

## FAKTEN

# Virtuelle Teams

Immer mehr Menschen arbeiten aufgrund von Globalisierung und Digitalisierung und aufgrund des Trends zu mehr Netzwerk- und Projektarbeit in virtuellen Teams. Diese Art der Zusammenarbeit ist für alle Beteiligten eine große Herausforderung: Mögliche Folgen können eine höhere Konflikthanfälligkeit, Misstrauen untereinander oder das Gefühl von Isolation bei dauerhafter Arbeit im Home Office sein. Sinnvoll ist es daher, die Risiken und Stolpersteine virtuell arbeitender Teams im Blick zu haben und konstruktiv daran zu arbeiten, um die Vorteile dieser Arbeitsform bestmöglich nutzen zu können.

### 1. Moderne Technik macht's möglich

Die Kommunikation via Telefon oder Video-Konferenz, das problemlose Verwalten großer Datenmengen sowie der gemeinsame Austausch mit Hilfe unterschiedlicher Social Media Angebote, sind die Basis virtueller und standortübergreifender Arbeitsweisen. Die technischen Entwicklungen sind auf einem guten Weg und ermöglichen eine zunehmend smarte und intuitive Bedienbarkeit. Der Erfolg virtueller Teams hängt allerdings nur zu etwa 10% von diesen Technologien ab, aber zu 90% von menschlichen und organisationalen Faktoren.\*

30%

... aller Angestellten und Freiberufler arbeiten in virtuellen Teams.



Konrad, Udo; Hertl, Guido,  
In: Leistungssteigerung und  
Wissenstransfer in virtueller Teamarbeit.  
RKW Kompetenzzentrum,  
Eschborn 2011

\*Schneider, Gerald: Sind psychische Erkrankungen

\*Voigt, Vanessa: Virtuelle Zusammenarbeit in globalen Projektteams – Ein Praxisleitfaden. Akademiker Verlag 2013

### Fakten Online

Weitere wissenwerte

Fact Sheets können Sie hier

kostenlos downloaden:

[www.bad-gmbh.de/fakten](http://www.bad-gmbh.de/fakten)

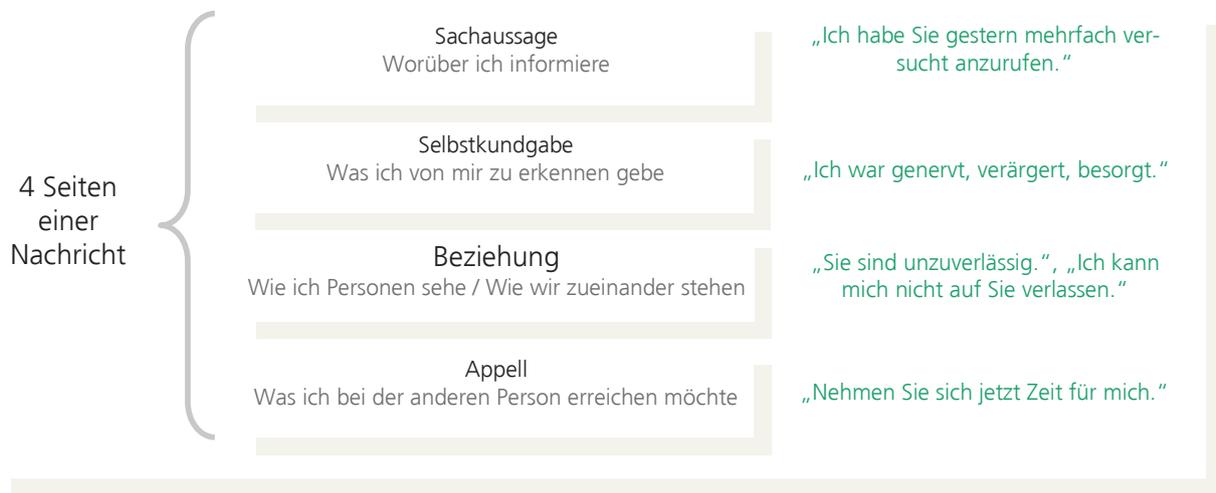


### 2. Medien verändern Kommunikation

Auch wenn die Technik nur geringfügig zum Erfolg virtueller Teams beiträgt, begründet sie doch den großen Unterschied zu Präsenzteams. Denn bisher lassen die verfügbaren Medien eine nur eingeschränkte Kommunikation zu. Sie transportieren nur Ausschnitte des Ganzen und verringern zwischenmenschliche Ausdrucksformen in unterschiedlicher Intensität. Durch das Modell von Schulz von Thun „Die vier Seiten einer Nachricht“ lässt sich dies verdeutlichen\*.

Botschaften, die über die Sachaussage hinausgehen, haben eine wichtige Funktion. Sie helfen, Information einzuordnen, verdeutlichen Absichten und Ziele und geben Interpretationshilfen.

Sie werden meist non-verbal durch Mimik, Gestik, Körperhaltung, Stimmlage oder Lautstärke übermittelt. Fehlen diese Informationen, neigen wir dazu, mehr zu hinterfragen und eigene Interpretationen zu ergänzen. >>



Schematische Darstellung des Modells von Schulz und Thun

>> Dies geschieht meist ohne negative Absichten, oft sogar unbewusst. In virtuellen Teams werden die non-verbale Informationen nur sehr eingeschränkt transportiert. Fehlt die Gelegenheit der unmittelbaren, gegenseitigen Rückkopplung, wird eine Annäherung an ein gemeinsames Verständnis unwahrscheinlicher, es kann zu Konflikten kommen.

Diese besondere Hürde kann überwunden werden, wenn ein Bewusstsein für die anspruchsvollen Rahmenbedingungen vorhanden ist und Strukturen aufgebaut werden, die das dauernde Fehlen persönlicher Begegnungen ausgleichen können. Nachfolgende Schlüsselfaktoren leisten einen wichtigen Beitrag hierzu.

### 3. Fünf Schlüsselfaktoren erfolgreicher virtueller Teams

#### 1. Klare Ziele, Aufgaben und Rollen

Mit welchem Ziel wird das virtuelle Team zusammenarbeiten und welche Aufgaben ergeben sich daraus? Welche Kooperationsformen eignen sich? Welche Rollen ergeben sich daraus?

#### 2. Vertrauensförderliche und kooperative Strukturen schaffen

Vertrauensvolle Beziehungen sind das Grundgerüst guter Teamarbeit. Wie können diese ohne persönliche Begegnungen entstehen und wachsen? Welche Regelkontakte unterstützen Kooperationen?

#### 3. Einbindung der virtuellen Teams in die Organisation

Teammitglieder können sich teilweise von den Zielen der Organisation entfernen und entwickeln stattdessen eigene. Organisationen wiederum übersehen ihre Mitarbeiter schneller, wenn sie nicht körperlich anwesend sind. Wie kann eine Anbindung an die Organisation und eine Identifizierung mit den übergeordneten Zielen aufrechterhalten werden?



\*Hermann, Dorothea; Hüneke, Knut; Rohrberg, Andrea: Führung auf Distanz, Springer Gabler, Wiesbaden 2012.

#### 4. Wahrnehmung und Umgang mit Konflikten

Virtuelle Teams haben schon durch die eingeschränkte Kommunikation eine hohe Konflikthanfälligkeit. Verstärkt wird dies, wenn Teams unterschiedlicher Kulturen zusammen arbeiten. Was hilft, Konflikte wahrzunehmen und wie können sie bearbeitet werden? Welche Medien und Vorgehensweisen eignen sich zur Konfliktbearbeitung?

#### 5. Rolle der Führungskraft

Der Rolle der Führungskraft kommt in einem virtuellen Team eine zentrale Aufgabe zu. Welches Führungsverhalten ist förderlich? Durch welche Fähigkeiten kann die Teamleitung die virtuell arbeitenden Mitarbeiter gut unterstützen?

### 3. So gelingt die virtuelle Zusammenarbeit in Ihrem Unternehmen!

Möchten Sie ein virtuelles Team neu aufstellen oder weiterentwickeln? Dann können Sie die oben gestellten Fragen als Checkliste nutzen. Indem Sie auf diese Fragen in Ihrem individuellen Unternehmenskontext passende Antworten finden, ist ein zielführender erster Schritt getan. Darüber hinaus bietet Ihnen die B·A·D GmbH bei Bedarf kompetente Unterstützung in Form von Informationsangeboten wie Vorträge oder Webinare sowie Beratungen von Mitarbeitern, Führungskräften und Teams an.

5.000



... deutsche Mittelständler unterhalten oder investieren in ausländische Betriebe.

App, Sonja: Virtuelle Teams.  
Haufe Verlag, Freiburg

### 6. Beratung und Unterstützung durch Fachleute

Die B·A·D-Gruppe ist bundesweit Ihr fachkundiger Ansprechpartner in allen Fragen rund um Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit. Nutzen Sie die langjährige Erfahrung des Unternehmens und lassen Sie sich bedarfsgerecht von Experten unterstützen.

Rufen Sie uns an oder senden Sie eine E-Mail an:  
B·A·D Gesundheitsvorsorge und  
Sicherheitstechnik GmbH  
Herbert-Rabius-Str. 1, 53225 Bonn  
Telefon: 0800 124 11 88  
Telefax: 0228 400 72 885  
E-Mail: [info@bad-gmbh.de](mailto:info@bad-gmbh.de)  
[www.bad-gmbh.de](http://www.bad-gmbh.de)

9.000.000



... Menschen in der EU arbeiteten bereits 2002 telekooperativ.

[http://www.focus.de/finanzen/karriere/management/tid9323/virtuelle-teams\\_aid\\_266495.html](http://www.focus.de/finanzen/karriere/management/tid9323/virtuelle-teams_aid_266495.html)



B·A·D ist der bevorzugte Partner für Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement – für Unternehmen aller Branchen und Größen. Nutzen Sie die Gesundheit und Arbeitsqualität für Ihren Unternehmenserfolg. Effizient. Nachhaltig. Mit uns. An Ihrer Seite.

## SICHER ARBEITEN. GESUND LEBEN.

### MEDIZIN

- Arbeitsmedizin
- Reisemedizin
- Verkehrsmedizin
- Gutachten

### TECHNIK

- Arbeitssicherheit
- Gefährdungsbeurteilung
- Brandschutz
- Explosionsschutz
- Innenraumdiagnostik
- Management gefährlicher Stoffe
- Prüfobjektmanagement
- Prüfungen
- Schall- und Vibrationsbewertung
- SiGeKo
- PreSys 2.0

### GESUNDHEITS- MANAGEMENT

- Employee Assistance Program (EAP)
- Kompetenzentwicklung
- Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)
- Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung
- Organisationsberatung gesundes Unternehmen
- Gesundheitsförderung
- Digitale Gesundheitsangebote



**B·A·D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH**

Zentrale: Herbert-Rabius-Straße 1 · 53225 Bonn

bad-gmbh.de · info@bad-gmbh.de · Service-Telefon: 0800/124 11 88