



## **Update: Erfolgsfaktoren für das HomeOffice**

**Es kommt darauf an, wie Sie wirklich darüber denken!...**

Die Krise um COVID-19 hat zu einer plötzlichen Ausweitung von Telearbeit und mobilem Arbeiten in vielen Bereichen der Bundesverwaltung geführt. Zwar musste die Technik erst installiert und eingerichtet werden, aber diese Hürde konnte schnell geleistet werden. Nach einer Anfangsphase voller Neugier auf das Arbeiten zuhause tauchten die ersten Probleme in den Teams auf. Viele Kolleg\*innen schieben diese Probleme auf das Setting „Home-Office“ und wünschen sich eine Rückkehr ins Büro. Nach derzeitigem Stand scheint es, als würden wir noch eine Weile im Home-Office bleiben, und auch für die Zeit nach der Pandemie wird eine Mischung aus Bürozeiten und Home-Office prognostiziert. Daher ist die Frage nach dem Erfolg im Home-Office vor allem in Kombination mit dem Büro wichtig, weshalb dieser Artikel ein Update zu einem Beitrag des letzten Jahres bietet. Jenseits von Technik und Raumausstattung geht es insbesondere darum, Erfahrungen mit räumlich verteilten Teams zu aktivieren, psychologische Nähe im Team aufrechtzuerhalten und Arbeitsprozesse neuzudenken.

### **Erfahrungen mit räumlich verteilten Teams vergegenwärtigen**

Home-Office bedeutet, dass Menschen von Zuhause aus arbeiten. Im Grunde geht es um Teams, die nicht an einem Ort zusammensitzen. Viele Teams sind auf dem Papier zwischen Berlin und Bonn oder anderen Städten verteilt. Auch Teams im gleichen Gebäude auf unterschiedlichen Etagen sitzen nicht räumlich zusammen. So betrachtet waren die meisten Teams ohnehin räumlich verteilt. Diese Erkenntnis, dass viele Sachen nie face-to-face abgestimmt wurden, kann dabei helfen, Home-Office als einen weiteren Standort unter vielen anzusehen. Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden verfügen über Erfahrungen in räumlich verteilten Teams und können jetzt auf diese zurückgreifen.

## **Aus den Augen, aus dem Sinn? Eigene Annahmen hinterfragen**

In der Vergangenheit galt Home-Office vielen als zweite Wahl. Man dachte, die Zusammenarbeit über Distanz sei schwieriger: „aus den Augen, aus dem Sinn“ eben. Deshalb wurde Home-Office oft nur in Ausnahmesituationen gewährt, z.B. für Betreuungszwecke oder aus gesundheitlichen Gründen. Dabei ist Distanz kein objektives Kriterium. Studien haben ergeben: **Mit zunehmender Entfernung nehmen Effektivität und Effizienz von Teams nicht ab!**<sup>1</sup>

Annahmen leiten unsere Gedanken, Gefühle und Verhalten. Deshalb sollten Führungskräfte ihre Annahmen in Bezug auf Home-Office überprüfen: Wie war Ihr Umgang mit Anträgen bislang? Wie wichtig waren Ihnen Status-Symbole wie die Bürogröße, die im Home-Office nicht sichtbar sind? Wie wichtig war Ihnen das Gefühl, die Mitarbeitenden kontrollieren zu können? Anhand einer ehrlichen Überprüfung kann die aktuelle Teamsituation anders bewertet werden. Das ist wichtig, um auch langfristig das Potenzial aller Mitarbeitenden nutzen zu können.

## **Nah trotz Ferne durch qualitätsvolle Kommunikation und gemeinsame Identität**

Das Konzept der „**wahrgenommenen Nähe**“ kann helfen, hinderliche Annahmen zu überwinden.<sup>2</sup> Unsere Wahrnehmung von Nähe entsteht durch qualitätsvolle Kommunikation und gemeinsame Identität. Die Qualität der Kommunikation ist entscheidend, denn dadurch kann eine Tiefe in der Interaktion erreicht werden. Wenn bislang Floskeln wie „Aus den Augen, aus dem Sinn!“ unsere Sicht prägten, können wir mit qualitätsvoller Kommunikation andere gezielt „in den Sinn“ holen. Teams mit hohem Home-Office-Anteil sollten zur Steigerung der Wahrnehmung von Nähe vereinbaren, wie und wann sie miteinander kommunizieren (und wann nicht!).

Eine gemeinsame Identität reduziert Unsicherheit und hilft, positive Absichten zu unterstellen. Das geht über die gemeinsame Definition von Zielen und Aufgaben sowie über die gemeinsame Reflexion der Erfahrungen, auch im Home-Office. Dabei ist wichtig, dass die Führungskraft die Home-Office-Erfahrung mit den Mitarbeitenden teilt, um einen kooperativen Führungsstil zu fördern.

## **Tools nutzen und auf Asynchronität setzen**

Tools wie Telefon- und vor allem Videokonferenzen und Chats verringern die gefühlte Distanz. Bei der Wahl der Mittel für Kommunikationsmittel sind interaktive Instrumente immer besser: Video und Chat sind besser als E-Mail, Telefonate und Telefonkonferenzen ebenfalls für synchrone Kommunikation. Führungskräfte können zur Effektivität der Teams dadurch beitragen, indem sie bei der Nutzung der Tools Vorbild sind.

Im Home-Office kann Isolation schnell entstehen, vor allem wenn die Kommunikation zu gering ist. Selbstausbeutung und Burn-Out sind Gefahren im Home-Office. Hier spielt das Selbstmanagement eine wichtige Rolle. Über die Ziehung von Grenzen („Jetzt bin ich nicht erreichbar“, „Ich mache Mittag und bin für 30 Minuten offline!“) kann auch Resilienz gefördert werden. Machen Sie kurze Pausen zwischen Besprechungen, holen Sie frische Luft.

Auch wenn es Sinn ergibt, einige Strukturen aus der Präsenzzeit im Büro zu übernehmen, wie bspw. regelmäßige Pausen, sollte der Versuch unterbleiben, alle Strukturen auf das Home-Office zu übertragen. So kann es vorteilhaft sein, die Arbeit asynchron und textbasiert zu gestalten, um den unterschiedlichen Rhythmen und Bedürfnissen im Team Rechnung zu tragen. Das erfordert klare Spielregeln, ermöglicht aber, synchrone Abstimmungen für offene Punkte und informelle Treffen zu reservieren und somit zu reduzieren, ohne auf Qualität zu verzichten.

---

<sup>1</sup> Quelle: Siebdrath, Hoegl, Ernst: How to Manage Virtual Teams? In MIT Sloan Management Review, 2009

<sup>2</sup> Ruiller, C., Van Der Heijden, B., Chedotel, F. and Dumas, M. (2019), "“You have got a friend”: The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams", Team Performance Management, Vol. 25 No. 1/2, pp. 2-29.

**Fazit:** Mit zunehmend guten Erfahrungen können hinderliche Annahmen zum Home-Office geändert werden und diese Arbeitsform als eine sinnvolle Ergänzung zur Arbeit im Büro akzeptiert werden. Somit stellen Sie die Weichen für eine gelungene Mischung aus Büro- und Home-Office-Zeiten. Weiter viel Erfolg!



**ovey\***  
organisation and  
leadership development

## Dr. Joey-David Ovey

Coach im Coachpool der Bundesakademie für Öffentliche Verwaltung.

Ich bin Organisationsberater, Moderator und Coach mit dem Schwerpunkt öffentlicher Sektor und Non-Profit.

Mein Hintergrund ist in der Unternehmensberatung. Seit einigen Jahren bin ich nun selbstständig als systemischer Coach und begleite Menschen, Teams und Organisationen bei der Optimierung von Zusammenarbeit und bei der Reflexion der Auswirkungen von Digitalisierung auf Führung und Teams.

Bei Twitter finden Sie mich unter @joeydavidovey

[www.ovey.eu](http://www.ovey.eu)

Bildnachweis: Simon Cotterill: Gearing up for working from home (how not to!) <https://www.flickr.com/photos/137828720@N06/49673217107/in/photolist-2iFsdRH> is licensed under Creative Commons CC0 1.0 <https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/deed.de>