
Digitales Arbeiten und Arbeit 4.0:

Tipps und Tricks für ein digitales Arbeitsumfeld in Ihrem Unternehmen



Einführung

Technologien, die heute fast jeder von uns in der Hosentasche trägt, waren noch vor einigen Jahren unvorstellbar. Durch die stetig wachsende Portabilität von Computern und die Verfügbarkeit von Internetanschlüssen ändert sich neben den Technologien auch unsere Art der Zusammenarbeit. Digitale Werkzeuge lassen Menschen über kontinentale Grenzen hinweg miteinander kommunizieren, Ideen austauschen und somit Innovationen erschaffen.

Die Frage, „wo“ jemand arbeitet, rückt immer weiter in den Hintergrund. Das tägliche Pendeln ins Büro ist durch neue Flexibilität in Kombination mit den richtigen Werkzeugen oft nicht mehr notwendig und Besprechungen können heute einfach per Videokonferenz durchgeführt werden. Teams werden somit zu „verteilten Teams“.

Verteiltes Zusammenarbeiten ist allerdings keineswegs trivial, da mit den neuen Werkzeugen auch neue Formen der Interaktion entstehen und von uns neu erlernt werden müssen. Nonverbale Signale, die Menschen meist unbewusst wahrnehmen (Körperhaltung, Gestik), werden durch digitale Werkzeuge oft nur unzureichend transportiert. Hinzu kommt, dass im Home-Office überall Ablenkungen lauern: Kühlschrank, Fernseher oder sogar die eigenen Kinder, für die es oft nicht nachvollziehbar ist, dass Mama und Papa zwar gerade zuhause sind, aber trotzdem keine Zeit für sie haben. So verschwimmen die räumlichen Grenzen von Arbeit und Freizeit, die die Mitarbeiter für eine gute Work-Life-Balance voneinander abgrenzen müssen. Die Fahrt vom Büro ins eigene Heim stellte bisher ein Ritual dar, welches Arbeit und Privatleben trennt – dieses fehlt jedoch im Home-Office oft.

Anfang 2020 brachte das Virus *Covid-19* neue Herausforderung mit sich und stellte das Arbeitsleben auf den Kopf. Innerhalb weniger Wochen wurde in Deutschland das öffentliche Leben lahmgelegt. Jeder, für den es möglich war, wurde zur Arbeit ins Home-Office, also ins eigene Heim geschickt. Quasi von „Heute auf Morgen“ wurde von Millionen von Menschen verlangt, sich Werkzeuge der virtuellen Zeit anzueignen.

Dabei sehen sich die Betroffenen mit den folgenden Fragen konfrontiert:

- ▶ Welche Voraussetzung braucht es, um das Arbeiten in verteilten Teams zu gewährleisten?
- ▶ Wie können wir mit der Entgrenzung von Arbeits- und Freizeit klarkommen? Wie kann das Arbeiten von zuhause mit der Familie vereinbart werden?
- ▶ Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser? Wie werden Arbeitszeiten für den Mitarbeiter angerechnet?
- ▶ Wieviel Selbstorganisation kann ein Arbeitgeber seinen Angestellten abverlangen?
- ▶ Welche Art der Führung brauchen Mitarbeitende in verteilten Teams?

Mit dem vorliegenden Leitfaden versucht das Kompetenzzentrum eStandards, deutschen Mittelständlern einen Ratgeber an die Seite zu stellen und einen ersten Überblick zu geben, was bei der Arbeit mit digitalen Werkzeugen und in verteilten Teams beachtet werden sollte.



Inhalt

1. Die passende Unternehmenskultur	1
2. Technische Voraussetzungen	4
3. Remotiquette: Empfehlungen für den Home-Office-Alltag	6
4. Wie kann IT/Software Ihre Remote-Kollaboration unterstützen?	11
Relevantes Kompaktwissen, Methoden und Informationen	14
Impressum	15

1. Die passende Unternehmenskultur

Ein gesundes Maß an Vertrauen

Viele denken, dass es strikte Kontrollmaßnahmen geben sollte, um die Produktivität der Mitarbeitenden auch im Home-Office zu überwachen. Allerdings ist durchaus fraglich, ob mit diesen Maßnahmen das Optimum an Produktivität erreicht wird. Studien belegen, dass sowohl Kontrolle als auch Vertrauen funktionieren, denn beides führt zu einer Kooperation der Mitarbeitenden. Werden Mitarbeitende aber ständig kontrolliert, fügen sie sich, aus Angst vor den Konsequenzen (z. B. Kündigung oder Abmahnung). Sie kooperieren eher widerwillig und sind weniger motiviert.¹

Anders ist es, wenn den Mitarbeitenden Vertrauensarbeitszeiten auch im Home-Office zugestanden werden. Denn die wenigsten wollen das ihnen entgegengebrachte Vertrauen missbrauchen. Die Mitarbeitenden sind motiviert, den Vertrauensvorschuss zu achten, indem sie gewissenhaft arbeiten und gute Ergebnisse erzielen. Es ist daher für Führungskräfte ratsamer, als Kontrollinstrument eine Deadline oder ein bestimmtes Ziel vorzugeben, welches erreicht werden muss. Denn es kommt am Ende schließlich nicht auf die abgessene Arbeitszeit an, sondern vor allem auf die Ergebnisse und ihre Qualität.

Flexibilität – Vorteil und organisatorische Herausforderung

Home-Office bietet Flexibilität. Jeder Mensch hat individuelle Vorlieben und Verantwortungen, angefangen bei unterschiedlichen Schlaf- und Tagesrhythmen, welche zum einen biologisch bedingt sind, aber auch von der aktuellen Lebenssituation abhängen. Beispielsweise zwingen die Pflege eines Verwandten oder die Betreuung von Kindern viele Mitarbeitende dazu, die Arbeitszeit zu reduzieren oder die Arbeit ganz aufzugeben. Flexible Arbeitszeiten im Home-Office ermöglichen, dass Mitarbeitende zu ihren produktiven Zeiten von zu Hause aktiv sind. Damit Flexibilität aber nicht im Chaos endet, muss die Zusammenarbeit aufeinander abgestimmt werden und eine klare Struktur und Aufgabenverteilung entwickelt werden. Diese Absprachen können für Unternehmen durchaus unterschiedlich aussehen – sie hängen unter anderem davon ab, ob sich das Team zeitweise oder permanent im Home-Office befindet oder ob sich dies nur auf bestimmte Teammitglieder bezieht. Natürlich spielt auch eine Rolle, welche Art von Tätigkeiten ausgeführt wird.

Von übergreifender Wichtigkeit für eine flexible Arbeitsweise sind aber Transparenz und Akzeptanz. Teilen Sie Ihren Kollegen mit, wann Sie für Meetings verfügbar sind, wann Sie „im Stillen für sich“ Aufgaben erledigen und wann Sie verhindert sind. Diese Information sollte allen Teammitgliedern zur Verfügung stehen, weshalb sich beispielsweise online verfügbare

¹<https://www.springerprofessional.de/mitarbeitermotivation/fuehrungsqualitaet/wertschaetzung-macht-wettbewerbsfaehig/15941062>

und für die Kollegen freigeschaltete Kalender als unterstützendes Werkzeug hervorragend eignen. In größeren Teams oder bei großem Termindruck kann es für die Zusammenarbeit im gesamten Team vorteilhaft sein, eine gemeinsame Kernarbeitszeit zu vereinbaren. Das Wissen um die Verfügbarkeit der Kollegen ist allerdings nur hilfreich, wenn die angegebenen Zeiten gegenseitig respektiert werden. Wenn ein Kollege sich beispielsweise zwei Stunden reserviert, um eine Aufgabe konzentriert zu erledigen, dann sollte ihm diese Zeit möglichst ohne Störungen durch Anrufe oder kurzfristige Anfragen per Chat zugestanden werden. Denn nur so kann ein gutes Arbeitsergebnis sichergestellt werden. Eine weitere Möglichkeit ist einen „Flur-Teamchat“ einzurichten. Dort begrüßen sich die Mitarbeiter morgens kurz und teilen mit, wann Sie tagsüber offline sind oder abweichende Zeiten haben und verabschieden sich abends in den Feierabend.

Richtig kommunizieren – Was, mit wem, wie und wann?

Mitarbeitende eines Teams treten in der Regel automatisch in Interaktion, wenn sie sich am selben Ort befinden. Das gesamte Umfeld des Tätigkeitsortes, also das Büro, die Kollegen und auch die Unternehmenskultur wirken zusammen wie ein Katalysator für die Kommunikation der Mitarbeitenden und feuern so die Produktivität an. Die Art und Weise zu kommunizieren ändert sich aber, wenn verteilt – also remote – gearbeitet wird. Zur Unterstützung der Kommunikation gibt es eine Vielzahl an Methoden und Werkzeugen – aber alle haben ihre Vor- und Nachteile. Deshalb ist es wichtig, sich bewusst für Kommunikationswege und -werkzeuge zu entscheiden und Klarheit zu schaffen, für welchen Zweck welcher Kommunikationskanal verwendet wird.

Um sich einen Überblick zu verschaffen, kann es hilfreich sein, sich folgende Zusammenhänge vor Augen zu führen. Für den Austausch „einfacher“ Informationen (z. B. Eckdaten eines Projektes, Termine) eignen sich schriftliche Methoden (eine kurze E-Mail, Chatnachricht). Bei komplexen Themen ist es oft ratsam, diese im Gespräch zu erläutern, weshalb hier Telefonate oder Video-/Telefonkonferenzen geeignet sind. Ebenso nimmt die Dringlichkeit Einfluss auf das Kommunikationsmittel. Soll die Information sofort an den Empfänger gelangen (synchrone Kommunikation), so ist hier ein Anruf oder ein Chat das richtige Mittel.¹ Kann dies aber warten, so ist eine E-Mail oder die Ablage der Information an einem zentralen, zugänglichen Speicherort ausreichend (asynchrone Kommunikation)². Ein weiterer Faktor ist natürlich, an wen die Information gerichtet ist. Für den bilateralen Austausch kann man schnell zum Telefonhörer greifen, möchte man aber mehrere Personen erreichen, ist eine geplante Video- oder Telefonkonferenz effektiver.

² Hochschule Bonn-Rhein-Sieg: <https://www.h-brs.de/de/bib/synchrone-asynchrone-kommunikation>



Wenn in der Organisation mehrere Kommunikationskanäle genutzt werden, dann ist es wichtig, dass klare Regeln aufgestellt werden, welcher Kanal für welche Art der Kommunikation genutzt wird. Wie die Regeln genau aussehen, hängt stark vom individuellen Kontext ab. Wichtig ist jedoch: *Alle müssen sich an die vereinbarten Kommunikationsregeln halten.*

Um dies zu bewerkstelligen, muss bedacht werden, dass neue Verhaltensweisen in die Organisation eingeführt und von allen Mitarbeitenden erlernt werden müssen. Solche Änderungen beeinflussen die Unternehmenskultur und sollten dementsprechend durch die Führungsebene begleitet werden.

Checkliste zur passenden Unternehmenskultur

- ▶ Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern – Die Vorstellung von Ergebnissen im Team eignet sich besser zur Leistungsbewertung der Mitarbeiter als die Überprüfung der Anwesenheit.
- ▶ Führen Sie Ihre Mitarbeiter zur Selbstorganisation – Nicht für jeden ist das Organisieren der eigenen Arbeit selbstverständlich. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter sich ihre eigenen Regeln für die Heimarbeit zu setzen und diese durchzusetzen.
- ▶ Kommunizieren Sie Ihre Verfügbarkeit – Blocker für Stillarbeit im Kalender helfen dabei, sich bei der Arbeit zu konzentrieren und Kommunikationskanäle auszublenden. Wichtig ist jedoch, dass Sie vor allem selbst die eigenen Terminblocker respektieren.
- ▶ Organisieren Sie Kommunikationswege – Für jeden Kommunikationsweg sollte es klare Regeln geben, wann dieser verwendet wird.

2. Technische Voraussetzungen

Für die erfolgreiche Arbeit von zu Hause sollten zunächst ein paar Grundbedingungen erfüllt sein. Neben der passenden Infrastruktur müssen alle Mitarbeiter auch mit der richtigen Hard- und Software ausgestattet sein. Zwar lässt sich auch mit „einfachen Mitteln“ das Arbeiten im Home-Office realisieren, allerdings trägt die Qualität der zu nutzenden Werkzeuge und der damit einhergehende Komfort zur Zufriedenheit bei und ist insbesondere bei häufigem oder langfristigem Home-Office nicht zu unterschätzen.

Die richtige Infrastruktur: Breitbandanschluss

Wenn viel von zu Hause gearbeitet wird, kommt man um einen gut ausgebauten Breitbandanschluss nicht herum. Besonders in Videokonferenzen werden signifikante Mengen an Daten zwischen den Teilnehmern hin und her geschoben. Mit der steigenden Anzahl der Teilnehmer in einer Videokonferenz steigt die Menge an Daten, die ausgetauscht wird, da mehr eingehende Signale die begrenzte Bandbreite der Leitung belasten. Eine stetig stabile Qualität der Internetleitung ist hier genauso wichtig wie die hohe Bandbreite.

Wenn mehrere Videokonferenzen über denselben Internetanschluss laufen und parallel noch andere Programme mit dem Internet kommunizieren, kann eine private Netz-Infrastruktur schnell an ihre Grenzen stoßen, was in abgebrochenen Gesprächen oder technischen Problemen beim Verbindungsaufbau resultiert. Daher sollte für die Arbeit im Home-Office eine ausreichende Bandbreite zur Verfügung gestellt werden. Eine generelle Empfehlung auszusprechen ist nicht einfach, da je nach der Art der Nutzung und der Anzahl der Geräte die jeweiligen Bedürfnisse stark variieren. Zudem erreichen auf Grund verschiedener Ursachen nicht alle Internetanschlüsse die vom Anbieter versprochene Bandbreite. Wer größere Datenmengen in der Cloud speichert oder im Home-Office regelmäßig größere Datenpakete verschickt, sollte auch auf die Upload-Geschwindigkeit des Internettarifs achten.

Die passende Hardware: Computer, Webcam & Headset

Im nächsten Schritt sollte für die passende Hardware gesorgt werden. Grundsätzlich ist ein stationärer Computer vollkommen ausreichend. Ein Laptop bietet allerdings für die Arbeit von zu Hause einige Vorteile. Er ist mobil und man so auch kurzfristig in einem anderen Raum arbeiten. Das kann einerseits im Arbeitsalltag für ein wenig Abwechslung sorgen und andererseits ermöglicht es den Mitarbeitern, wechselnden Bedingungen im häuslichen Umfeld auch kurzfristig Rechnung zu tragen. Ein weiterer Vorteil von Laptops ist zudem, dass sie heutzutage meist standardmäßig mit einer integrierten Kamera bzw. Webcam sowie integriertem Mikrofon und Lautsprecher ausgestattet sind. Eine Webcam, ein Lautsprecher und ein Mikrofon sind elementar für die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern eines verteilten Teams, um Echtzeitkommunikation zu gewährleisten, d.h. die direkte und zeitgleiche Kommunikation zwischen den Teammitgliedern. Wenn Mitarbeiter im Home-Office jedoch damit beauftragt werden online Workshops zu moderieren und regelmäßig Teambesprechungen zu leiten, sollte man diesen fortgeschrittenen Bedürfnissen nachgehen.



Hier kann es angemessen sein, zusätzliche USB-Webcams oder leistungsstärkere Mikrofone und Lautsprecher anzuschließen. Eine gute Tonqualität hat einen wesentlichen Einfluss auf das gute „Verstanden werden“ und beeinflusst zudem das Empfinden aller Gesprächsteilnehmer. Vor allem ein Headset, also Kopfhörer mit einem integrierten Mikrofon, kann hier ein wahrer Segen sein. Insbesondere Geräte die Umgebungsgeräusche durch ein nach außen gerichtetes Mikrofon herausfiltern können, sind hier zu empfehlen. Als allgemeine Faustregel gilt: Ein Set aus Kamera und Headset kostet zwischen 100 Euro und 200 Euro.

Die passende Software

Das Angebot an Software zur Unterstützung von Arbeits- und Kommunikationsprozessen ist groß. Aber wie treffen Sie die richtige Wahl für Ihr Unternehmen? Grundsätzlich gibt es die folgenden Empfehlungen, die Ihre Auswahl beeinflussen sollten:

- ▶ **Funktion und Nutzen:**
Die ausgewählte Software muss Ihre spezifischen Anforderungen erfüllen. Nehmen Sie sich die Zeit, die Anforderungen systematisch zu erheben und zu priorisieren.
- ▶ **Budget:**
Die Software muss natürlich erschwinglich sein. Man sollte sich aber nicht nur auf die Kostensicht fokussieren, sondern auch den zu erwartenden Nutzen durch die Einführung der Software in die Kalkulation mit einbeziehen.
- ▶ **Standardisierte Schnittstellen:**
Standardisierte Schnittstellen ermöglichen die nahtlose Integration der Software in weitere Prozesse und können umständliche (händische) Zwischenschritte ersparen.
- ▶ **Nutzerfreundlichkeit:**
Ist eine Software nutzerfreundlich gestaltet und einfach zu handhaben, so wird diese i.d.R. von den Mitarbeitenden schnell akzeptiert und auch verwendet. Ist sie es nicht, so verfällt man schnell in alte Verhaltensmuster zurück und das Potenzial der Software wird nicht genutzt.

Zugriff auf Daten und Informationen

Für ein nahtloses Zusammenarbeiten auch von unterschiedlichen Orten aus, ist es wichtig, den Mitarbeitenden den Zugriff auf die Daten und Informationen zu gewähren, z. B. über cloudbasierte Lösungen. Natürlich drängt sich hier direkt die Frage nach dem Datenschutz auf. Große Cloud-Anbieter bieten zwar einen sehr guten Service, haben ihre Server aber oft außerhalb Europas und unterliegen somit nicht der DSGVO. Allerdings bieten sie mittlerweile Verträge an, in denen sie ihren Kunden zusichern, dass ihre Daten ausschließlich auf Servern gespeichert werden, die in Europa stehen. Mit den Open-Source-Lösungen OwnCloud oder NextCloud steht es Unternehmen auch offen, ihre eigene Cloud einzurichten (dazu gibt es in Kapitel 5.4 mehr). Die so für alle Mitarbeitenden von zu Hause aus zugänglichen Daten, müssen aber auch auffindbar, aktuell und nachvollziehbar sein. Deshalb macht sich ein wohl überlegtes Datenmanagementkonzept von Beginn an schnell bezahlt.

3. Remotiquette: Empfehlungen für den Home-Office-Alltag

Selbstorganisation

▶ **Rituale etablieren, um Privates und Berufliches zu trennen**

Der Arbeitsalltag ist oft stärker von Ritualen geprägt, als auf den ersten Blick erkennbar: Tägliche Routinen helfen Ihnen und Ihren Mitarbeitern, die Entgrenzung der Arbeits- und der Freizeit zu verhindern. So kann die Fahrt ins Büro ein Ritual darstellen, um sich mental auf die Arbeit vorzubereiten, während die Fahrt nach Hause dabei helfen kann, mit dem Arbeitstag abzuschließen.

Dieser Mechanismus funktioniert jedoch nicht, wenn das Büro Teil des Zuhauses ist. Das Fraunhofer IAO empfiehlt auf Basis einer Studie, sogenannte Transitzeiten zu etablieren. So kann bspw. ein zwanzigminütiger Spaziergang vor und nach dem Arbeiten im Home-Office die Pendelzeit imitieren. Ebenso kann es helfen, die Kleidung ritualisiert zu wechseln, um sich mental in den Arbeitsmodus zu versetzen: Etwa Jeans und Hemd als Arbeitskleidung, die man nach Dienstende ablegt und in die Freizeitkleidung schlüpft. Das Aufräumen des Arbeitsbereiches zum Feierabend kann ähnlich wirken und erfüllt hierbei eine doppelte Funktion: Zum einen schließt man mit dem Ordnen und Wegräumen den Arbeitstag ab, zum anderen fällt es am nächsten Morgen viel leichter, mit dem neuen Arbeitstag zu beginnen.³

▶ **Grenzen ziehen**

Viele Menschen verfügen über kein extra Arbeitszimmer für die Heimarbeit, weswegen die Arbeit dann oft in einem Raum stattfindet, der nicht unbedingt dafür geeignet ist. Der Esstisch wird dann kurzerhand zum Schreibtisch umfunktioniert – was nicht bei allen Familienmitgliedern notwendigerweise gut ankommt. Nichtsdestotrotz sollte man jedoch versuchen, Grenzen zu etablieren, die die Arbeit klar vom Privatleben trennen. Der wichtigste Faktor ist jedoch, dass man die Grenzen selbst einhält und die Einhaltung auch von anderen im Haushalt einfordert.

▶ **Stressfaktor Heimarbeit**

Das IZA (Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit) hat 2018 das Stressempfinden von 3.962 angestellten Beschäftigten analysiert. Die Antworten wurden dabei in drei Gruppen eingeteilt: 1) Vor-Ort Arbeiter, 2) Menschen, die regelmäßig von Zuhause arbeiten (Heimarbeit) und 3) Menschen, die am offiziellen Arbeitsplatz arbeiten, sich aber Arbeit mit nach Hause bringen.

³ Fraunhofer IAO <https://blog.iao.fraunhofer.de/selbstorganisation-im-homeoffice-11-tipps-fuer-den-umgang-mit-entgrenzung/>

Die Studie zeigt, dass die regelmäßige Heimarbeit am häufigsten mit negativen Gefühlen einhergeht und der empfundene Stress im Durchschnitt bei der Heimarbeit höher war, als in den beiden anderen Kategorien.⁴

Der „Fehlzeitenreport 2019“ des Wissenschaftlichen Instituts der AOK hat 2019 die Auswirkungen des erhöhten Stresslevels erkundet: Erschöpfung, Konzentrationsprobleme und Schlafstörungen wurden dabei am häufigsten genannt. Den Grund sehen die Autoren der Studie in den ungünstigen Arbeitsbedingungen, die oft im Home-Office vorherrschen.⁵

Für viele ist es nicht einfach oder schlichtweg unmöglich, eine gedankliche Trennung zwischen Arbeit und Freizeit herzustellen, wenn die räumliche Trennung fehlt. Dennoch gibt es einige Tipps, die bei der Heimarbeit beachtet werden sollten. Rituale können dabei helfen, diese Trennung zumindest ansatzweise zu ersetzen. Morgens, vor Beginn des Arbeitstages, sollten dieselben Rituale eingehalten werden, wie an einem Arbeitstag im Büro. Der morgendliche Kaffee, das Lesen der Tageszeitung und vor allem das Tragen der Arbeitskleidung bereiten geistig besonders gut auf den Arbeitstag vor. Für zwischendurch gilt: Bewegung tut immer gut – ob draußen oder zu Hause. Ein kleiner Spaziergang oder ein paar Hampelmänner vor dem Schreibtisch regen den Blutfluss an und helfen im Zweifel besser gegen Müdigkeit als ein Kaffee. Zudem sollte aktiv gegen Vereinsamung vorgegangen werden. Der Arbeitsalltag ist in der Regel gefüllt mit sozialen Interaktionen – der Mensch ist eben ein soziales Wesen. Regelmäßige Videochats oder Telefonate mit Kollegen beugen der Vereinsamung vor. Für den Abschluss des Arbeitstages bietet es sich an, den Computer herunter zu fahren und ihn (im Falle eines Laptops) an einem bestimmten Ort zu verstauen. Das Abbauen der Peripherie (Maus, Tastatur, Bildschirm) stellt auch ein Ritual dar, mit dem Arbeitstag abzuschließen.⁶ Das aktive Verabschieden bei den Kollegen in den Feierabend über den Abteilungs-Chat verhindert zudem oft, dass die Kollegen außerhalb der eigenen Arbeitszeiten mit arbeitsrelevanten Dingen aufwarten.

Sollte der Stress zu viel werden, sollte die erste Anlaufstelle immer der oder die eigene Vorgesetzte sein. Im Zweifelsfall hilft die Telefonseelsorge unter der 0800-1110111.

⁴ IZA: Does Telework Stress Employees Out?: <https://www.iza.org/publications/dp/11993/does-telework-stress-employees-out-a-study-on-working-at-home-and-subjective-well-being-for-wagesalary-workers>

⁵ AOK: Stressfrei im Homeoffice: <https://www.aok.de/pk/rh/inhalt/homeoffice-wegen-corona-7/>

⁶ Wirtschaftswoche: Weniger Stress im Homeoffice.

<https://www.wiwo.de/adv/telekom-digitalisierung/digitalisierung/zuhause-arbeiten-wie-der-stressabbau-im-homeoffice-gelingt/25747456.html>

Teamorganisation

Wenn Teams zusammenarbeiten, gibt es drei verschiedene Szenarien in Bezug auf die Verteilung der Teammitglieder. Nehmen wir an, ein Team besteht aus zehn Mitgliedern.

- In Szenario A arbeiten alle Mitglieder des Teams am selben Ort und die Kommunikation und Zusammenarbeit erfolgt ohne die Hilfe von digitalen Werkzeugen. Alle zehn Teammitglieder befinden sich in demselben Büro, oder zumindest im selben Gebäude. Die Kommunikation erfolgt unmittelbar und alle Teammitglieder stehen in normalem Austausch miteinander.
- In Szenario B arbeiten alle Teammitglieder einzeln von unterschiedlichen Orten aus. Für die Kommunikation und Zusammenarbeit untereinander benutzt man Soft- und Hardware und kommuniziert über Distanz. Während einige im Home-Office arbeiten, befinden sich andere in ihrem Lieblingscafé und wiederum andere in einem Co-Working-Space. Keines der Teammitglieder befindet sich an demselben Ort wie die anderen und die Kommunikation findet mittelbar statt, d.h. über digitale Tools wie beispielsweise eine Videokonferenzsoftware.
- In Szenario C gibt es eine Mischform. Anstatt, dass alle Teammitglieder denselben „Modus“ der Arbeit haben, nämlich verteilt oder nicht-verteilt, gibt es in diesem Szenario ein Büro, in dem sich ein Teil der Kollegen befindet, während andere sich an anderen Orten aufhalten und per Video-Call und anderen Kollaborations-Tools virtuell in den Raum projiziert werden und somit ein hybrides Team erzeugen. So können z. B. können vier Teammitglieder in einem Raum sitzen, während die anderen Kollegen im Home-Office arbeiten. Alle sind über ein Videokonferenzsystem miteinander verbunden, sodass die Kollegen aus dem Home-Office auf einem großen Bildschirm in das Büro der vier nicht-verteilten Teammitglieder projiziert werden.

In hybriden Teams stellt sich immer wieder ein Problem heraus: Die Teammitglieder, die sich an einem Ort befinden (die lokale Gruppe), dominiert ab einem gewissen Punkt die Gruppenarbeit. Der unmittelbare Informationsaustausch vereinfacht die Kommunikation für die nicht-verteilten Teammitglieder und die Dynamik des Teams fokussiert sich nach und nach auf die lokale Gruppe. Die informelle Informationsweitergabe findet über Nebengespräche statt, die jedoch von den verteilten Kollegen nicht aufgenommen werden kann. Dadurch verpassen die Teammitglieder, die remote arbeiten, oft wichtige Informationen. In hybriden Teams ist es daher wichtig, den Modus der Arbeit zu vereinheitlichen. Die Faustregel hier lautet: **Arbeite eine Person remote, arbeite alle remote**. Das bedeutet, dass sobald ein Kollege sich per Kamera und Headset dazu schalten muss, sollten die anderen Teammitglieder ihr Verhalten anpassen und die Kommunikation auch auf Soft- und Hardware-Tools umstellen.

Remote-Knigge: Regeln für die Kollaboration über Software-Tools

Wenn Kommunikation über Software-Tools geschieht, müssen neue Regeln in die Organisation eingeführt und dementsprechend von allen Mitarbeitern erlernt werden. Die Einführung neuer Software muss immer mit der entsprechenden kulturellen Veränderung einhergehen (siehe Kapitel 2 – Die passende Unternehmenskultur).

Eine Fülle an verschiedenen Software-Tools kann schnell zu Ablenkungen führen. Wenn Mitarbeiter über mehrere Kanäle erreichbar sind, fällt die Konzentration oft schwer. Zudem laufen Online-Meetings durch den veränderten Modus der Kommunikation Gefahr als noch unproduktiver wahrgenommen zu werden, als dies bisher schon der Fall ist.⁷

Dennoch sind Meetings essentiell für den Erfolg eines Unternehmens, da sie einen Rahmen für den formellen Wissensaustausch zwischen den Beteiligten bereitstellen.⁸ Klare Kommunikationsregeln für die Organisation helfen dabei den Wissensaustausch effizienter zu gestalten. Voraussetzung ist jedoch, dass sich alle Mitarbeiter an die gesetzten Regeln halten – die oder der Vorgesetzte sollte dabei mit gutem Beispiel vorangehen.

Die Zeit der Teammitglieder respektieren:

Niemand verschwendet gerne Zeit in unproduktiven Meetings. Deshalb gilt bei virtuellen Meetings umso mehr:

- ▶ Meetings sollten immer mit einem klaren Ziel anberaumt werden. Wollen wir heute eine Entscheidung treffen? Gibt es Klärungsbedarf? Wer muss zwingend an dem Meeting teilnehmen? wer sollte optional eingeladen werden?
- ▶ Ein Meeting sollte immer einen Moderator haben. Diejenige Person, die das Meeting einberuft, ist für die Moderation der Gespräche verantwortlich.
- ▶ Alle Teilnehmer sollten sich kurzfassen. Vor allem lange Monologe oder bilaterale Gespräche tragen oft dazu bei, dass Teilnehmer sich mental verabschieden und lieber E-Mails beantworten oder Chatten.
- ▶ Ein Meeting sollte zudem den geplanten Zeitrahmen nicht überschreiten. Zu diesem Zweck kann der Moderator des Meetings etwa eine Stoppuhr benutzen, die am besten für alle Meeting-Teilnehmer sichtbar ist.⁹

⁷ <https://ap-verlag.de/studie-zum-thema-effizienz-von-meetings-mehr-nutzen-aus-besprechungen-ziehen/54435/>

⁸ Harvard Business Review <https://hbr.org/2017/07/stop-the-meeting-madness>

⁹ <https://www.springerprofessional.de/zeitmanagement/interne-kommunikation/so-werden-meetings-effizient/16417422>



Kamera und Headset nutzen

Wenn viel von zu Hause aus gearbeitet wird, kommen die sozialen Interaktionen mit den Kollegen oft zu kurz. Für ein persönlicheres Erlebnis für alle Beteiligten sollten daher alle so oft wie möglich eine Kamera benutzen. Zudem sorgt ein Headset für ein besseres akustisches Verständnis und beugt Echos und Hintergrundgeräuschen vor.

Bestätigungen senden:

Kleine Reaktionen auf Beiträge von Kollegen im Mitarbeiter-Chat vermitteln den Kollegen das Gefühl, dass sie wahrgenommen werden. Die meisten Unternehmens-Chats beherrschen die gängigsten Emojis, wie bspw. Daumen hoch 👍 oder Okay 👌 .

Aktives Zuhören praktizieren:

Wenn die Kommunikation hauptsächlich über ein multimediales Gerät, nämlich den Computer läuft, lauern Ablenkungen an jeder Ecke und das Zuhören fällt oft schwer. Durch die Technik des aktiven Zuhörens nach Carl Rodgers nimmt der Zuhörer neben den reinen Informationen des Gesprächs auch die emotionalen und die non-verbale Signale des Gegenübers wahr.¹⁰

¹⁰ https://de.wikipedia.org/wiki/Aktives_Zuh%C3%B6ren

4. Wie kann IT/Software Ihre Remote-Kollaboration unterstützen?

In traditionellen Settings treten Teams ganz automatisch in Interaktion miteinander. Dies geschieht, weil sie sich schlicht am selben Ort befinden. Allein die Tatsache, dass die Kollegen gemeinsam arbeiten, sorgt dafür, dass sich eine Zusammenarbeitskultur und Gruppendynamik entwickelt, die den Austausch zwischen den Mitarbeitern und die Produktivität befeuern.

Diese informelle Kommunikation, etwa in den Pausen oder beim gemeinsamen Mittagessen, leistet dabei einen großen Beitrag zum Wissensaustausch in Unternehmen. Besonders in informellen Gesprächen halten Mitarbeiter ihre Kollegen sowie ihre Vorgesetzten über aktuelle Projekte auf dem Laufenden – oftmals ohne eine explizite Intention dahinter. Nur etwa ein Viertel der informellen Gespräche am Arbeitsplatz drehen sich um Dinge, die nicht arbeitsbezogen sind. Etwa dreißig Prozent der Gespräche drehen sich jeweils um arbeitsbezogene Neuigkeiten oder um Hilfestellungen.¹¹

Informelle Gespräche sind in verteilten Teams jedoch kaum umzusetzen, da zufällige Begegnungen nicht mehr stattfinden können. Dementsprechend muss der Wissensaustausch und informelle Kommunikation aktiv angeregt werden und mit deutlich mehr Intention stattfinden. Einige Software-Tools wurden entwickelt, um genau dieses Problem zu adressieren.

Folgende fünf Software-Bereiche sollte ein Unternehmen abdecken, um sicherstellen zu können, dass die Kommunikation und der Wissensaustausch unter den Mitarbeitern weiterhin gewährleistet werden kann:

1. Projektmanagement

Mit einer digitalisierten Form der Kollaboration wird auch eine digitalisierte Form des Projektmanagements notwendig. Projektfortschritte sollten für die Mitarbeiter zu jeder Zeit einsehbar und nachvollziehbar sein.¹² Online kann man bereits eine Fülle an Open-Source-Projektmanagement-Software finden, wobei das Augenmerk insbesondere auf der Kompatibilität und den Schnittstellen mit anderen Softwareanbietern liegen sollte.

¹¹ Uni Mannheim: http://www-1v75.rz.uni-mannheim.de/Publikationen/MA%20Beitraege/01-02/beitrag2_wissensmanagement_held-maslo-lindenthal.pdf

¹² Open Project: <https://www.openproject.org/de/5-tipps-fuer-remote-arbeit/>

2. Synchroner & Asynchroner Kommunikation

Auf die Unterscheidung zwischen synchroner und asynchroner Kommunikation wurde zuvor bereits eingegangen. Wichtig ist, dass für das verteilte Arbeiten beide Kommunikationsarten mit Software unterstützt werden. Für die synchrone Kommunikation gibt es Software, die Audi- und Videoanrufe ermöglicht. „Jitsi“ und „Big Blue Button“ sind nur zwei der zahlreichen Open-Source-Anbieter in diesem Bereich. Für die asynchrone Kommunikation reicht bereits eine E-Mail aus. Jedoch hat sich in den letzten Jahren Software etabliert, die es ermöglicht, die Kommunikation in thematische Kanäle einzuteilen. Open-Source-Anbieter wie Rocket Chat oder Mattermost bieten so genannte „Workplace Instant Messaging“-Dienste an, über die Mitarbeiter kommunizieren können. Bei der Entscheidung für oder gegen eine Software sollten Unternehmen auch immer den Serverstandort beachten und sich überlegen, ob das Hosting solcher Dienste im eigenen Haus möglich ist.

3. Kollaboratives Echtzeitarbeiten

Auch für die produktive Arbeit im Team gibt es Software-Tools, die es erlauben, dynamisch zusammenzuarbeiten. Hierfür können bereits Tabellenkalkulations- und Textbearbeitungssoftware benutzt werden. Diese stoßen aber relativ schnell an ihre Grenzen. Immer beliebter werden digitale Whiteboards, die es den Teilnehmern ermöglichen, digitale Klebezettel hin und her zu schieben und somit kreativ zu arbeiten. Diese Tools können besonders in Kombination mit Software zur Echtzeitkommunikation eingesetzt werden, um Workshops zu veranstalten oder in Teammeetings gemeinsame Ideen effektiv zu visualisieren und zu dokumentieren.

4. Kalenderorganisation

In den meisten Unternehmen haben die Mitarbeiter eine E-Mail-Adresse und einen dazugehörigen Kalender. Allerdings sollten hier besonders bei der Arbeit aus dem Heimbüro ein paar Extraregeln eingeführt werden, die verhindern, dass sich die Arbeit aufstaut.

- ▶ Die individuelle Kalenderorganisation ist wichtig, um den Überblick zu behalten. Ein Kalender sollte sich nie fremdbestimmt füllen.
- ▶ Der Kalender soll dem Tag eine Struktur geben, To-Do-Listen und Notizen sollten nicht im Kalender gepflegt werden.
- ▶ Damit produktive Arbeit zwischen der Menge an Videokonferenzen nicht liegen bleibt, können „Blocker“ in den Kalender eingetragen werden. Diese verhindern, dass Abstimmungstermine den gesamten Tag füllen und die „eigentliche“ Arbeit auf der Strecke bleibt.
- ▶ Die Infos über den eigenen Kalender sollten mit den Teammitgliedern geteilt werden. Nicht jedes Detail ist dabei wichtig, zumindest sollten die Kollegen aber sehen können, wann man beschäftigt ist. Gleichzeitig sollten Kollegen untereinander sowie der Chef die s.g. „Blocker“ respektieren.

5. Dateiablage & Dokumentenmanagement

Cloud-Dienste bieten Ihren Kunden eine Möglichkeit, Dateien außerhalb eines einzelnen Computers auf Servern zu speichern. Das bietet zum einen den Vorteil, dass das Unternehmen vor Datenverlust geschützt ist. Zum anderen ermöglichen Cloud-Anbieter es dem Nutzer, von überall auf die eigenen Dateien zuzugreifen. Zudem bieten die meisten Anbieter von Cloud-Services ihren Kunden eine Möglichkeit mit mehreren Bearbeitern gleichzeitig an einem Dokument zu arbeiten, was die Kollaboration in verteilten Teams vereinfacht. Unternehmen sollte jedoch bewusst sein, dass Cloud-Speicher ab gewissen Größen sehr teuer sein kann. Daher sollte immer ein Auge darauf geworfen werden, welche Daten in die Cloud sollten und welche nicht.

Beispielsweise kann den Mitarbeitern nur eine gewisse Menge an Speicher (zum Beispiel 100 Gigabyte) zur Verfügung gestellt werden, um die Menge an Daten zu deckeln. Hinzu kommt, dass die Datensicherheit nicht mehr in den Händen des Unternehmens liegt, sobald sich die Daten in einer Cloud befinden. Das kann einerseits von Vorteil sein, da die Anbieter von Cloud-Services in der Regel sehr viele Ressourcen für den Schutz der Daten ihrer Kunden aufbringen. Sollte jedoch trotzdem ein Datenleck beim Anbieter auftauchen, hat das Unternehmen keinen Einfluss mehr auf den Schutz der eigenen Daten. Zudem kann, je nach Anbieter, der Speicherstandort der Unternehmensdaten unbekannt sein, bzw. außerhalb des eigenen Landes oder des eigenen Kontinents liegen.

Die Entscheidung für einen bestimmten Anbieter sollte daher gut überlegt werden. Zudem gibt es auf dem Markt einige Open-Source-Lösungen (bspw. NextCloud, OwnCloud, BSCW), welche mehr Transparenz für ihre Kunden bieten, als herkömmliche Anbieter.

Welches ist der richtige Software-Mix für mein Unternehmen?

Die richtige Zusammenstellung der Software ist kein einfaches Unterfangen, da die Menge an Angeboten auf dem Markt schier unendlich wirkt. Zudem ist die Einführung neuer Software in einem Unternehmen immer auch mit Veränderungsprozessen verbunden. Die Wahl hängt dementsprechend stark von den Bedürfnissen des Unternehmens sowie von der bestehenden Infrastruktur ab. Viele Softwareanbieter versuchen zudem mit ihren Lösungen mehrere Bedürfnisse gleichzeitig abzudecken. So beinhaltet jede gängige E-Mail-Software heutzutage auch eine Kalenderfunktion und viele Applikationen für Projektmanagement bieten eine Anbindung an einen Cloud-Service, über den Dokumente gespeichert werden können.



Relevantes Kompaktwissen, Methoden und Informationen

Die hier aufgeführte Tabelle verweist auf einschlägiges Kompaktwissen, Methoden und weiterführendes Wissen, welches Sie zusätzlich während des Design Thinking-Prozesses unterstützen kann. Darüber hinaus bieten wir Kompaktwissen zu übergeordneten Themen an. Sie sind ebenfalls in der Liste aufgeführt.

Themenschwerpunkt

Weiterführende Links

Arbeitsprozesse

- ▶ [Kompaktwissen Agiles Arbeiten](#)
- ▶ [Kompaktwissen Rapid Prototyping](#)
- ▶ [Kompaktwissen Digitales Arbeiten](#)
- ▶ [Kompaktwissen Design Thinking](#)

Kommunikation

- ▶ [Kompaktwissen Zielgruppenforschung](#)
 - ▶ [Kompaktwissen Social Media](#)
-

Impressum

Herausgeber/Redaktion:

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum eStandards
Projektbüro Sankt Augustin
Lena Köppen
c/o Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik FIT

Kontakt:

Alexander Schneider
Tel.: +49 2241 14-3789
E-Mail: schneider@kompetenzzentrum-estandards.digital

www.kompetenzzentrum-estandards.digital