

Juliane Kurze, Christian Lippmann

# Online Office im Selbstversuch

Ein Modellversuch zu  
Online Zusammenarbeit und Home Office  
in einem kleinen Beratungsunternehmen

**Durchgeführt bei structura**  
Bergmannstraße 69, 10961 Berlin  
Tel. 030 43 40 05 20  
info@structura.de  
www.structura.de

Berlin, 20. Juli 2011

## Vorbemerkungen

Die Firma structura ist ein kleines Unternehmen, das im Bereich Organisationsberatung und Personalentwicklung tätig ist. Zu den Geschäftsschwerpunkten gehören Trainings und Seminare, Workshopmoderation, Beratung und Coaching. Zielbranchen sind Verwaltungen, Unternehmen im Gesundheitswesen sowie Organisationen im Bereich Forschung und Entwicklung. Ein untergeordnetes Geschäftsfeld ist die Entwicklung von E-Learning Angeboten und Unternehmens-Wikis.

Seit 2 Jahren wurde die IT-Infrastruktur des Unternehmens konsequent so ausgebaut, dass structura nur noch mit open source Produkten arbeitet und ein externer Zugriff auf relevante Daten und Vorgänge möglich ist.

In dem vorliegend beschriebenen Versuch sollte nun die vollständige virtuelle Zusammenarbeit am Selbstversuch getestet werden. Als Experte für die sogenannten „weichen“ HR-Themen wie Kommunikation, Beziehung und Führung ist structura allgemein skeptisch gegenüber einer „körperlosen“ Zusammenarbeit. Wir wollten daher am „eigenen Leib“ ausprobieren was wir ggf. Kunden zumuten. Dabei schien die Zeit reif, da die technischen Voraussetzungen gegeben und relativ gute Vorkenntnisse bei den Mitarbeitern in der Nutzung der neuen Medien vorhanden waren. Das branchentypische Sommerloch gab „Spielraum“ für diesen Versuch.

In einem Zeitraum von 14 Tagen sollten typische „Settings“ der tägliche Arbeit wie Briefings, die Gestaltung komplexer Arbeits- und Entscheidungsschritte, informelle Kommunikation, Lösung von unerwarteten Problemstellungen, Kommunikation mit Kunden und Lieferanten usw. ausprobiert werden. Neben den zu erwartenden technisch-methodischen Stolpersteinen ging es uns auch um die mentalen Hürden - Konfliktlösung, Führung und Selbstmotivation. Alle Erfahrungen wurden in einem privaten Logbuch festgehalten. Nicht alles musste gegenüber den Kollegen veröffentlicht werden.

Als technische Basis wurde genutzt:

- Skype,
- Elluminate / Blackboard,
- vTiger,
- Unternehmens-Wiki, Telefon, Handy

Der vorliegende Kurzbericht baut auf den Erwartungen und Erfahrungen der einzelnen Teilnehmer des Projektes auf. Insgesamt waren beteiligt: Geschäftsführer, 3 Mitarbeiter (m/w) sowie einige nahestehende Berater, Kunden, Lieferanten und der externe IT-Administrator.

Die wichtigsten Erkenntnisse werden nach Themen zusammengefasst. Am Ende erhalten Sie eine zusammenfassende Checkliste.

## 1. Die Vorbereitung

*„Planung und Vorbereitung ist das halbe Leben.“*

.... dies gilt vor allem in einem Online Office.

Wenn bei der ersten Teamsitzung keiner weiß, wo er klicken soll oder erst gar nicht darüber informiert war, dass er zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden musste, ist das nicht der Beginn einer guten Zusammenarbeit. Ist einer der beteiligten Mitarbeiter nicht gut vorbereitet, sei es in technischer als auch in persönlicher Hinsicht, ist von einer Durchführung eines Online Office abzuraten.

Wir bei structura starteten mit einem Trockenversuch vor Ort im Büro. Statt der morgendlichen Teamsitzung am Tisch, trafen sich alle - jeder an seinem Schreibtisch sitzend - via Skype zum Briefing.

Kollegen, die vorher noch nicht mit Webtools gearbeitet hatten und daher eher verunsichert waren, konnten so von Anfang an gut mitgenommen werden.

Durch gemeinsames Probieren und Erfahrungsaustausch, auch mit Versuch und Irrtum, tasteten sich alle Projektteilnehmer an die gemeinsame, technische Basis heran. Je nach Aufgabe und Setting musste erst die richtige Kombination der Medien gefunden werden. Dieses „Trockenschwimmen“ war, wie sich im späteren Verlauf zeigte, essentiell. Fragen wie: „Wo muss ich jetzt drücken“, „Wo war das Feld noch mal“ oder „Das geht bei mir aber so nicht“, kosten nicht nur Zeit, sondern vor allem Nerven und Motivation. Alle wichtigen Lessons learned wurden von der vorher bestimmten „Versuchsleiterin“ in einem Unternehmens-Wiki zum dezentralen Nachlesen festgehalten, so fiel nichts in die Vergessenheit.

Es klang verführerisch in der Sommerpause im Sommerhäuschen das Projekt zu Ende bringen, einfach zu Hause bleiben zu können, weil die Hausverwaltung einen Handwerkertermin anberaumt hatte oder einfach keine langen Anreisezeiten in Kauf nehmen zu müssen.

Was vor dem Versuch noch mit Begriffen wie ‚autonom‘, ‚flexibel‘, ‚Förderung der Eigenständigkeit‘ und zu Teilen auch mit ‚Lebensqualität‘ assoziiert war, sollte sich als harte Arbeit herausstellen. Genaue Vorbereitung und Abstimmung der Arbeitsschritte, klare Ansagen, Selbstdisziplin, Wegatmen von Verunsicherungen und hohe Eigenmotivation war die anstrengende Realität.

Es mussten definierte Regeln im Projektteam vereinbart werden. Es ist z.B. nicht trivial heraus zu bekommen, ob der Kollege gerade an seinem Platz ist, da z.B. Skype ja nur anzeigt, dass er sich eingelockt hat. Es war sinnvoll Kernzeiten des ‚Online-Seins‘ zu definieren und terminierte Abgabezeitpunkte der zu erledigenden Aufgaben genauer zu bestimmen und ggf. immer via Handy erreichbar zu sein.

## 2. Die technischen Herausforderungen

*„Und bist du nicht willig, so brauch ich Gewalt.“*

Wie zu erwarten, blieb unser Versuch nicht von allerlei technischen Herausforderungen und Verzweiflungen verschont. Muss der Laptop auch gerade während der Home-Office Zeit seinen Geist aufgeben? Wieso kann ich vom Rechner der Uni aus eigentlich nicht Skypen? Wieso lässt sich ein zusätzliches Arbeitsprogramm nicht auf meinem Heimrechner installieren?

Bei allen gegenteiligen Versprechungen der Softwarehersteller und Systemadministratoren, jede technische Vorbereitung kann noch so gut sein, es gilt weiterhin die Devise „Schlimmer geht immer!“ Dennoch kann man einiges im Vorfeld wissen und gut vorbereitet das Restrisiko auf gefühlte 20% drücken.

Zu den vorhersehbareren Herausforderungen zählten die Erkenntnisse, dass ein Trockenversuch in einer Umgebung mit identischen Arbeitsgeräten nicht davor schützt, dass jeder Mitarbeiter doch seinen eigenen PC mit anderen Konfigurationen nutzt. So führen unterschiedliche Systemvoraussetzungen, Betriebssysteme oder auch ungleiche Programmversionen zu Verwirrungen. In der freien Wildbahn sah es dann so aus, dass die neuste Version von Skype, die auf dem Firmenrechner installiert war, die Chatfunktion an einer ganz anderen Stelle verbarg als auf dem heimischen Laptop. Sich hier zurechtzufinden setzt eine gewisse Grundkompetenz und Affinität zu technischen Webtools voraus.

Nicht nur unterschiedliche Versionen der Systeme führten zu Durcheinander, auch unvorhergesehene Updates. So stellte der Anbieter des verwendeten Kollaborationstools, das wir als 30 Tage Testversion nutzten, übers Wochenende eine komplett geänderte Fassung ins Netz. Das geplante Webinar musste komplett neu vorbereitet und die Beschreibungen im Unternehmenswiki überarbeitet werden. Hilfreich war, dass der Systemadministrator sowohl ständig erreichbar war als auch gewillt und kommunikativ in der Lage war, auf die „naivsten“ Fragen ruhig und zunehmend therapeutisch zu reagieren.

Die Audiokanäle (Elluminate und Skype) zeigten teilweise erhebliche Störung. Echos, akustische Störungen, die das Gegenüber in einem U-Boot oder auf einem Flugplatz wählten waren nicht selten. Teilweise konnte die Ursache im Trial and Error Verfahren auf bestimmte Hardwarekomponenten wie Headset o.ä. eingegrenzt werden.

Als sehr vorteilhaft wurde gesehen, dass alle Teilnehmenden Videokameras an den Rechnern nutzen konnten. Wenn auch die Bilder teilweise stark verzögert kamen half dies, überhaupt ein Gegenüber in der Kommunikation zu haben.

In der Online-Kommunikation stellte sich schnell das Gefühl einer gewissen Vereinsamung oder eines Abgekoppelt seins ein, da man teilweise in Gruppensitzungen nicht erkennt, wer noch „im Raum“ ist oder ob man nur ein Selbstgespräch führt.

## 3. Online Tools und Privatsphäre

*“Mi casa es su casa”*

Dem Auge der Webcam bleibt nichts verborgen. Will man nur kurz mit den Kollegen oder dem Chef noch ein paar Feinheiten abstimmen, während man ein Zigarettchen raucht, haben es alle längst gesehen: Die frisch gewaschene Unterwäsche auf der Wäscheleine im Hintergrund des Videobildes. Man offenbart dem Chef im Home-Office nicht nur einen ‚Bad Hair Day‘, den er auch im Büro sofort erkannt hätte, sondern auch einen ganz privaten Einblick in das eigene zu Hause.

Der Übergang zwischen persönlichem und geschäftlichem wird fließend. Sind doch gerade die Handwerker in der Wohnung zu Gange, der Mann mäht den Rasen oder das Kind schreit im Hintergrund. Ob man will oder nicht, man befindet sich mitten im Leben eines anderen. Und vielleicht will man viele Dinge auch einfach nicht von den Kollegen mitbekommen. Die persönlichen Hemmschwelle diesbezüglich liegen bei jedem anders.

Heikel ist die Vervielfachung der Kommunikationsmedien. Ein Telefonat während der Sitzung ohne das Headset abzuschalten und schon bekommt es das ganze Büro live mit. Das Headset liegt auf dem Tisch und man hört live den Smalltalk der Kolleginnen.

*„Ist die Katze aus dem Haus, tanzen die Mäuse auf dem Tisch“*

Kooperation im Online Office setzt viel Vertrauen, aber auch Verantwortung und Disziplin voraus. Weiß doch schließlich keiner, ob jeder in seiner Kajüte ist und auch wirklich auf dem Boot mitrudert. Online Arbeiten stellt völlig neue Anforderungen an die Führung in Organisationen. Hoher Vertrauensvorschuss, gute Arbeitsvorbereitung und klar Arbeitsteilung. Anerkennen, dass die Mitarbeiter eben nicht ständig Online-sein können, aber auch Kontrolle ob die Abstimmungen eingehalten werden und alle zu den verabredeten Zeiten sowohl online als auch arbeitsfähig sind.

Nicht unerheblich sind Fragen des Daten- und Persönlichkeitsschutzes. Wer darf was erfahren? Wer bekommt Zugriffsrechte auf welche Daten?

Dies muss von der Geschäftsführung penibel - auch im Hinblick auf zivil- und arbeitsrechtliche Normen bedacht werden. Dabei ist eine nicht immer einfache Balance zwischen Kontrolle und Vertrauen zu halten.

Auf jeden Fall ist es für die virtuelle Zusammenarbeit Voraussetzung, dass es eine ausreichende Kultur der Selbstverantwortung und Fehlertoleranz gibt. Man konzentriert sich mehr auf die Arbeitsergebnisse und Ziele als auf die „Anwesenheit“ von Mitarbeitern.

## 4. Lessons Learned – Die Checkliste

*“If you can make it here, you can make it anywhere”*

Falls auch Sie sich entschließen zunehmend „virtuelle zu arbeiten“, hier die wichtigsten Lessons learned:

- Welche Tools sollen genutzt werden? Versionen festlegen bzw. prüfen
- Sind die technischen Voraussetzungen auf den Heimrechnern geklärt?
- Hat jeder von den dezentralen Orten (Uni, Hotel usw.) auch tatsächlich Zugriff auf die Tools?
- Equipment (Headset, Lautsprecher, Webcam, Bildqualität) testen
- Welche Rechte werden vergeben?
- Wer vergibt Rechte und zugriffen, wenn Sie schnell für die Arbeit gebraucht werden?
- Ist klar formuliert welche Arbeitsschritte mit welchen Tools erledigt werden? Wo werden Zwischenergebnisse gespeichert?
- Trockenversuch: Ist eine gemeinsame Vertrauensbasis geschaffen, fühlen sich alle ausreichend in die Lage gesetzt und haben alle Beteiligten ein Mindestmaß an technischer Affinität?
- Sind gemeinsame Zeiten/ Erreichbarkeiten geregelt? Wie erkennt man Anwesenheit? Hat jeder ein Handy?
- Sind die Aufgabenpakete abgestimmt?
- Gibt es einen Leitfaden/ / Wiki, wo unerwartete Probleme bzw. Lösungen und Fragen gesammelt werden?
- Ist ein technischer Support schnell erreichbar?
- Privatsphäre wahren: Webkonferenz vor einer weißen Wand o.ä. halten
- Auf sein äußeres Erscheinungsbild und das der Umgebung achten
- Persönliche Hemmschwellen kommunizieren
- Abgabetermine vereinbaren
- Gerade am Anfang in persönlichen Treffen und Problemstellungen systematisch auswerten