs" zu reduzieren, lohnt es sich, auch über Richtlinien oder Automatismen zur Aufbewahrung von Daten und Dokumenten – im Sinne eines "MS Teams Lifecycle Management" – nachzudenken. Es sollte also u.a. geklärt werden, was mit nicht mehr aktiven Teams passieren soll bzw. wann, wie und wohin abgelaufene Projekte archiviert werden.

### Die Studie zeigt deutlich, MS Teams Adoption gestaltet sich anders als die herkömmliche Einführung und der Support von IT-Lösungen. Welche Formate bietet Ihr als Dienstleister Euren Kunden, um die Umsetzung der Expertentipps zu unterstützen?

Ganz wichtig: Im Vorfeld jeder MS Teams-Einführung planen wir viel Zeit ein, um mit den Kunden im Rahmen spezieller Workshop-Formate, die an der Design-Thinking-Methodik angelehnt sind und bei denen mit Personas gearbeitet wird, das Warum oder Wozu zu diskutieren.

Aber nicht nur das: Wir setzen darauf, die Lernreise unserer Kunden durchgehend zu begleiten, indem wir die zu Beginn diskutierten Einsatzszenarien auch technisch umsetzen und anschließend betreiben sowie die Mitarbeiter fortlaufend als Coach unterstützen. In diesem

Rahmen helfen wir unseren Kunden auch bei der Definition und Realisierung geeigneter Security & Compliance-Modelle – ein Angebot, das gerade im MS Teams-Umfeld immer stärker nachgefragt wird.

Die Vorteile einer solchen Ende-zu-Ende-Begleitung liegen auf der Hand: Wir durchlaufen die Lernschleifen gemeinsam mit unseren Kunden. Auf diese Weise lassen sich anstehende Herausforderungen effektiv meistern, Eskalationen minimieren und Synergien nutzen. Um diese Vorteile auszuschöpfen, bieten wir sowohl virtuell als auch physisch einen Raum für Austausch und Vernetzung der Beteiligten auf Kunden- und Dienstleisterseite. Die so etablierte "Change Agent Community" ist ein essenzieller Baustein für eine erfolgreiche Implementierung von MS Teams.

**Viele Experteneinschätzungen betonen die Notwendigkeit von Regeln, gleichzeitig wird vor allzu harter Reglementierung gewarnt. Wie geht Ihr damit um?**

Wir plädieren dafür, den größtmöglichen Freiraum zum Ausprobieren zu lassen und die Reglementierung auf ein Mindestmaß zu beschränken. Dies setzt natürlich voraus, dass wir die Fachbereiche für das Wildwuchs-Problem sensibilisieren und den Mitarbeitern Frameworks, Etiketten und Arbeitsmethoden, in denen Regeln implementiert sind, zur Orientierung an die Hand geben. Administratoren, denen dieses Vorgehen zu riskant erscheint, empfehlen wir zunächst Testläufe mit offeneren Policies & Orientierungshilfen, um dann gemeinsam aus den Erfahrungen zu lernen.

**Ihr Martin Schlewitt**



---

**Martin Schlewitt ist seit 2016 im Consulting Team der q.beyondAG in Hamburg tätig. Als Microsoft 365 Berater für Change & Adoption hat er die digitale Zusammenarbeit mit neuen Technologien immer im Fokus. Der Fachinformatiker hat eine Vergangenheit als Ökotrophologe und ist dem Thema Beratung immer treu geblieben. So hat er Erfahrung als Administrator von komplexen Microsoft-Umgebungen und SharePoint-Architekturen. Seit dem Aufkommen der Office 365 Dienste berät er Nutzer und Administratoren für den Umgang und deren Integration in bestehende Infrastrukturen. Wenn er nicht gerade auf dem Triathlonrad durch Norddeutschland unterwegs ist, tüftelt er an dem perfekten Espresso:**

<https://www.linkedin.com/in/martin-schlewitt>



