

### INHALT

#### 3

**Besser kommunizieren**  
So verkaufen Sie auch am Telefon erfolgreich!

#### 4

**Innovativ führen**  
Die fünf Stell-schrauben für agile Organisationen

#### 6

**Effektives Selbstmanagement**  
Optimieren Sie Ihr Management-Reporting!

#### 7

**Best Practice**  
HR im Wandel – von People-Companies und People-Coaches

### SICHER MOTIVIEREN

## 2021: Zusammenarbeit 4.0

Wie sieht unsere Zusammenarbeit im kommenden Jahr aus? Ein großer Trend wird es, Orte der Begegnung zu schaffen – online und offline, zufällig oder geplant. Wir zeigen Ihnen, worauf es dabei ankommt.



© VadimGuzhva – stock.adobe.com

Virtuelle Zusammenarbeit wird zum festen Bestandteil unserer Arbeitswelt. Wer sie über längere Zeit erlebt hat, weiß um den menschlichen Faktor, der dabei verloren geht. Er weiß aber auch, wie praktisch und flexibel die neuen Arbeitsformen sind. Ein einfaches Zurück ins alte Büro erscheint deshalb für viele trotz aller Begegnungsmöglichkeiten bedingt attraktiv.

### Orte der Begegnung und mehr

Unternehmen werden Räume zukünftig so gestalten müssen, dass sie eine Sogwirkung erzielen, um einen echten Mehrwert zu bieten. Um das gewährleisten zu können, braucht es eine effiziente Büroinfrastruktur, die einerseits den Austausch, das Miteinander, gezielt fördert und andererseits gleichzeitig flexible, auch digitale Arbeitsformen unterstützt.

Der Trend geht zum Activity Based Working. Das bedeutet, dass für jede Anforderung die am besten geeignete Arbeitsumgebung geboten wird. Ein bestimmter, zugewiesener Arbeitsplatz ist nicht zwangsläufig der beste Ort, um optimal und effizient zu arbeiten, der gebuchte Meetingraum nicht unbedingt die anregende Umgebung, die Kreativität und Lösungen nur so sprießen lässt. Denken Sie daher bei der Gestaltung von Orten der Begegnung gleichermaßen analog und digital:

### 1. Von der zufälligen Begegnung zur Innovation

Unternehmen, die auf Innovation angewiesen sind, werden ihre Mitarbeiter immer wieder aus dem Homeoffice holen müssen, um zufällige Begegnung mit spontanem Gedankenaustausch zu ermöglichen, und ihre Gebäude entsprechend gestalten. Es genügt also nicht, die Mitarbeiter einfach wieder in ihre alten Büros zu setzen. Die Wahrscheinlichkeit, sich zu begegnen, muss aktiv erhöht werden. Dazu gehört sowohl die Frage, wie verschiedene Bereiche gemischt werden können, als auch, wie die Gestaltung und Anordnung der Büroräume dazu beitragen kann.

### 2. Von der Spezialisierung zur interdisziplinären Lösung

Wissenschaftler, aber auch andere Fachkräfte sind gezwungen, sich immer mehr zu spezialisieren. Zugleich müssen sie aufgrund der zunehmenden Komplexität der uns zur Verfügung stehenden Informationen und Techniken enger zusammenarbeiten. Die Herausforderungen liegen in den Schnittpunkten der Disziplinen. Und das gilt praktisch für jeden Wirtschaftszweig.

Alle Bereiche können voneinander lernen und sich gegenseitig bereichern. Die Zusammenarbeit stellt jedoch hohe Anforderungen an die sozialen Fähigkeiten



### Arbeitsplatz neu gedacht!

Liebe Leserinnen,  
liebe Leser,

wir geben Ihnen im aktuellen Leitartikel interessante Empfehlungen für die „Nach-Homeoffice-Zeit“. Denn die neuen Arbeitserfahrungen haben jetzt schon die Ansprüche an den Arbeitsplatz verändert. Auch wenn die Isolation bzw. Abwesenheit der Kollegen von vielen beklagt wird – der Gewinn an Flexibilität durch den Einsatz digitaler Tools und die Zeiterparnis bei den Fahrten zum und vom Arbeitsplatz

werden ebenso vielen positiv in Erinnerung bleiben. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, über eine attraktivere Gestaltung der betrieblichen Arbeitsumgebung nachzudenken: Gefragt sind Arbeitsplätze mit Sogwirkung, wie es unsere Autorin Ulrike Stahl formuliert. Das findet sicher eine breite Mehrheit bei Führungskräften und Mitarbeitern!

*Ulrike Stahl*  
*Gerhard Tinnefeldt*

**Gerhard Tinnefeldt** ist Wirtschaftspsychologe und arbeitet als Karrierecoach sowie als Berater und Trainer im Bereich Führung, Kommunikation und Personalauswahl.



**LOGIN: IHRE MEDIATHEK!**

www.fum-gwi.de

Benutzername:

fum

Passwort Mai:

agilität21

**DIREKTER KONTAKT:**

redaktion-  
management  
@weka.de

jedes Einzelnen. Es geht darum, andere Perspektiven und Herangehensweisen wertschätzend mit offenen Ohren und Gehirnen zu empfangen und daraus gemeinsam Lösungen abzuleiten und Innovationen zu entwickeln. Und es geht für die einzelnen Disziplinen auch darum, durchlässiger zu werden und verstärkt den Austausch zu suchen.

#### HINWEIS

Augmented Reality (erweiterte Realität) ist die computergestützte Erweiterung der Realitätswahrnehmung, vorzugsweise durch Bilder oder animierte Filmsequenzen etc. Man bleibt in der realen Welt, etwa in einem Raum, und betrachtet eine Leinwand. Bei der Virtual Reality blendet man die reale Welt völlig aus und taucht idealerweise mittels einer VR-Brille in eine dreidimensionale virtuelle Welt ein, wie man sie heute schon etwa von Immobilienbesichtigungen kennt.

### 3. Von der virtuellen Welt in die reale – und umgekehrt

Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR) werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Wer sich vor Ort aufhält, erlebt alles, was in seinem Arbeitsumfeld vorgeht, direkt, live und hautnah. Die direkte Wahrnehmung der Umgebung und der Akteure darin beeinflusst und bestimmt, was der Mitarbeiter tut und was er als Nächstes zu tun gedenkt. Dieses Bewusstsein für den Arbeitsraum

- reduziert den Aufwand für die Koordination von Aufgaben und Ressourcen,
- hilft den Mitarbeitern, sich zwischen individuellen und gemeinsamen Aktivitäten zu bewegen,
- bietet einen Kontext, in dem sie die Äußerungen anderer interpretieren können, und
- ermöglicht die Antizipation der Handlungen anderer.

Beim Arbeiten auf Distanz fehlt genau das. Teams beginnen, das Gefühl füreinander zu verlieren. Um dem entgegenzuwirken, werden für die Zusammenarbeit auf Distanz Büros zur digital bedingbaren Virtual Reality (VR). Auf einen Blick können wir alle Teamkollegen sehen, was etwas von der Einsamkeit der Fernarbeit nimmt. Bei Arbeitsbeginn loggt sich der Mitarbeiter in das gemeinsame Büro ein. Mit seinem Status signalisiert er, ob er ansprechbar ist oder nicht. Für die Kollegen besteht dann sogar die Möglichkeit, einfach in das Büro der anderen Person zu gehen und ein Gespräch zu beginnen. Dadurch entstehen mehr Nähe, Natürlichkeit und Spontanität in der Kommunikation. Die Darstellung der Teammitglieder erfolgt über Fotos oder simple Avatare.

Einen Schritt weiter gehen Augmented-Reality-(AR-)Angebote, die Mitarbeiter digital in den realen Arbeitsraum versetzen. So können Teammitglieder gemeinsam in einem virtuellen Meetingraum das Whiteboard benutzen, Post-its an die Wände kleben und zeichnen. Und zwar mit dem Bewusstsein darüber, wie die anderen Anwesenden sich im Raum bewegen und die Gegenstände nutzen.

#### HINWEIS

Noch etwas weiter in der Zukunft dürfte die Realisierung des Plans eines koreanischen Unternehmens liegen: Telepräsenz-Telefonate mit Hologrammen zu ermöglichen.

### 4. Von der Hierarchie zu selbst organisierten Teams

Enge Führung behindert den Workflow – und funktioniert nicht. Das mussten Führungskräfte während des Lockdowns sehr deutlich erfahren. Und Mitarbeiter, die es schätzen, genau gesagt zu bekommen, was sie wie tun sollen, ebenfalls. Durch das Kontrollvakuum ist Raum für Selbstorganisation und Eigeninitiative in der Zusammenarbeit entstanden. Unternehmen, in denen dieser Raum zugelassen und genutzt wird, kommen besser durch Krise und Veränderung als andere.

Der größte Teil unserer Arbeitswelt wird auch in Zukunft nicht berechenbar sein. Dem können wir nur durch das Gründen interdisziplinärer Teams begegnen, die sich selbst organisieren und flexibel auf wechselnde Anforderungen reagieren. Die wichtigste Aufgabe für Führungskräfte ist es, zu erkennen, welche Aufgaben wie bisher im hierarchischen Setting abgearbeitet werden können und für welche Aufgaben eine echte Zusammenarbeit und Strukturen für die Selbstorganisation erforderlich sind.

### 5. Von der Bildschirmarbeit zur Menschlichkeit

Die Beziehungspflege zwischen Kollegen und Führungskräften ist nicht nur vor Ort im Unternehmen, sondern gerade auch im Homeoffice das A und O der Zusammenarbeit. Schon das Gefühl mangelnder Zugehörigkeit oder Beachtung drückt auf die Motivation der Mitarbeiter und führt zu mangelndem Engagement. Eine kürzlich von der Justus-Liebig-Universität Gießen durchgeführte Studie zeigt, dass besonders ältere Beschäftigte vom positiven sozialen Kontakt zu ihren Kollegen profitierten. Ihre Arbeitsmotivation sowie die soziale Achtsamkeit und Fähigkeit zur Empathie steigen durch die positiven Kontakte in besonderem Maße.

#### EXPERTEN-TIPP

Wer eine Beziehung pflegen will, muss sich sehr gut überlegen, wie er die emotionale Basis nährt. Das setzt vor allem Interesse am anderen und die Bereitschaft zum echten Austausch voraus. Wie holt man den Gesprächspartner emotional ab? Wie versetzt man sich in ihn hinein, und wie transportiert man auch eigene Gefühle? Im hochdigitalen Umfeld ist daher eines ganz besonders wichtig: emotionale Kompetenz auch online zu beweisen! ■

**Autorin:** Ulrike Stahl ist eine gefragte Rednerin und Autorin des Buches „So geht WIRTSCHAFT! Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ.“ – [www.ulrike-stahl.com](http://www.ulrike-stahl.com)