

Einleitung

Mein Mann und ich arbeiten seit vielen Jahren mit unterschiedlichsten Teams in unterschiedlichen Settings an unterschiedlichen Fragestellungen. Mit einigen dieser Teams erledigen wir die Projekte ganz pflichtbewusst und erreichen so möglichst schnell die angepeilten Ziele. Es gibt aber auch Teams, mit denen wir gemeinsam an einem Projekt arbeiten, wobei unsere Vorstellungen und Erwartungen von den Ergebnissen weit übertroffen werden. Aber nicht nur das: Wir genießen diese Zusammenarbeit auch sehr. Es macht Spaß mit den Menschen zu arbeiten, die Zeit verfliegt, jeder bringt sich ein und versucht sein oder ihr Bestes zu geben. Es ist, als würde jeder einzelne persönlich davon profitieren.

Es gibt also einen großen Unterschied zwischen einem bloßen Abarbeiten einer Aufgabe und einer guten Zusammenarbeit. Ich bin davon überzeugt, dass Kommunikation die „geheime Zutat“ ist, die den Unterschied macht und dank der Teams innovative, kreative, aber auch neue Wege und Lösungen entwickeln. Dabei ist es letztlich egal, ob diese Arbeit virtuell stattfindet oder nicht.

Eine echte Zusammenarbeit zu erreichen, bei der das Ganze mehr ist als die bloße Summe der einzelnen Teile, ist in jeder Umgebung herausfordernd. Die Menschen müssen dafür ihr Ego zurückstellen, sich einlassen, gegenseitig vertrauen und ihr Fachwissen bereitwillig teilen. Aber an einem virtuellen Arbeitsplatz kann die Zusammenarbeit schwieriger sein, vor allem dann, wenn Teammitglieder an unterschiedlichen Orten auf der ganzen Welt leben und sich womöglich noch niemals gesehen und kennengelernt haben.

Damit diese Zusammenarbeit auch virtuell gelingt, braucht es mutige Menschen, die die Kommunikation zwischen Teams, die aus den verschiedensten Regionen der Welt zur gleichen Zeit am selben Projekt arbeiten wollen, fördern und begleiten.

Die eigentliche Herausforderung für diese Personen liegt darin, dass sie Bedingungen ermöglichen, unter denen wichtige Diskussionen erst möglich gemacht und Dialoge sich entwickeln können. Es braucht Menschen, die andere gut unterstützen, damit diese sich verbunden fühlen, produktiv sind und dadurch zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Dafür stehen mein Mann und ich mit unserem Unternehmen. Wir wollen eine neue Art der Arbeit ins Leben rufen. Wir wollen die Art und Weise ändern, wie Menschen zusammenarbeiten. Wir wollen, dass die Personen voller Freude, Mut und Begeisterung die Dinge anpacken und neugierig andere Wege gehen. Denn zurzeit herrscht in den meisten Unternehmen eher eine Atmosphäre der Angst vor Fehlern, des Versagens und der Unsicherheit. Das trägt nicht dazu bei, dass Unternehmen erfolgreich werden, sondern es führt dazu, dass

noch mehr Fehler, noch mehr Ängste und noch mehr Probleme entstehen. Dies wollen wir ändern.

Wir glauben fest daran, dass wir alle bereits über eine große Auswahl an Werkzeugen und Fähigkeiten verfügen, um das Potenzial in uns selbst und auch in anderen freizusetzen. Wenn sich nun unsere Arbeitsumstände ändern, wie es zum Beispiel durch die Pandemie 2020 der Fall ist, dann müssen wir auch diese Fertigkeiten anpassen.

Mit diesem Buch möchte ich Sie dabei unterstützen, diese Freude und den Mut, den Sie vielleicht selbst schon in einem Workshop oder Meeting spüren konnten, in die Online-Welt zu übertragen. In diesem Buch möchte ich mit Ihnen meine gesammelten Erfahrungen darüber teilen, was virtuelles Arbeiten erfolgreich macht, was ihm im Weg steht und wie Sie das ändern können.

Denn ich bin davon überzeugt, dass sich gerade alles ändert, was wir bis dato über die Art unserer Zusammenarbeit zu wissen glaubten. Es ändert sich, wann wo wer wie zusammenarbeitet. Die Zeit der Online-Arbeit ist nicht die Zukunft, es passiert gerade.

In den letzten Jahren haben sich bereits Millionen von Menschen weltweit daran gewöhnt, virtuell zu arbeiten. In den letzten Monaten haben sich weitere Millionen ihnen angeschlossen – und noch mehr werden ihnen in der kommenden Zeit folgen.

Wir sollten nun das, was wir bereits in der Vergangenheit erfahren haben, als Basis nehmen, um daraus zu lernen. Das bedeutet, dass wir bestehende Rollen, Tools und Techniken, die herrschenden sozialen Bedürfnissen und Arbeitsrhythmen neu definieren und ausbalancieren müssen.

Denn diese Faktoren sind jetzt von entscheidender Bedeutung. Sie sind die Katalysatoren für längerfristige Veränderungen. Ihre Einstellung entscheidet, in welche Richtung die Veränderung geht.

Vergangene Wellen des virtuellen Arbeitens

Ich lade Sie ein, einen kurzen Blick in die Vergangenheit zu wagen, um die Entwicklung der Arbeit in der virtuellen Welt besser zu verstehen.

Es gab verschiedene Wellen, die uns zu diesem Punkt, an dem wir jetzt stehen, gebracht haben. Jede dieser Wellen hatte seine eigenen Höhen und Tiefen. Jede hat sich mit den jeweils vorhandenen Techniken, der Art der Zusammenarbeit und den speziellen Bedürfnissen der Menschen auseinandergesetzt und entsprechend darauf reagiert. Virtuelles Arbeiten ist also nichts Neues.

Die erste Welle fand bereits in den Anfängen der 1980er-Jahren statt. Getrieben wurde diese Entwicklung durch die neuen, technologischen Errungenschaften, die Arbeiten auch von anderen Orten aus möglich gemacht hat. Zu dieser Zeit formierte sich eine neue Form von Arbeitern, die getrieben wurden von einem starken Bedürfnis nach Autonomie und Flexibilität. Diese Personen waren die Pioniere des virtuellen Arbeitens. Die Zeit der Freelancer war gekommen. Sie begannen von überall aus zu arbeiten und Unternehmen als selbstständige Personen zu begleiten.

In der zweiten Welle, die dann in den frühen 2000er-Jahren stattfand, führten neue Unternehmen das Mantra „jederzeit und überall“ ein. Auf der gesamten Welt ermöglichten es diese Unternehmen ihren Mitarbeitern, von Zuhause aus zu arbeiten. Es war ein neues

Vorgehen und die Menschen waren zunächst wie bei jeder Veränderung skeptisch. Zwar konnten die Mitarbeiter außerhalb des physischen Unternehmens arbeiten, aber das hatte seinen Preis: Im Gegenzug erwarteten die Manager von ihnen, dass sie dafür auch zu jeder Tageszeit verfügbar waren. Irgendwie hatte man doch Sorge, dass die Leistung der Mitarbeiter nicht mehr kontrolliert werden könnte und die Menschen diese Freiheit ausnutzen würden. Aber nicht nur das: Wie würden die Menschen mit der zunehmenden Isolation zurechtkommen? Wenn jeder mehr selbstständig von Zuhause aus arbeitet, wie sieht es dann mit der Fähigkeit zur Zusammenarbeit und Innovation aus?

Diese Ängste läuteten wieder eine neue Welle ein: Besorgt über die Nachteile, aber auch aus dem Wunsch, nicht mehr isoliert von anderen Menschen zu arbeiten, fanden sich die Menschen in sogenannten Coworking Spaces zusammen. An diesen besonderen Orten teilen sich die Menschen die Infrastruktur – ohne in irgendeiner Form voneinander abhängig zu sein. Dadurch fanden sie die gewünschte Nähe zu Menschen, konnten aber trotzdem die Freiheit und Flexibilität des virtuellen Arbeitens leben. Gleichzeitig entwickelten sich neue Tools und Technologien, die einerseits diese Infrastruktur unterstützten und andererseits neue Möglichkeiten eröffneten.

In der nun aktuellen Welle werden diese fortschrittlichen Technologien und Plattformen für die Zusammenarbeit erstmals wirklich eingesetzt und angepasst. Entwicklung passiert gerade und es entsteht so ein neues Verständnis für die Bedeutung des eigenen, emotionalen Wohlbefindens. Die Herausforderungen, vor denen wir jetzt stehen, sind beispiellos.

In den letzten Monaten wurde uns durch eine Pandemie die Möglichkeit entzogen, in einem gemeinsamen physischen Raum – egal ob ein Büro oder ein Coworking Space – zusammenzuarbeiten. Hinzu kommt, dass wirklich jeder betroffen ist. Nie waren unsere Fähigkeiten zum Einfallsreichtum, aber auch zur Anpassung, so sehr gefragt wie heute. Und trotzdem sind die Herausforderungen, mit denen wir uns befassen und auf die wir reagieren müssen, nicht neu. Zwar betrifft es so viele Menschen wie noch nie zuvor, aber wir befinden uns trotzdem nicht auf völlig unbekanntem Terrain.

Damit virtuelles Arbeiten gut funktioniert und wir online genauso effizient wie auch offline zusammenarbeiten, braucht es Wege, die diese neue Form der Arbeit vor allem menschlich macht. Kommunikationssysteme, die mit Videos arbeiten, sind ebenso wichtig wie die Einführung von „Rauherzonen“¹, informellen Zusammenkünften und virtuellen Kaffeepausen. Grenzen und Verpflichtungen müssen neu definiert und ausgehandelt werden. Aufgaben und Prozesse müssen geklärt werden und die Ergebnisse sollten nicht nur sichtbar, sondern auch messbar sein. In Zeiten, in denen Mitarbeiter und Kollegen außer Sichtweite sind, ist es wichtig, sich auf die gemeinsamen Werte zu besinnen. Vertrauen ist dazu der Schlüssel.

Es gibt keinen Weg zurück in die alte Arbeitswelt. Besprechungen vor Ort, die für viele vor allem Zeit fürs Pendeln und wenig Zeit für die Familie zur Folge hatten, werden teilweise wegfallen. Fixe Arbeitszeiten, die uns an unsere Schreibtische fesseln, werden neu verhandelt werden können.

Es ist allerdings sehr schwer, Gewohnheiten, die so tief verwurzelt sind, zu ändern. Wir müssen die Möglichkeiten, die sich uns gerade präsentieren, nutzen und unsere Arbeitsweise überdenken. Das bedeutet, dass es Zeit ist, die Chancen zu nutzen und sich nicht von den Herausforderungen abschrecken zu lassen.

¹ Rauherzone ist ein typischer Ausdruck in Österreich. Dort ist Herumgemotze ausdrücklich erlaubt.