



---

## Teambildung

### Virtuelle Arbeit im Homeoffice

#### Effizienz in Zeiten des Coronavirus und danach

INGE MANDL\*)



Aufgrund der Coronavirus-Krise haben viele gleichsam von heute auf morgen die Arbeit im Homeoffice organisieren müssen. Von den damit verbundenen Herausforderungen sind Teammitglieder ebenso wie Vorgesetzte betroffen. Wenngleich es Teleworking und virtuelle Teams schon länger gibt, wird die Praxis durch die radikale Umwälzung im Zuge der COVID-19-Krise erstmals flächendeckend mit den Problemen und Chancen konfrontiert. Es wird schon jetzt deutlich, dass der dadurch ausgelöste Schub zur virtuellen Heim- und Zusammenarbeit auch nach der Krise bleiben wird. Dieser Beitrag gibt einen Überblick, was die Praxis für effiziente virtuelle Teamarbeit braucht.

<sup>2)</sup> Vgl VwGH 25. 11. 1999, 99/15/0136.

<sup>\*)</sup> Mag. Inge Mandl ist Unternehmensberaterin mit dem Schwerpunkt Human Resources mit langjähriger Erfahrung in Teambildung in Industrie, NPOs und Dienstleistungsunternehmen in Linz.

### 1. Die Herausforderungen von Arbeit im Homeoffice

Auch wenn sich die meisten gut mit der Arbeit auf Distanz arrangieren können, gibt es doch einige Herausforderungen sowohl für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als auch für Führungskräfte. Für die technischen Voraussetzungen (Computer, Software, Sicherheit und Internetzugang etc) muss der Arbeitgeber sorgen, sofern sie nicht bereits vorhanden sind. Die Wohnsituation ist nicht in allen Fällen gleich für Homeoffice geeignet, da ein eigenes Arbeitszimmer im Wohnungsverband oftmals nicht selbstverständlich ist. Die Effizienz von Homeoffice hängt aber oft auch mit familiären Umständen zusammen. Einen großen Unterschied macht es, wenn neben Teleworking zu Hause Betreuungspflichten bestehen, die auch heute noch überwiegend Frauen wahrnehmen.

Eine weitere Herausforderung betrifft die *Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, den technologischen Wandel zu akzeptieren und mitzutragen*. Wenngleich technische Probleme zumeist schnell wahrgenommen, mit professioneller Hilfe gelöst und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschult werden, bleiben psychologische und organisatorische Probleme oftmals unerkannt, oder es wird zu spät professionelle Unterstützung in Anspruch genommen, um diese zu identifizieren und dafür Lösungen zu finden. Der Aufbau von *gegenseitigem Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen bzw Mitarbeitern sowie untereinander* ist dabei ein zentraler Faktor für den Erfolg. Dieser lässt sich freilich suchen, finden und steigern.

### 2. Ziele, Aufgaben und Zuständigkeiten definieren

Misstrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen bzw Mitarbeitern entsteht vor allem dort, wo die Effizienz der Arbeit hinterfragt wird. Aus dem Blickwinkel des Arbeitgebers besteht die Vermutung, dass zu wenig gearbeitet wird, weil die unmittelbare Kontrolle fehlt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spüren das Misstrauen und fühlen sich dadurch überfordert oder fürchten Kontrollen und überfordern sich deshalb selbst.

Damit solche Situationen nicht zu Konflikten führen, hat es sich bewährt, konkrete Ziele zu formulieren und sich auf einen gemeinsamen Zeitplan zu verständigen. Ziele sind ein Führungsinstrument und geben gleichzeitig der Mitarbeiterin bzw dem Mitarbeiter eine Richtung vor; sie verleihen Sicherheit und Orientierung. Hier gilt es zu beachten, dass die *Ziele smart formuliert sind*. Für die Tätigkeit im Homeoffice brauchen weniger langfristige Ziele geplant zu werden. Wesentlicher erscheinen kurzfristige Arbeitsprojekte, um den Überblick zu behalten und deren Umsetzung in naher Zukunft zu ermöglichen.

Entscheidend ist dafür auch die *Erreichbarkeit der Führungskraft*, die aber oft selbst vor großen Herausforderungen steht, Arbeitsaufträge effizient zu erarbeiten und zu kommunizieren. Während gemeinsamer Präsenz im Büro sind die Wege kurz und direkt, durch die Distanz können dagegen Friktionen auftreten. Bei der Aufgabenverteilung zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist darauf zu achten, dass es weder zu einer Unterforderung noch zu einer Überforderung kommt. Vor allem sollte auf die *konkreten Rahmenbedingungen der Arbeit im Homeoffice* (wie insbesondere Betreuungspflichten für Kinder) Rücksicht genommen werden. Gleichzeitig sollte berücksichtigt werden, dass bei der Arbeit zu Hause unter Umständen Privates und Berufliches verschwimmen kann. Damit effizient gearbeitet werden kann, können durchaus auch Tools aus dem Zeit- und Selbstmanagement als Hilfe zur Selbstorganisation vermittelt werden.

Ebenso essenziell für eine erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit ist es, *klare Zuständigkeiten* zu definieren, die allen im Team bekannt sind, um verlässliche interne Lieferbedingungen zwischen den Teammitgliedern sicherzustellen.

### 3. Abläufe und Kommunikation verbessern

Im Büro kann man einander schnell noch etwas zurufen: „Denk daran, dem Klienten noch Bescheid zu geben!“ Eine freundliche Erinnerung, eine strenge Warnung? Der

## Tagesfragen

---

Blick verrät, wie die Kollegin oder der Kollege das meint. Im Homeoffice funktioniert das nicht mehr in gleicher Weise. Deshalb ist das Einüben *guter Kommunikation* das Wichtigste. Wenn Teams räumlich getrennt arbeiten, muss dennoch gewährleistet sein, dass Kolleginnen und Kollegen in engem Austausch miteinander stehen und sich gegenseitig verstehen. Virtuelle Alternativen für Zurufe im Büro stehen zur Verfügung (zB Telefon, E-Mail, Messenger, Teamumgebungen und Videokonferenzen). Um dieselbe Kommunikationseffizienz wie bei gemeinsamer physischer Präsenz zu erreichen, ist es aber umso notwendiger, klare Erreichbarkeiten und Wege der Kommunikation für die jeweiligen Teams zu definieren. Dabei ist es auch wichtig, diese nicht nur von oben zu verordnen, sondern die *Bedürfnisse und Erfahrungen der Teammitglieder* immer wieder zu hinterfragen und Anpassungen vorzunehmen.

Rahmenbedingung für effiziente Arbeit ist die *Festlegung der Abläufe*. Nun lassen sich die bei ständiger Präsenz im Büro festgelegten Abläufe nicht immer eins zu eins auf die Arbeit im Homeoffice umlegen. Gleichzeitig ist die Abfolge gewohnter Abläufe sinnvoll und gibt dem Team Sicherheit. Daher sollten in einem ersten Schritt bestehende Arbeitsabläufe evaluiert werden: Wie können diese sinnvoll auf die Arbeit im Homeoffice übertragen oder müssen sie adaptiert werden? Auch bei dieser Aufgabe müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte zusammenarbeiten, um eine effiziente Organisation zu erreichen, und diese auch regelmäßig nachschärfen. Das Heranziehen *professioneller Hilfe von außen* kann dabei Anlass sein, die Arbeitsabläufe im Homeoffice zu überprüfen und die Effizienz gemeinsam zu verbessern.

### 4. Befindlichkeiten wahrnehmen und Zufriedenheit steigern

Um das Team zusammenzuhalten, ist es sinnvoll, sich zu einer festen Zeit – einmal am Tag oder zumindest regelmäßig mehrmals pro Woche – in der Gruppe zu treffen und den Stand der Arbeit zu besprechen. Sofern dies nicht während gemeinsamer Präsenzzeiten im Büro möglich ist, eignen sich dafür auch Telefon- oder besser noch Videokonferenzen. Dabei sollten durchaus auch persönliche Befindlichkeiten angesprochen werden. Die Gruppe darf nachfragen und empathisch sein. Darüber hinaus sollten Führungskräfte ihre Teammitglieder einzeln persönlich oder online treffen und besprechen, wie es läuft. Gemeinsam in der Gruppe oder individuell ist regelmäßiges gegenseitiges Feedback notwendig, um Missverständnisse aufzuklären, die Arbeitszufriedenheit zu steigern und die Effizienz zu erhöhen.

„Aus dem Auge, aus dem Sinn“: Personen werden allzu leicht vergessen, sobald sie „außer Sichtweite“ sind; das sollte nicht passieren. Deshalb müssen alle Teammitglieder – und vor allem Führungskräfte – darauf achten, auch jene, die im Homeoffice sind, stets wahrzunehmen. Oftmals entsteht bei den im Büro „Zurückgebliebenen“ eine Dynamik, von der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Homeoffice gar nichts mitbekommen oder ausgeschlossen werden. Das kann die Distanz steigern und Unzufriedenheit fördern. Daher sollte regelmäßig überprüft werden, wie sich das Team hier und dort zusammenfindet, um die gestellten Aufgaben effizient erfüllen zu können.

---

---

#### **i** Auf den Punkt gebracht

Homeoffice und virtuelle Zusammenarbeit haben in der Corona-Shutdown-Zeit einen mächtigen Schub bekommen. Auch danach werden diese Formen der Arbeit bleiben und müssen effizient organisiert werden. Es bedarf daher der Bewusstheit über die damit verbundenen Herausforderungen – und wie man damit konstruktiv umgeht. Training und Begleitung, die gekonnte Nutzung von Tools und Leadership sind dafür notwendig. Teamentwicklung und Teamcoaching für entfernt arbeitende Teams können durch die Entwicklung und Einübung von Kommunikationsstrategien und Vereinbarungen die virtuelle Zusammenarbeit für alle Beteiligten erfolgreich machen.

---

---