

Entfernungen überwinden

Wie Teamarbeit funktionieren kann, wenn Mitarbeiter nicht vor Ort sein können

🕒 Lesen 10 Minuten

Diese Artikel ist Teil unserer 360°-Reihe [„Distanzen überwinden“](#) über Remote-Arbeit.

„Mitarbeiter, die von anderen Standorten aus arbeiten, müssen viel mehr dafür tun, um alles mitzubekommen und um selbst gehört zu werden.“

Gale Moutrey,
Vice President for Brand Experience and Workplace Innovation bei Steelcase

Wer in einem Team arbeitet, dessen Mitglieder in aller Welt verstreut sind, weiß: Es ist nicht einfach. Auch wenn Sie mit Ihren Teamkollegen in einem Raum sitzen und sehen, hören und verstehen können, was vor sich geht, ist Teamarbeit schwer genug. Wenn man jedoch von einem anderen Standort aus arbeitet, sind die Herausforderungen noch einmal ganz andere:

Bei Telefonaten ist häufig nur Kauderwelsch zu verstehen, weil die Leute durcheinanderreden.

Sie können das Whiteboard nicht sehen.

Die Telefon- oder Videoverbindung ist unzuverlässig. Die Übertragung ist zuweilen schlecht oder bricht im schlimmsten Fall sogar ab.

Sie geben am Telefon einen Kommentar ab und auf der anderen Seite wird es still – haben Ihre Teamkollegen nun einfach vergessen, dass Sie da sind oder rollen sie mit den Augen?

All das kommt Ihnen bekannt vor?

Arbeitsplatzforscher nennen dieses Phänomen „Presence Disparity“. Im Kern bedeutet das, dass Mitarbeiter, die sich nicht in einem Raum mit ihren Teamkollegen befinden, benachteiligt sind, da sie nicht nur Inhalte während des Meetings verpassen, sondern auch den Flurfunk vor und nach der Zusammenkunft.

„Mitarbeiter, die von anderen Standorten aus arbeiten, müssen viel mehr dafür tun, um alles mitzubekommen und um selbst gehört zu werden“, so Gale Moutrey, Vice President for Brand Experience and Workplace Innovation bei Steelcase. „Vor Ort zu arbeiten, ist nahezu immer die bessere Option, aber manchmal geht es eben einfach nicht, sei es, weil man zu weit entfernt wohnt, von zu Hause arbeiten muss oder nicht reisen kann. Aber es gibt viele neue Erkenntnisse dazu, wie sich mit Technologien und speziell konzipierten Räumen Umgebungen schaffen lassen, die es uns ermöglichen, beinahe so gut zu kommunizieren wie im persönlichen Gespräch.“

Steelcase-Forscher begannen bereits in den frühen 2000er-Jahren, als mehr und mehr Unternehmen auf globale Teams setzten, um Innovationsprozesse zu beschleunigen, damit, verteilte Teamarbeit zu untersuchen. Sie fanden heraus, dass die Verbindung von Menschen verschiedener Kulturen dazu beitrug, den Denkprozess zu diversifizieren, was wiederum zu tragfähigeren Ideen führte. Aber sie sahen auch, dass die Benachteiligung durch die fehlende Präsenz nicht zu unterschätzen ist. Nicht selten sind die Mitarbeiter, die nicht vor Ort sein können, deshalb frustriert und fühlen sich physisch, kognitiv und emotional gestresst. „Wenn Unternehmen wollen, dass räumlich getrennte Teams effizient zusammenarbeiten und Innovationen vorantreiben, müssen sie die Rahmenbedingungen verbessern, damit die Mitarbeiter motiviert und produktiv bleiben“, so Moutrey.

APPLIKATIONEN KENNENLERNEN

Hier finden Sie eine Reihe von Lösungen, die dazu geeignet sind, die Distanz zu Remote-Teammitgliedern zu überwinden.



Technologische Lösungen für Teams

Räumlich verteilte Teams erhoffen sich Hilfe von neuen Technologien. Bei der Entwicklung von Software zur effizienteren Zusammenarbeit von räumlich voneinander getrennten Teammitgliedern wurden bereits große Fortschritte erzielt. Beispielsweise geben die Video- und Content-Sharing-Plattformen von Microsoft Teams, Zoom und Webex Teamkollegen die Möglichkeit, sich zu sehen und Inhalte in Echtzeit zu teilen. Dabei werden die Möglichkeiten dieser Plattformen häufig gar nicht vollständig ausgeschöpft. So wird etwa auf den Einsatz von Videokameras oft verzichtet, und das zuweilen nur, weil man sich nicht extra schick machen möchte oder vermeiden will, die unaufgeräumte Wohnung zu zeigen. Die Verwendung von Kameras lässt Konversationen jedoch schneller und reibungsloser ablaufen (Tipp: wenn Sie Microsoft Teams verwenden, können Sie den Hintergrund weichzeichnen, sodass man Ihr ungemachtes Bett nicht sehen kann – klicken Sie dafür einfach auf „Weitere Aktionen“, wenn Sie sich in ein Gespräch zuschalten).

Durch Körpersprache und Mimik lassen sich zu häufige Unterbrechungen oder Durcheinanderreden vermeiden. Der Blickkontakt als Basis für menschliche Verbindungen auf biologischer und kultureller Ebene ermöglicht es uns, die Absichten unserer Mitmenschen zu interpretieren und fördert gegenseitiges Verständnis und Empathie. Besonders wichtig ist dieser Aspekt bei verteilten Teams, deren Mitglieder aus verschiedenen Ländern und Kulturen stammen. Ein weiterer Vorteil von Kameras: Sie halten Menschen davon ab, nebenbei andere Dinge zu erledigen oder mental abzuschalten.

Diese Team-Technologien fördern deutlich die Kommunikation. Sie stoßen jedoch an ihre Grenzen, wenn die Gruppe zu groß wird oder produktive Zusammenarbeit gefragt ist. „Mithilfe von Online-Video-Plattformen für den PC erhöht sich das Zugehörigkeitsgefühl nicht anwesender Teammitglieder. Sie unterstützen aber nicht unbedingt gleichzeitig auch Inhalte. Meist muss man sich für eins entscheiden“, erläutert David Blickle, Experte für Informationstechnologien bei Steelcase. Beispielsweise sind die Kommunikationspartner nicht mehr gut zu sehen, wenn man Inhalte in Online-Video-Programmen teilt, da ein Großteil des Bildschirms zur Anzeige des Inhalts verwendet wird, während die Bilder der Teilnehmer auf kleine Miniaturansichten am Bildschirmrand reduziert werden. „Will man insbesondere in größeren Teams bessere Ergebnisse erzielen, benötigt man großflächige Screens wie etwa Microsoft Surface Hub, das in der Lage ist, Videokonferenzen in HD-Qualität zu unterstützen“, so Blickle.

„Die Größe der Darstellung ist wichtig. Die Teammitglieder sollten einander sehen und hören können und gleichzeitig die Inhalte im Blick haben, die sie gemeinsam bearbeiten oder entwickeln.“

David Bickle,
Experte für Informationstechnologien bei Steelcase

Nutzen Sie diesen Teambereich für intensive Projektarbeit. Remote-Teams können die analogen und digitalen Tools für produktive Arbeitssessions nutzen. Über die hinter den Nutzern platzierten Whiteboards lassen sich mit Hilfe von HD-Videokonferenztechnik auch analoge Inhalte teilen.

Technologie und Raum verbinden

Viele Unternehmen verwenden bereits HD-Video-Konferenztechnik mit Großbildschirmen, um ihre Remote-Teams bei der Arbeit zu unterstützen. Dafür nutzen sie Blickle zufolge jedoch zumeist bestehende Räumlichkeiten wie traditionellen Konferenzräume, in die sie einen Monitor und eine Kamera stellen. Bei rechteckigen Tischen, wie sie in Konferenzräumen üblich sind, ist es jedoch nahezu unmöglich, alle Teilnehmer gleichzeitig ins Bild zu bekommen, sodass Kollegen, die per Kamera zugeschaltet sind, nicht alle Personen im Raum sehen können. Zudem gibt es häufig nur einen Monitor, weshalb die Teammitglieder sich entweder gegenseitig ansehen oder die Inhalte betrachten können. Beides gleichzeitig funktioniert nicht. Die Akustik im Raum ist unterschiedlich gut und hängt davon ab, wo man sitzt. „Da Videokonferenzen in der Arbeitswelt inzwischen fast alltäglich sind, sollte man bereits beim Design von Räumen zur Teamarbeit auf die Entfernung die Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit schaffen“, so Blickle.

Diese Lösung bietet eine gemütliche Umgebung zum Informationsaustausch mit Teamkollegen an anderen Standorten. Durch die Höhe des Monitors und die Positionierung der Kamera sind alle Teilnehmer im Raum sichtbar und können Blickkontakt mit den Gesprächspartnern aufnehmen. Die gepolsterten Wände des Orangebox-Pods und der Teppich absorbieren den Schall und verhindern störende Nachhalleffekte.

Forschern und Designern von Steelcase zufolge sollten Räume für Remote-Teams auf beiden Seiten der Kamera gleich gute Ergebnisse erzielen. „Teams, die in einem Raum sitzen, sind im Hinblick auf kreative Problemlösungen, die Koordinierung von Aufgaben, die Evaluierung und den Lernfortschritt produktiver“, erklärt Patricia Kammer, eine Steelcase-Forscherin, die die Dynamik globaler Teams untersucht. „Wir haben beobachtet, wie schnell sie sich kennenlernen, wie sie spontan interagieren und wie sie von ihrer Arbeit umgeben sind – die Ergebnisse innerhalb eines Raums waren durchwegs gut. Für Teams, deren Mitglieder von unterschiedlichen Standorten aus arbeiten, sollte das Ziel immer darin bestehen, die Lücke, die durch die räumliche Distanz entsteht, zu minimieren.“

Um Räume zu entwerfen, die Technologien zur Zusammenarbeit am besten unterstützen, stellten die Forscher folgende Fragen: Wie können Teammitglieder an verschiedenen Standorten in Echtzeit Inhalte teilen? Lässt sich das gleiche Gefühl herstellen, wie wenn man direkt zusammensitzt? Wie können wir sicherstellen, dass sich alle gleichberechtigt einbringen können?

„Wir wissen heute, dass der Erfolg verteilter Teams darauf beruht, dass Wissen und Ideen ungehindert fließen können“, so Kammer.

„Teams brauchen
Räume, die ihnen
erlauben,
anpassungsfähig zu
bleiben und sie damit
in die Lage versetzen,
ihre Arbeit so schnell
anzupassen, wie es
erforderlich ist.“

Patricia Kammer,
Steelcase-Forscherin

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, untersuchten die Forscher Teams und entwickelten so genannte „Verhaltensprototypen“ – Konzepte, die in Piloträume integriert werden, um Ideen unter realen Bedingungen zu testen. Dadurch entstanden Designlösungen, die an Steelcase-Standorten in der ganzen Welt umgesetzt wurden.

Dieses media:scape TeamStudio mit „Wurmloch“ bietet zahlreiche analoge und digitale Oberflächen zum Teilen von Inhalten, zum Brainstorming und zum Ideenaustausch. Teamkollegen an anderen Standorten können mithilfe des für Microsoft Surface Hub 2S konzipierten mobilen Halterung von Roam mit den Mitarbeitern vor Ort zusammenarbeiten und problemlos von einem Raum in einen anderen wechseln.

Acht Voraussetzungen für Teams, die auf Videobesprechungen angewiesen sind

Unabhängig davon, ob Sie sofort mit der Fernarbeit loslegen wollen oder planen, in Zukunft mehr auf Videokonferenzen zu setzen, möchten wir Ihnen hier einige Aspekte aufzeigen, die bei der Einrichtung von Räumen für eine gute Video-Zusammenarbeit beachtet werden sollten:

1. Schaffen Sie von vornherein die Voraussetzungen für unterschiedliche Teamgrößen und Videokonferenzen. Eins-zu-Eins-Interaktionen und Teamarbeit in Zweiergruppen oder Kleingruppen sind ebenso wichtig wie Teambesprechungen mit allen Mitgliedern. Schaffen Sie so viele verschiedene Optionen wie möglich: Videokonferenzboxen neben dem Teamraum, integrierte Ecken und mobile Lösungen. So kann die zur Verfügung stehende Grundfläche optimal genutzt werden und die Verwendung der Technologien wird gefördert.

2. Wenn häufiger per Videoschalt kommuniziert wird, kann es Probleme mit dem Lärmpegel im Büro geben, etwa wenn die Lautstärke zu hoch gedreht wird oder mehrere Gespräche gleichzeitig stattfinden. Hier **bieten Pods eine einfache und schnelle Anlaufstelle für Mitarbeiter**, um einen Videoanruf zu starten oder eine kleine Gruppensitzung abzuhalten, ohne dabei die Kollegen zu stören.



Dieser abgeschirmte Raum ermöglicht die Zusammenarbeit zweier sich gegenüberstehender Kollegen und den einfachen Übergang von konzentrierter Arbeit im Zweierteam zur Zusammenarbeit mit mehreren Teamkollegen an anderen Standorten. Der Raum kann auch als „Wurmloch“ verwendet werden, in dem Teamkollegen an unterschiedlichen Standorten virtuell zusammensitzen und zusammenarbeiten.



3. Installieren Sie Kameras und Mikrophone in größeren Teamräumen so, dass alle Nutzer im Bild und gut zu verstehen sind. Bringen Sie mehrere Monitore an, damit die Teilnehmer sich und die Inhalte gleichzeitig sehen können. Stellen Sie dabei sicher, dass die Teilnehmer sich bewegen können, ohne aus dem Blickfeld zu geraten oder den Interaktionsfluss zu stören.

4. Großbild-Tools für Videokonferenzen wie z. B. Microsoft Surface Hub sind besonders hilfreich für Teams, die viel über Inhalte konferieren müssen. Produktentwicklungs- oder Design-Teams benötigen z.B. einen gemeinsamen Blick auf ein Whiteboard und müssen zuweilen auch größere Zeichnungen anfertigen.

5. Schaffen Sie Bereiche, in denen die Teammitglieder problemlos zwischen Gruppen- und Einzelarbeit hin- und herwechseln können, da schnelle Wechsel des Arbeitsmodus in modernen Teams zur Tagesordnung gehören. Unmittelbar an den Teambereich anschließende, abgeschirmte Ecken geben Mitgliedern die Möglichkeit, von der Teamarbeit zur konzentrierten Einzelarbeit zu wechseln und umgekehrt.

6. Für längere Videokonferenzen **sollte die Umgebung Bewegung und verschiedene Arbeitshaltungen fördern,** damit die Teilnehmer frisch und motiviert bleiben. Tische in Thekenhöhe ermöglichen es den Mitarbeitern, aufzustehen, ohne aus dem Kamerablickfeld zu geraten.

7. Betrachten Sie immer beide Seiten der Medaille. Sorgen Sie, wenn möglich, an allen Standorten für die gleichen Bedingungen und stellen Sie gleichwertige Tools und Technologien zur Verfügung, sodass die Mitglieder, die vom Kernteam entfernt sind, von den gleichen Erfahrungen profitieren.

Ideal für Brainstorming-Sessions in Kleingruppen: Mit dem gemeinsam mit Microsoft für Surface Hub 2S entwickelten mobilen Halterungssystem Steelcase® Roam™, das sich bei Bedarf schnell in diese als Ideenraum konzipierte Kabine schieben lässt, können Remote-Teams gemeinsam an Inhalten arbeiten. Die Arbeit im Stehen fördert die Bewegung und Interaktion und dadurch auch die Kreativität.

8. Denken Sie darüber nach, angrenzend an den Team-Videoraum ein „Wurmloch“ zu installieren. Damit ist eine permanent laufende Echtzeit-Videoverbindung gemeint, die wie ein offenes Fenster zwischen zwei Standorten funktioniert. Dies fördert den sozialen Austausch, da die Mitarbeiter auch nach Beendigung der Meetings ihre Gespräche fortsetzen können.

Es gibt zwar keinen optimalen Ersatz für die persönliche Begegnung. Dennoch können direkte Treffen nicht immer stattfinden.

Es gibt zwar keinen optimalen Ersatz für die persönliche Begegnung. Dennoch können direkte Treffen nicht immer stattfinden. Mit Technologien lässt sich bereits viel erreichen, um über die ganze Welt verstreute Teammitglieder an einen Tisch zu bringen. Noch wichtiger ist es aber, darüber nachzudenken, wie sich diese Technologien im Büro einsetzen lassen – ob in bestimmten Räumen oder einem Großraumbüro. Ist der Raum extra darauf ausgerichtet, die Technik zu unterstützen, lässt sich die Zusammenarbeit von Teams, die auf räumlich verteilte Arbeit angewiesen sind, deutlich verbessern.

In diesem Artikel genannte Informationen erschienen bereits in [Ausgabe 10 \(Distanzen überwinden\) des 360°-Magazins](#).

Lösungen für verteilte Teams

Die in diesem Raum versammelten Teammitglieder können in gleicher Weise zur Diskussion beitragen, da der Konferenztisch in D-Form dafür sorgt, dass Teamkollegen an anderen Standorten von allen gesehen werden und diese auch alle am Tisch sitzenden Teilnehmer im Blick haben. Die beiden Monitore ermöglichen die gleichzeitige Übertragung von Videos und Inhalten.

Der in den Orangebox-Pod integrierte media:scape Kiosk bietet die Möglichkeit, Einzelgespräche mit Teammitgliedern an entfernten Standorten zu führen, ohne andere zu stören. Der Monitor ist genau in der richtigen Höhe und Entfernung positioniert, um einen optimalen Blickkontakt mit dem Gesprächspartner zu ermöglichen. Der Stuhl in Stehhöhe erlaubt dem Mitarbeiter sich frei zu bewegen.

Nutzen Sie diesen Teambereich für intensive Projektarbeiten. Remote-Teams können die analogen und digitalen Tools für produktive Arbeitssessions nutzen. Über die hinter den Nutzern platzierten Whiteboards lassen sich mit Hilfe von HD-Videokonferenztechnik auch analoge Inhalte teilen.

Diese Lösung bietet eine gemütliche Umgebung zum Informationsaustausch mit Teamkollegen an anderen Standorten. Durch die Höhe des Monitors und die Positionierung der Kamera sind alle Teilnehmer im Raum sichtbar und können Blickkontakt mit den Gesprächspartnern aufnehmen. Die gepolsterten Wände des Orangebox-Pods und der Teppich absorbieren den Schall und verhindern störende Nachhalleffekte.

Dieses media:scape TeamStudio mit „Wurmloch“ bietet zahlreiche analoge und digitale Oberflächen zum Teilen von Inhalten, zum Brainstorming und zum Ideenaustausch. Teamkollegen an anderen Standorten können mithilfe des für Microsoft Surface Hub 2S konzipierten mobilen Halterung von Roam mit den Mitarbeitern vor Ort zusammenarbeiten und problemlos von einem Raum in einen anderen wechseln.

Ideal für Brainstorming-Sessions in Kleingruppen: Mit dem gemeinsam mit Microsoft für Surface Hub 2S entwickelten mobilen Halterungssystem Steelcase® Roam™, das sich bei Bedarf schnell in diese als Ideenraum konzipierte Kabine schieben lässt, können Remote-Teams gemeinsam an Inhalten arbeiten. Die Arbeit im Stehen fördert die Bewegung und Interaktion und dadurch auch die Kreativität.

Bleiben Sie auf dem Laufenden

Melden Sie sich an, um regelmäßig Emails von Steelcase 360 zu erhalten. Wir fügen neue Artikel, Forschungsergebnisse und Erkenntnisse hinzu – alles, was wir erfahren, könnte für Sie nützlich sein. Außerdem wird es Benachrichtigungen zu neuen Stories, Podcasts und Magazin-Veröffentlichungen geben.

```
hbspt.forms.create({  
  portalId: "1822507",  
  formId: "e417ea2b-f4f0-47ce-9745-af30d624d53e"  
});
```