

Remote-Teams führen: Warum der Aufgabenschnitt mehr entscheidet als die Meeting-Kultur

Von Thomas Faß · 11. Juli 2026 · aktualisiert 9. September 2026

Verteilte Teams scheitern selten am Werkzeug und selten an der Meeting-Kultur — sie scheitern am Aufgabenschnitt. Deutsche Großunternehmen wählen aus, welche IT-Services sie verlagern, und tun das nach der Verfügbarkeit von Skills (91 Prozent), den Kosten (53 Prozent) und dem Interaktionsgrad mit dem Service Owner (50 Prozent); den Dokumentationsgrad nennen 28 Prozent (Reicheneder, Westner & Matschi, 2025). Wer eine eng verzahnte, schlecht dokumentierte Aufgabe verteilt, kämpft danach mit Mitteln der Kommunikation gegen ein Problem, das im Zuschnitt entstanden ist.

Das Wichtigste in Kürze

- Die Praxis entscheidet vor der Führung: Deutsche Großunternehmen wählen verlagerte IT-Services nach der Verfügbarkeit von Skills (91 Prozent), den Kosten (53 Prozent) und dem Interaktionsgrad mit dem Service Owner (50 Prozent) aus (Reicheneder, Westner & Matschi, 2025).
- Was eng verzahnt ist, bleibt im Haus. Applikationen und Prozesse werden von 91 Prozent der Unternehmen verlagert, Infrastruktur von 70 Prozent — Strategie und Governance nur von 30 Prozent.
- Dokumentation ist ein Auswahlkriterium, kein Nachgang: 28 Prozent nennen den Dokumentationsgrad ausdrücklich als Kriterium dafür, ob eine Aufgabe überhaupt verlagerbar ist.
- Zeitzone ist im EU-Nearshoring kaum ein Thema. Polen und Ungarn liegen in derselben Zeitzone wie Deutschland, Rumänien und Bulgarien eine Stunde östlich. Nur 24 Prozent der befragten Entscheider nannten die Zeitzone überhaupt als Motiv.
- Sprache gehört ins Anforderungsprofil, nicht in die Hoffnung. Wer Deutsch braucht, schreibt eine Niveaustufe hinein — B2 oder C1 nach dem Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen.
- Die weichen Faktoren bleiben wichtig. Sie tragen aber erst, wenn der Zuschnitt stimmt.

Warum die üblichen Remote-Ratgeber an der Sache vorbeigehen

Über verteilte Teams wird fast ausschließlich auf der Verhaltensebene gesprochen: Vertrauen statt Kontrolle, asynchron vor synchron, Ergebnis vor Präsenz. Alles davon ist richtig. Nichts davon erklärt, warum manche verteilten Projekte laufen und andere nicht.

Die Befragung von 33 CIOs und IT-Führungskräften deutscher Top-500-Unternehmen liefert eine konkretere Antwort. Auf die Frage, wonach sie entscheiden, welche IT-Services überhaupt ausgelagert werden, nannten sie: Verfügbarkeit von Skills und Technologie (91 Prozent), Kosten (53 Prozent),

Interaktionsgrad mit dem Service Owner (50 Prozent), Größe der Aufgabengruppe (41 Prozent), Dokumentationsgrad (28 Prozent), Geschäftskritikalität (25 Prozent).

Der dritte Punkt ist der interessante. Der Interaktionsgrad steht fast gleichauf mit den Kosten – und er sagt: Je enger eine Aufgabe mit dem Fachbereich verzahnt ist, desto seltener wird sie verteilt. Das ist keine Führungsfrage. Das ist eine Schnittfrage, und sie fällt, bevor das erste Daily stattfindet.

Was das umgekehrt heißt: Wer eine eng verzahnte Aufgabe verteilt, weil gerade Kapazität fehlt, kämpft danach mit Mitteln der Kommunikation gegen ein Problem, das im Zuschnitt entstanden ist.

Zur Einordnung der Zahlen: Die Studie beruht auf semistrukturierten Interviews mit 33 von 319 kontaktierten Unternehmen (Teilnahmequote 10,3 Prozent), erhoben von März bis Juni 2024 unter den 500 umsatzstärksten deutschen Unternehmen; Median 4,1 Milliarden Euro Umsatz und 16.300 Mitarbeitende. Qualitativ, nicht repräsentativ, und ohne Aussage über den Mittelstand. Die Prozentwerte sind Mehrfachnennungen und summieren sich deshalb nicht auf 100.

Was tatsächlich verteilt wird

Dieselbe Erhebung zeigt, welche Leistungen in der Praxis aus dem Haus gehen:

- **Applikationen und Prozesse:** 91 Prozent der Unternehmen
- **Infrastruktur:** 70 Prozent
- **Strategie und Governance:** 30 Prozent

Die 30 Prozent sind die Zahl, an der sich ein Modell entscheidet. Die große Mehrheit behält Steuerung, Architektur und Governance im eigenen Haus – meist ohne das je explizit entschieden zu haben. Es ergibt sich aus der Praxis, weil diese Aufgaben den höchsten Interaktionsgrad haben.

Bei uns ist das eine ausdrückliche Entscheidung: Die **Senior-Steuerung bleibt in Deutschland**. Verteilt wird Kapazität, nicht Verantwortung.

Der Zuschnitt – vier Fragen vor dem Start

Aus den Auswahlkriterien der Befragung lassen sich vier Prüffragen ableiten, die vor jeder Verteilung zu beantworten sind:

1. **Wie oft muss diese Aufgabe mit dem Fachbereich sprechen?** Tägliche Abstimmung mit wechselnden Anforderungen ist ein schlechter Kandidat für Verteilung – und ein guter für ein gemischtes Team mit Ansprechpartner im Inland.
2. **Ist die Aufgabe dokumentiert?** 28 Prozent nennen den Dokumentationsgrad als Auswahlkriterium (Quelle: Reicheneder, Westner & Matschi, 2025), und das aus gutem Grund: Was nur in Köpfen existiert, lässt sich nicht übergeben. Die ehrliche Reihenfolge ist erst dokumentieren, dann verteilen.
3. **Wie groß ist das Paket?** 41 Prozent achten auf die Größe der Aufgabengruppe (Quelle: Reicheneder, Westner & Matschi, 2025). Ein abgrenzbares Gewerk mit eigener Verantwortung trägt sich; verstreute Einzelaufgaben erzeugen Abstimmungsaufwand, der den Vorteil auffrisst.

4. **Wie geschäftskritisch ist sie?** 25 Prozent nennen dieses Kriterium (Quelle: Reicheneder, Westner & Matschi, 2025). Es geht dabei weniger um Misstrauen als um Eskalationswege: Bei kritischen Systemen muss klar sein, wer nachts erreichbar ist und wer entscheidet.

Zeitzone und Erreichbarkeit

Im EU-Nearshoring ist die Zeitzone selten das Problem. Polen und Ungarn liegen in der Mitteleuropäischen Zeit, also ohne jede Verschiebung zu Deutschland. Rumänien und Bulgarien liegen eine Stunde östlich. Zum Vergleich: Indien liegt 3,5 bis 4,5 Stunden vor Deutschland, die Philippinen 6 bis 7.

Entsprechend nannten in der Befragung nur **24 Prozent** die Zeitzone überhaupt als Motiv für die Standortwahl – gleichauf mit der kulturellen Übereinstimmung und weit hinter Verfügbarkeit (94 Prozent) und Kosten (82 Prozent).

Die Überlappungsfrage stellt sich also erst beim Offshoring ernsthaft. Wer ein EU-Nearshore-Team führt und über Zeitzone diskutiert, diskutiert meistens über etwas anderes.

Was Nearshoring grundsätzlich ist und warum sich sein Zweck verschoben hat, steht unter [Was ist Nearshoring](#).

Sprache – ins Anforderungsprofil, nicht in die Hoffnung

Englisch ist in den EU-Nearshore-Märkten breit verfügbar. Deutsch ist es nicht, und die Unterschiede zwischen den Zielländern sind groß. Wo Deutsch gebraucht wird – Fachabstimmung, Dokumentation nach deutschen Prüfungsstandards, Support gegenüber deutschsprachigen Anwendern –, gehört eine Niveaustufe nach dem Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen ins Anforderungsprofil, in der Regel **B2** oder **C1**.

Welche Länder welche Basis mitbringen, welche Rollen Deutsch tatsächlich brauchen und wie sich das Niveau feststellen lässt, steht unter [Deutschsprachiges Nearshoring](#).

Onboarding und kulturelle Einarbeitung

Der Zuschnitt entscheidet, ob ein verteiltes Team arbeiten kann. Das Onboarding entscheidet, wie schnell.

Verbindlich ansetzen, nicht optional. Wer neu dazukommt, braucht denselben Zugang zu Kontext wie ein interner Kollege – Architekturentscheidungen, offene Baustellen, Ansprechpartner, ungeschriebene Regeln. Das ist der Teil, der bei verteilten Teams am häufigsten fehlt, weil er im Büro nebenbei passiert.

Einen benannten Ansprechpartner im Inland setzen. Nicht als Kontrollinstanz, sondern als Adresse für die Fragen, die man einem Ticketsystem nicht stellt.

Fachliches Onboarding vom sprachlichen trennen. Beides braucht Zeit, und beides mit derselben Erwartung zu behandeln, führt zu Enttäuschungen auf beiden Seiten.

Kommunikation und Zusammenarbeit

Die bekannten Prinzipien gelten weiterhin — sie tragen nur nicht allein.

Asynchron als Standard, synchron als Entscheidung. Ein Meeting ist die teuerste Form der Abstimmung. Es lohnt sich, wenn etwas entschieden wird.

Schriftlichkeit als Infrastruktur. Bei verteilter Arbeit ist Dokumentation kein Nebenprodukt, sondern die Voraussetzung dafür, dass die Aufgabe überhaupt verteilbar bleibt — siehe die 28 Prozent oben.

Ergebnisorientierung statt Anwesenheit. Präsenzkontrolle funktioniert über Distanz nicht und ersetzt keine klare Erwartung an das Ergebnis.

Persönliche Treffen einplanen. Sie ersetzen keine Struktur, aber sie machen die Zusammenarbeit belastbarer, wenn es einmal klemmt.

Messen, was das Lieferversprechen trägt

Ohne Messgrößen lässt sich nach zwölf Monaten nicht sagen, ob ein verteiltes Modell funktioniert hat — nur, ob es sich gut angefühlt hat. Was sich lohnt:

- Durchlaufzeit vom Ticket bis zur Abnahme
- Nacharbeitsquote — der ehrlichste Indikator für Missverständnisse
- Reaktionszeiten bei Rückfragen in beide Richtungen
- Verfügbarkeit der zugesagten Experten über die Projektlaufzeit

Diese vier sind bewusst schlicht. Sie messen, was ein Kunde merkt.

Fazit

Verteilte Teams brauchen Vertrauen, klare Kommunikation und ein Onboarding, das den Namen verdient. Das ist unstrittig und in jedem Ratgeber nachzulesen.

Was seltener gesagt wird: Die Entscheidung fällt früher. Ein Viertel bis die Hälfte der befragten Entscheider prüft vor der Verlagerung, wie eng eine Aufgabe verzahnt, wie gut sie dokumentiert und wie kritisch sie ist. Wer diese Prüfung überspringt, weil gerade Kapazität fehlt, kämpft anschließend mit Meetings gegen ein Problem, das ein Zuschnitt verursacht hat.

Ihr nächster Schritt

Wir besetzen Senior-Experten aus rund 3.000 vorab validierten IT-Experten — mit Senior-Steuerung in Deutschland, geprüftem Sprachniveau je Experte und unserer deutschen Gesellschaft mit Sitz in Münster als Vertragspartner.

Schildern Sie uns Ihr Vorhaben, wir sagen Ihnen, welcher Zuschnitt dazu passt. Einen Überblick über das Leistungsspektrum finden Sie unter [IT-Experten](#).

Häufige Fragen

Woran scheitern verteilte IT-Teams am häufigsten?

Belastbare Scheiterquoten liegen uns nicht vor. Was die Befragung deutscher Großunternehmen zeigt: Entscheider wählen Aufgaben nach Interaktionsgrad (50 Prozent), Größe der Aufgabengruppe (41 Prozent), Dokumentationsgrad (28 Prozent) und Geschäftskritikalität (25 Prozent) aus. Diese vier Kriterien beschreiben, wo die Reibung entsteht.

Welche Aufgaben eignen sich für verteilte Teams?

In der Praxis werden Applikationen und Prozesse von 91 Prozent der Unternehmen verlagert, Infrastruktur von 70 Prozent, Strategie und Governance nur von 30 Prozent. Je abgrenzbarer ein Gewerk und je besser dokumentiert, desto besser trägt es.

Wie groß ist die Zeitverschiebung im EU-Nearshoring?

Zu Polen und Ungarn gar keine, zu Rumänien und Bulgarien eine Stunde. Zum Vergleich: Indien liegt 3,5 bis 4,5 Stunden vor Deutschland.

Welches Sprachniveau sollte ich verlangen?

Wo Deutsch fachlich gebraucht wird, B2 nach dem Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen; bei Kundenkontakt oder Dokumentationsverantwortung C1. Fachvokabular ist davon nicht abgedeckt und braucht eigene Einarbeitung.

Reicht Englisch nicht aus?

Für Entwicklungsarbeit im Team häufig ja. Für Abstimmung mit Fachbereichen, Dokumentation nach deutschen Prüfungsstandards und Support gegenüber deutschsprachigen Anwendern in der Regel nicht.

Wie viel Steuerung sollte im Haus bleiben?

Die Praxis gibt eine Richtung vor: Nur 30 Prozent der befragten Unternehmen verlagern Strategie und Governance. Wir halten Architektur, Qualitätssicherung und Kundenverantwortung grundsätzlich im Inland.

Wie messe ich, ob das Modell funktioniert?

Durchlaufzeit, Nacharbeitsquote, Reaktionszeiten in beide Richtungen und die Verfügbarkeit der zugesagten Experten. Vier Größen, die ein Kunde merkt.

Thematische Vertiefungen

[Was ist Nearshoring – Definition, Zahlen und Marktlage](#)

[Rechtssicherheit im EU-Nearshoring – Vertragsformen und Compliance](#)

[IT-Experten-Markt Osteuropa – die Zielmärkte im Einzelnen](#)

[Deutschsprachiges Nearshoring – wo die Basis wirklich liegt](#)

Quellen

- Reicheneder, Westner & Matschi (2025): IT-Near- und Offshoring in deutschen Großunternehmen – Aktueller Stand, Motive und Auswahlkriterien. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik. Semistrukturierte Interviews mit 33 CIOs und IT-Führungskräften aus 319 kontaktierten Unternehmen (Teilnahmequote 10,3 %), Erhebung März bis Juni 2024, Grundgesamtheit die 500 umsatzstärksten deutschen Unternehmen. – <https://link.springer.com/article/10.1365/s40702-025-01150-2>
- Europarat / Europass: Gemeinsamer europäischer Referenzrahmen für Sprachen – Raster zur Selbstbeurteilung. Sechs Niveaustufen A1 bis C2. – <https://europass.europa.eu/system/files/2020-05/CEFR%20self-assessment%20grid%20DE.pdf>