

Virtuelle Teams - Eine Handreichung für Führungskräfte

Das mobile Arbeiten, meist Homeoffice genannt, bietet viele Chancen. Mobiles Arbeiten und Telearbeit sind zwei unterschiedliche Formen des Homeoffice. Sie bieten insgesamt ähnliche Chancen, beinhalten aber auch ähnliche Herausforderungen. Der Arbeitsweg fällt weg, Mitarbeitende schätzen die Selbstbestimmtheit und Flexibilität. Viele wollen auch nach der Pandemie in Zukunft zumindest teilweise im Homeoffice arbeiten.

Arbeit im Homeoffice kann positive Auswirkungen auf die Produktivität, die Arbeitszufriedenheit und auf die Motivation der Beschäftigten haben. Sie kann jedoch auch Herausforderungen und Belastungen beinhalten.

1. Welche Vorteile bietet die Arbeit im Homeoffice?

- Stärkung der Arbeitgebermarke im Hinblick auf modernes Management und Umweltbewusstsein
- Bonus bei der Anwerbung neuer Mitarbeiter*innen
- Wegfall des Arbeitswegs und zusätzliche Minuten Schlaf für Mitarbeitende
- Kosten für den Arbeitsweg können sich reduzieren
- teilweise Reduzierung von Stress und Müdigkeit
- größere Flexibilität im Hinblick auf Zeitpläne und die tägliche Arbeitsorganisation
- Verbesserung der Work-Life-Balance ist möglich
- weniger Ablenkung durch Kolleg*innen
- ruhigeres Arbeitsumfeld (je nach familiärer Situation)

2. Welche Herausforderungen bietet die Arbeit im Homeoffice?

- Schwierigkeit, Feedback für die Arbeit zu erhalten
- mangelnder Kontakt zu Kolleg*innen
- mangelnder Informationsfluss
- das Gefühl, nicht dazuzugehören
- geringere Identifikation mit dem Team
- die Trennung von Arbeit und Freizeit fällt schwer

- ungestörtes Arbeiten ist eingeschränkt
- unzureichende technische Ausstattung
- Arbeitsplatz muss mit Familienmitgliedern geteilt werden

Den Führungskräften kommt daher eine besondere Rolle zu. Sie sind gefordert, genau hinzusehen und ihre Mitarbeiter*innen zu unterstützen. Gute Führung ist eine der Grundbedingungen, damit die Herausforderungen bewältigt und die Chancen des Homeoffice genutzt werden können.

3. Wodurch zeichnet sich denn gute Führung aus?

Grundsätzlich gelten natürlich auch beim Führen auf Distanz die Führungsprinzipien der Freien Universität Berlin:

- Führungskräfte sind Vorbilder
- Führungskräfte übernehmen Verantwortung
- Führungskräfte überzeugen
- Führungskräfte eröffnen Handlungsspielräume
- Führungskräfte motivieren durch Ziele
- Führungskräfte sorgen für transparenten Informationsfluss
- Führungskräfte zeigen Wertschätzung
- Führungskräfte handeln fair
- Führungskräfte hören zu
- Führungskräfte erschließen Entwicklungsmöglichkeiten

Ausführliche Informationen zu den Führungsprinzipien finden Sie auf der Seite der Dahlem Leadership Academy:

<https://www.fu-berlin.de/sites/dla/about-dla/fuehrungsprinzipien-fu-berlin/index.html>

Auch die bisher bekannten Führungsinstrumente (wie z.B. Jahresgespräche, Feedback, Teamentwicklung...) sind für die Führung auf Distanz relevant. Eine Übersicht über verschiedene Führungsinstrumente finden Sie u.a. auf der Webseite der Wirtschaftspsychologischen Gesellschaft. Sie können die einzelnen Führungsinstrumente anklicken, um weitere Informationen zu erhalten.

<https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/fuehrungsinstrumente/>

4. Was ändert sich für Führungskräfte durch das mobile Arbeiten?

Wenn Mitarbeitende mobil arbeiten, verändern sich für Führungskräfte die Möglichkeiten der Kommunikation und der Einflussnahme auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Während bei der Arbeit in Präsenz vor allem die persönliche Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*innen im Vordergrund steht, findet bei mobiler Arbeit eine häufig deutlich reduzierte Kommunikation statt. Die Kommunikation basiert auf digitalen Kommunikationsmitteln wie E-Mails, Chats, Videokonferenzen oder digitalen Plattformen. Es sollte dabei mindestens so viel Kommunikation und Unterstützung erfolgen wie bei Zusammenarbeit und Führung in Präsenz.

Bei mobiler Arbeit reduziert sich die direkte Kontrolle. Ein direktives Führungsverhalten, das auf klaren Vorgaben von Strukturen und engmaschiger Überprüfung von Arbeitsergebnissen beruht, ist daher nur schwer zu praktizieren. Führungsansätze, die auf Vertrauen gegenüber Mitarbeitenden basieren oder Mitarbeitende dazu ermuntern, möglichst selbständig zu agieren, sind deutlich effizienter.

5. Welche Instrumente können bei der Führung auf Distanz hilfreich sein?

5.1 Check-In zu Beginn des Arbeitstages

Richten Sie einen Gruppenchat in Webex für Smalltalk ein, wie er auch im Büro anfällt:

- Guten Morgen sagen
- fragen, wie es anderen geht
- sich zur Mittagspause abmelden
- sich zum Feierabend verabschieden

Dies stillt das Kontaktbedürfnis, unterstützt das Wir-Gefühl und steigert die Produktivität. Nutzen Sie den Chat über Jabber auch als Raum für Rückfragen und kurzfristige Absprachen.

5.2 Daily Standup

Daily Standups sind kurze tägliche virtuelle Treffen. Sie werden per Videochat gemacht und liefern ein schnelles Update für das gesamte Team. Alle beantworten kurz beispielweise die folgenden drei Fragen:

- Woran habe ich gestern gearbeitet?
- Welche Hindernisse gab es?

- Woran werde ich heute arbeiten?

Bei weiterführendem Absprachebedarf einigen sich die betreffenden Kolleg*innen auf einen Gesprächstermin. Das Standup ist ein gutes Instrument zum Teambuilding. Sowohl der Informationsfluss als auch der Kontakt zwischen allen Teammitgliedern wird aufrechterhalten. Je nach Arbeitskontext ist ein solches Standup auch nur 1 - 2 x pro Woche denkbar. Das Konzept des Daily Standup-Meetings wie auch des Weekly Standup-Meetings kommt aus dem agilen Projektmanagement, ist aber auch gut in nicht-agile Formen der Zusammenarbeit integrierbar (gerade bei nicht zu großen Teams).

5.3 Kurze Telefongespräche als Small Talk-Termin

Vereinbaren Sie feste Termine mit Ihren Mitarbeiter*innen für tägliche kurze Telefongespräche. Egal ob es etwas zu besprechen gibt oder nicht, fragen Sie, ob er oder sie sich bei etwas Unterstützung wünscht oder etwas loswerden möchte. Die Gespräche fördern den regelmäßigen Kontakt zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen.

5.4 Regelmäßige Einzeltermine mit jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter

Gerade für Mitarbeiter*innen, die wegen des Coronavirus im Homeoffice arbeiten, sind diese regelmäßigen, planbaren Gespräche mit der Führungskraft besonders wichtig. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter*innen, ob sie alle Informationen erhalten und sich noch als Teil des Teams fühlen.

5.5 Teammeetings zur Stärkung des Teamgefühls

Mitarbeiter*innen im Homeoffice sollten regelmäßig in Videokonferenzen zusammengebracht werden, um das Teamgefühl zu stärken. Richten Sie am besten feste Termine für Videokonferenzen ein, z.B. jeden Mittwochvormittag. Nutzen Sie diese Meetings auch, um Ihren Mitarbeiter*innen wichtige Entscheidungen mitzuteilen oder über die (Pandemie-) Situation zu informieren.

5.6 Festlegung von Homeoffice-Regeln

Sie können Regeln über die Zusammenarbeit gemeinsam mit dem Team entwickeln und diese anschließend klar und verbindlich kommunizieren. Dies fördert die Akzeptanz der Regeln. Punkte, die Sie klären sollten, sind: Erreichbarkeiten, Reaktionszeiten auf E-Mails und Anfragen sowie die Festlegung von festen Terminen.

a) feste Erreichbarkeiten

Während der Kernarbeitszeit können Zeitfenster vereinbart werden, in denen alle online und/oder erreichbar sind, um Fragen zu beantworten oder für Besprechungen zur Verfügung zu stehen.

b) Antwortzeit für E-Mails

Kommunizieren Sie Ihren Mitarbeiter*innen, die im Homeoffice arbeiten, welche Reaktionszeit Sie erwarten.

c) feste Termine, zu denen Anwesenheit erwartet wird

Feste Termine wie Check-Ins, Standups, Teammeetings und Einzelgespräche mit der Führungskraft sind für alle verbindlich. Wenn ein Teammitglied einen Termin nicht einhalten kann, sollte es darüber informieren.

5.7 Bestimmung eines/einer Verantwortlichen für Kommunikationsprozesse

Größere Teams können davon profitieren, wenn einem Mitglied die Verantwortlichkeit für die Kommunikation übertragen wird. Aufgaben könnten z.B. sein:

- Kolleg*innen an Meetings, Entscheidungen und ToDos zu erinnern
- in Meetings abwesende Mitarbeiter*innen zu informieren
- Kommunikationslücken aufzuspüren
- als Ansprechpartner*in für Kommunikationsprobleme zu fungieren
- auf die Einhaltung der Regeln zu achten

Eine gute Zusammenfassung mit vielen praktischen Tipps zur Zusammenarbeit im Homeoffice sowie Online-Meetings und Kommunikation auf Distanz bieten die Kapitel vier und fünf in „Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten“ von Miriam Landes et al. (siehe Literaturhinweise).

5.8 Kommunikation spielt eine wesentliche Rolle

Die Bedeutung von Kommunikation bei der Führung von virtuellen Teams kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Kommunizieren Sie lieber zu viel als zu wenig. Hören Sie zu und fragen Sie aktiv nach. Fördern Sie auch die Kommunikation innerhalb des Teams. Seien Sie flexibel und probieren Sie neue Systeme zur Kommunikation und Organisation aus. Signalisieren Sie stets ein offenes Ohr sowie Kommunikations- und Hilfsbereitschaft.

Und zum Schluss: Vertrauen Sie Ihren Mitarbeiter*innen! Die örtliche An- oder Abwesenheit ist kein Indikator für die Qualität der geleisteten Arbeit.

6. Wie sehen gute Voraussetzungen für virtuelle Teams aus?

Aspekte, die sich förderlich auf die Arbeit und die Zusammenarbeit virtueller Teams auswirken können sind u.a.

- Kontakt halten
- Ergebnisorientierung
- transparente Delegation von Verantwortung
- klare und offene Information
- konstruktive Fehlerkultur
- strukturierte Kommunikationswege
- interne und externe Netzwerke für den gleichberechtigten Gedankenaustausch

Eine Organisation, in der diese oder vergleichbare Merkmale wichtig sind, eignet sich zweifellos besser für die Zusammenarbeit auf Distanz. Sie lässt mehr Raum, um sich selbst zu organisieren und Eigenverantwortung für fachlichen und zwischenmenschlichen Input zu übernehmen. So kann die verminderte persönliche Interaktion auch durch effiziente Arbeitsroutinen ausgeglichen werden. Ansprüche von Führungskräften wie enge Kontrolle und ein großes Machtgefälle bauen tendenziell eher Kommunikationsbarrieren auf, die ein virtuelles Team schnell dysfunktional werden lassen können.

Zusammenfassend gesagt: Empowerment statt Mikromanagement. Kleinteilige Kontrolle wird so durch Eigeninitiative innerhalb des Teams und mehr selbstbestimmte Gestaltung der Arbeit ersetzt.

7. Wie arbeiten virtuelle Teams gut zusammen?

Teambuilding-Maßnahmen sind ein wichtiges Instrument, damit die Mitarbeiter*innen ein Gefühl der Zusammengehörigkeit entwickeln. Folgende Tipps können dabei helfen:

7.1 Small Talk einbauen

- **„Kaffeeklatsch“ einplanen**
Nehmen Sie sich ein paar Minuten vor einem Meeting Zeit, um sich privat auszutauschen und auf den neuesten Stand zu bringen. Planen Sie diese Zeit bewusst ein und fördern Sie diesen Austausch.
- **Gemeinsame Themen suchen**
Es lassen sich immer Themen finden, zu denen jeder etwas sagen kann. Die neueste

Serie auf Netflix, Urlaubspläne oder das Wetter. Es geht darum, das Eis zu brechen und ins Gespräch zu kommen.

- **Gemeinsam „virtuelle Mittagspause“ machen**

7.2 Mit Empathie kommunizieren

Eine gelungene zwischenmenschliche Kommunikation ist ausschlaggebend für eine gute Zusammenarbeit. Das Risiko, Missverständnisse zu produzieren und unklare Absprachen zu treffen, ist online deutlich höher. Zwei Dinge sollten deshalb im Teamgeist verankert sein: seinem Gegenüber immer eine positive Absicht zu unterstellen – schließlich will der oder die andere, wie man selbst, nur das Beste für das Projekt. Außerdem wichtig: selbst klar, verständlich und neutral zu formulieren.

Hier einige Ideen zur Stärkung der Kommunikation:

- **Skill-Sharing-Sessions**

In Video-Meetings teilt ein Teammitglied seine/ihre Expertise in Form eines kleinen Vortrags zu einem bestimmten Thema. Nach diesem Input kann eine gemeinsame Diskussion stattfinden. Das vermittelt Wissen, eröffnet Einblicke in andere Arbeitsbereiche und fördert den Austausch zwischen Kolleg*innen.

- **Visionsrunden**

Was ist die „best possible future“ für jeden einzelnen – also an was, wo und mit wem will man in einem Jahr arbeiten? Welche Gemeinsamkeiten gibt es? Im Anschluss kann ein Vision-Statement erarbeitet werden. Solche Runden bringen das Team zusammen und stärken gemeinsame Werte und Ziele.

- **Smiley und Co**

Freundliche und empathische Kommunikation ist das A und O für gemeinsamen Erfolg. Da geschriebene Sprache einen gewissen Interpretationsspielraum lässt, sind Smileys ein gutes Mittel, Emotionen zu vermitteln und Missverständnissen vorzubeugen. Online lächeln kostet nichts ;-)

7.3 Routinen etablieren

Im Büroalltag gibt es zahlreiche Routinen wie Arbeitszeit, Mittagspause, Feierabend – bei der ortsunabhängigen Zusammenarbeit fehlt dies häufig. Strukturen sind für ein produktives Arbeiten und ein gelungenes Miteinander sehr hilfreich und lassen sich auch remote etablieren:

- **Montagsrunden**

In einer nicht zu großen Runde gibt jedes Teammitglied einen Rückblick der letzten sowie einen Ausblick auf die anstehende Woche. Was lief besonders gut? Welche Herausforderungen stehen an? Wo benötige ich Hilfe? Das strukturiert die eigene Arbeit, fördert die Verbindlichkeit und bezieht die anderen Teammitglieder mit ein.

- **Virtueller Feierabend**

Auch virtuell kann der Wochenabschluss gemeinsam besiegelt und das Wochenende eingeläutet werden.

- **Standup-Meetings**

Standup-Meetings werden bereits weiter oben erwähnt. Da sie traditionell in Präsenz im Stehen gehalten werden, fallen sie kurz aus, weshalb sie sich gut in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Sie verbessern die Kommunikation und fördern eine schnelle Entscheidungsfindung.

7.4 Kolleg*innen kennenlernen

Möglichkeiten des persönlichen Austauschs wie die Mensa, Weihnachts- und Geburtstagsfeiern oder gemeinsame Arbeitswege können durch Arbeit im Homeoffice wegfallen.

Ideen, die das persönliche Kennenlernen auch für größere Remote Teams erleichtern:

- **Blind Dates**

Um alle Mitarbeiter*innen einer Organisationseinheit miteinander zu verbinden, treffen sich paarweise je zwei Personen und tauschen sich 15 Minuten über Video aus. Inhalt und Form des Austauschs können entweder ganz frei sein oder es können zwei „Interviewfragen“ formuliert werden, an denen man sich orientieren kann. Es steht die persönliche Erfahrung und der private, ungezwungene Austausch im Vordergrund, der anschließend wiederum in einem kurzen Überblick öffentlich geteilt werden kann.

- **Raum für Kontakt abseits der Arbeit**

Bei größeren Teams kann ein eigener Kanal für privaten Austausch eingerichtet werden.

- **Virtuelle Teambuilding Spiele**

Virtuelle Teambuilding-Spiele für Remote Teams im Homeoffice finden Sie hier:

<https://teambuilding-spiele.de/virtuelle-teambuilding-spiele/>

<https://blog.fundraisingbox.com/16-virtuelle-teambuilding-spiele-fuer-remote-teams-im-homeoffice>

<https://www.scrummasterjournal.de/blog/teambuilding-remote-team/>

8. Exkurs: Soll mein Team agil arbeiten?

Die Arbeit im Homeoffice bietet die Möglichkeit, alternative Formen der Zusammenarbeit auszuprobieren. Agile Entwicklungsmethoden kommen ursprünglich aus der Software- und IT-Branche. Zentrale Elemente sind die Einbeziehung der Perspektive der Endkund*innen oder Endnutzer*innen, die Bildung von interdisziplinären Teams und die fachübergreifende Zusammenarbeit der Teammitglieder. Zwischenergebnisse der Projektarbeit werden regelmäßig dem Auftraggeber kommuniziert, um neue Anforderungen mit einfließen zu lassen. Veränderungen der externen Rahmenbedingungen werden jederzeit berücksichtigt.

Unternehmen, die agil arbeiten, haben interne Hierarchien weitestgehend abgeflacht. In der öffentlichen Verwaltung können agile Methoden jedoch schnell an Grenzen stoßen und organisatorische sowie dienstrechtliche Probleme mit sich bringen. Für bestimmte Aufgaben wie z.B. umfangreiche Digitalisierungsprojekte kann agiles Arbeiten in der Verwaltung jedoch extrem hilfreich sein. Ausführliche Informationen dazu bietet die Seite des Kompetenzzentrums Öffentliche IT:

<https://www.oeffentliche-it.de/-/wann-ist-agiles-arbeiten-in-der-verwaltung-zielfuehrend-eine-entscheidungshilfe>

Auch außerhalb großer Digitalisierungsprojekte kann der Einsatz agiler Methoden in der öffentlichen Verwaltung eine geeignete Möglichkeit sein, damit virtuelle Teams mithilfe von Selbstorganisation und Handlungsfreiheit zielführend eigene Prozesse bearbeiten können. Die Rolle der Führungskraft ist hierbei vor allem die, dem Team den Rücken zu stärken und Hürden aus dem Weg zu räumen, um die Arbeitsfähigkeit des Teams sicherzustellen. Die erforderliche Transparenz über Arbeitsfortschritt und Arbeitsweise wird vom Team selbst über Rituale wie Standups hergestellt. Das Team soll dabei ermutigt werden, Aufgaben eigenverantwortlich abzustimmen und zu priorisieren. Voraussetzungen dafür sind Transparenz und eine gute Kommunikation der gemeinsamen Ziele und Aufgaben. Das Konzept von selbstorganisierten Teams setzt Vertrauen voraus, das entwickelt und gefördert werden muss. Dadurch kann die Eigenmotivation der einzelnen Mitarbeiter*innen gesteigert und zusätzliche Synergien geschaffen werden.

Im Literaturverzeichnis finden Sie ein Standardwerk zum Thema Agiles Arbeiten in der öffentlichen Verwaltung.

Literaturhinweise und weiterführende Infos:

Infas-Studie zu Homeoffice im Verlauf der Corona-Pandemie:

https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads//infas-corona-datenplattform-homeoffice.pdf?__blob=publicationFile&v=4

Tipps für gute Führung auf Distanz finden Sie u.a. im folgenden Blogbeitrag:

<https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/fuehrung-und-leadership/fuehren-auf-distanz-virtuell-erfolgreich-in-der-vuca-welt/>

Forschungsbeitrag der Universität Konstanz über den Einsatz kross-funktionaler Teams:

<https://www.polver.uni-konstanz.de/mergel/open-public-administration-scholarship/publikationen/uebersicht-bisheriger-publikationen/agile-reformen/wie-kann-man-kross-funktionale-teams-in-der-oeffentlichen-verwaltung-einsetzen/>

Die folgenden Titel sind alle im Bibliotheksportal Primo online verfügbar:

Bartonitz, Martin et al. (Hrsg.). Agile Verwaltung: Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann. Berlin 2018.

Landes, Miriam et al. Führung von Mitarbeitenden im Home Office: Umgang mit dem Heimarbeitsplatz aus psychologischer und ökonomischer Perspektive. Wiesbaden 2020.

Landes, Miriam et al. Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten: Impulse für Mitarbeitende und Teams für eine gelungene Zusammenarbeit. Wiesbaden 2021.

Lindner, Dominic. Virtuelle Teams und Homeoffice: Empfehlungen zu Technologien, Arbeitsmethoden und Führung. Wiesbaden 2020.

Müller, Sandra. Virtuelle Führung: Erfolgreiche Strategien und Tools für Teams in der Digitalen Arbeitswelt. Wiesbaden 2017.

Das **Weiterbildungszentrum der Freien Universität Berlin** bietet im Jahr 2023 einen Zertifikatslehrgang Führen auf Distanz an. Er bietet die Gelegenheit, sich mit erfahrenen Trainer*innen und Coaches fit für die hybride Teamarbeit zu machen und den Herausforderungen der Arbeit im Homeoffice besser begegnen zu können. Hier können Sie sich anmelden: [Zertifikatslehrgang Führen auf Distanz – Weiterbildungszentrum \(fu-berlin.de\)](https://www.fu-berlin.de/weiterbildungszentrum/zertifikatslehrgang-fuehren-auf-distanz)