



TRENDS IN DER ZUSAMMEN- ARBEIT 2021

**Orte der Begegnung schaffen –
online und offline, zufällig oder
geplant**

Virtuelle Zusammenarbeit wird zum festen Bestandteil unserer Arbeitswelt. Wer sie über längere Zeit erlebt hat, weiß um den menschlichen Faktor, der dabei verloren geht. Wie können wir das in der Online-Zusammenarbeit vermeiden? Warum braucht Innovation die persönliche Begegnung und wie erhöhen Unternehmen den Wert der Face-to-Face-Zeit?

1. Das Büro als Ort der Begegnung

Unternehmen werden Räume zukünftig so gestalten müssen, dass sie eine Sogwirkung erzielen, einen echten Mehrwert bieten. Wenn jeder die Freiheit hat, dort zu arbeiten, wo er will, braucht er keinen festen Schreibtisch. Es sind die Kollegen und Mitarbeiter, die wir brauchen, um unseren Teil der Arbeit gut oder besser zu erledigen. Es ist der persönliche Austausch, der Projekte schneller voranschreiten lässt. Es ist die Kultur, die Stimmung, die ein kreatives Miteinander, innovative Ideen und wirksame Entscheidungen fördert. Und dabei muss die Büroinfrastruktur unterstützen. Der Trend geht zum Activity Based Working. Das bedeutet, dass für jede Anforderung die am besten geeignete Arbeitsumgebung geboten wird.

2. Serendipität als Nährboden für Spitzenleistung und Innovation

Serendipität bezeichnet eine zufällige Wahrnehmung von etwas ursprünglich nicht Gesuchtem, das sich als überraschende Entdeckung erweist. Das ist der Fall, wenn wir bei einem Gespräch auf dem Gang zufällig einen Gedankenimpuls erhalten, der uns auf eine neue Idee bringt. In der virtuellen Zusammenarbeit kommt diese soziale Zufälligkeit komplett zum Erliegen. Für Unternehmen, die auf Innovation angewiesen sind, genügt es 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.

3. Interdisziplinarität – ein sich Annähern führt zu Lösungen

Der wissenschaftliche Fortschritt hat nur noch Probleme offengelassen, die unglaublich schwer zu lösen sind. Forscher sind gezwungen, sich immer mehr zu spezialisieren. Zugleich müssen sie aufgrund der zunehmenden Komplexität des Wissens zusammenarbeiten. Die Herausforderungen liegen in den Schnittpunkten der Disziplinen. Und das gilt nicht nur für die Wissenschaft, sondern für praktisch jeden Wirtschaftszweig. Es geht darum, andere Perspektiven und Herangehensweisen wertschätzend mit offenen Armen und Gehirnen zu empfangen und daraus gemeinsam Lösungen und Innovationen zu schaffen. Und es geht für die einzelnen Disziplinen auch darum, durchlässiger zu werden, mehr den Austausch zu suchen.



4. VR/AR in der Zusammenarbeit

Das Bewusstsein für den Arbeitsraum reduziert den Aufwand für die Koordination von Aufgaben und Ressourcen, hilft sich zwischen individuellen und gemeinsamen Aktivitäten zu bewegen, bietet einen Kontext, in dem man die Äußerungen anderer interpretieren kann, und ermöglicht die Antizipation der Handlungen anderer vorhersehen zu können. Beim Arbeiten auf Distanz fehlt genau das. Teams beginnen das Gefühl füreinander zu verlieren. Um dem entgegenzuwirken, werden für die Zusammenarbeit auf Distanz Büros digital nachgebildet. Die Darstellung der Teammitglieder erfolgt über Fotos oder simple Avatare. Einen Schritt weiter gehen VR-Brillen. Teammitglieder können so gemeinsam in einem virtuellen Meetingraum das Whiteboard benutzen oder Post-its an die Wand kleben. Noch etwas weiter in der Zukunft dürfte die Realisierung des Plans eines koreanischen Unternehmens liegen: Telepräsenz-Telefonate mit Hologrammen zu ermöglichen.

5. Selbstorganisierte Mannschaften

Enge Führung behindert den Workflow und funktioniert nicht. Das mussten Führungskräfte während des Lockdowns 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 entstanden. Unternehmen, in denen dies 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 kann nur durch den „Bau“ von Mannschaften, also interdisziplinären Teams, begegnet werden, die sich selbst organisieren und flexibel auf wechselnde Anforderungen reagieren. Die wichtigste Aufgabe für Unternehmen ist es, zu erkennen, welche Aufgaben wie bisher im hierarchischen Setting und durch Arbeitsteilung abgearbeitet werden können und für was Kollaboration, also echte Zusammenarbeit, erforderlich ist.



Ulrike Stahl ist eine gefragte Rednerin – auf der Bühne und online – Autorin und Expertin für Zusammenarbeit und das neue WIR im Business. Sie moderiert live oder remote Zukunfts-Cafés sowie Meetings mit Liberating Structures. Wie geht konkurrenzlos erfolgreiche Zusammenarbeit? Wie entwickeln wir eine WIR-Kultur für uns selbst, in unseren Unternehmen und Verbänden? Darauf gibt sie Antworten, die wirken. Sie ist Autorin des Buches „So geht WIRTSCHAFT! Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ.“ – laut Handelsblatt eines der besten Wirtschaftsbücher.
www.ulrike-stahl.com



6. Menschlichkeit

Ähnlich wie bei einer Freundschaft auf Distanz, ist die Pflege der Beziehung in der virtuellen Zusammenarbeit das A und O. Aus der Ferne ist es viel leichter, eine Beziehung abzubrechen oder einen Kontakt im Sande verlaufen zu lassen. Der Abbruch von Seiten des Mitarbeiters muss gar nicht in einer Kündigung münden. Schon das Gefühl mangelnder Zugehörigkeit drückt auf die Motivation und führt zu weniger Engagement. 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, versetzt sich in ihn hinein und transportiert eigene Gefühle? Im hochdigitalen Umfeld erlebt emotionale Intelligenz eine Renaissance.