

# Trends in der Zusammenar

Der größte Teil unserer Arbeitswelt wird auch in Zukunft nicht berechenbar sein. Was als fester Bestandteil aber sicher bleibt, ist die digitale Zusammenarbeit. Doch wir alle haben in den letzten Wochen und Monaten erlebt und erfahren, wie schwer es ist, den im Wissensmanagement so wichtigen Faktor Mensch im virtuellen Raum aufrechtzuerhalten.

Auch wenn Home-Office, Co-Working-Spaces und Arbeitsnomaden längst zum Alltag gehören – eines muss uns allen klar sein:

■ Wollen wir Innovation, brauchen wir Begegnung.

■ Wollen wir Kreativität, brauchen wir das Miteinander.

■ Sollen Projekte vorangebracht werden und Entscheidungen fallen, brauchen wir den Austausch.

Die entscheidende Frage ist, wie es uns gelingt, uns nicht nur zu sehen, sondern den Wert der Face-to-Face-Zeit zu erhöhen. Und zwar online wie offline.

## Freiheit und Verantwortung

Digitale Kollaborationstools ermöglichen uns einerseits Freiheiten, andererseits bringen sie aber auch Verantwortung mit sich – beispielsweise mit dem Chef, mit Kollegen und mit Mitarbeitern in einem guten und förderlichen Kontakt zu bleiben. Voraussetzung dafür ist, dass ein Team schnell und flexibel auf die wechselnden Anforderungen reagieren und jeder einzelne im Team sich gut selbst organisieren kann. Haben wir diese Hürden gemeistert, wird ausschlaggebend sein, was uns dazu einlädt – oder auch nicht –, an den Ort der Begegnung zurückzukehren. Wenn jeder die Freiheit hat, dort zu arbeiten, wo er will, braucht er keinen festen Schreibtisch in (s)einem Büro. Es sind aber die Kollegen und die Mitarbeiter, die wir brauchen, um unseren Teil der Arbeit gut oder sogar besser zu erledigen. Die wichtigste Aufgabe für Unternehmen und Führungskräfte besteht darin zu erkennen, welche Aufgaben im hierarchischen Setting und durch Arbeitsteilung abgearbeitet werden können und für welche Aufgaben Kol-

laboration, also echte Zusammenarbeit, und Strukturen für Selbstorganisation erforderlich sind.

## Darum geht es in der Zusammenarbeit 2021

Wer eine Beziehung pflegen will, muss sich künftig noch besser überlegen, wie er die emotionale Basis nährt. Das setzt v.a. Interesse am anderen und die Bereitschaft zum echten Austausch voraus. Wie holt man den Gesprächspartner emotional ab, versetzt sich in ihn hinein und transportiert auch eigene Gefühle? Im hochdigitalen Umfeld erlebt nicht nur emotionale Intelligenz eine Renaissance – die folgenden vier Trends zeichnen sich für die künftige Zusammenarbeit schon heute ab.

**01 Activity Based Working:** Unternehmen werden Räume zukünftig so gestalten müssen, dass sie eine Sogwirkung erzielen, einen echten Mehrwert bieten. 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. Spontane Zusammenarbeit, Stand-up-Meetings, Präsentationen, Seminare und Workshops, das Gespräch in kleiner, informeller Runde oder konzentrierte Soloarbeit – all das muss einfach zu realisieren sein. Insgesamt lockerer wird nicht nur das räumliche Konzept, sondern auch die Führung. Ist diese zu eng, behindert sie den Workflow. Das mussten Führungskräfte während des Lockdowns genauso deutlich erfahren wie Mitarbeiter, die es schätzen, genau gesagt zu bekommen, was sie wie tun sollen. Durch das Kontrollvakuum ist glücklicherweise Raum für Eigeninitiative in der Zusammenarbeit entstanden. Unternehmen, die diesen Raum zulassen, werden zukünftig noch besser durch Krise und Veränderung kommen.

**02 Serendipität:** Serendipität bezeichnet eine zufällige Wahrnehmung von etwas ursprünglich nicht Gesuchtem, das sich als



## Das Buch zum Thema

Ulrike Stahl  
**So geht WIRTSCHAFT! Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ.**

168 Seiten, 19,95 Euro, ISBN: 978-3-96186-001-2, metropolitan Verlag 2017

# beit - online und offline

neue und überraschende Entdeckung erweist. Das ist der Fall, wenn wir auf dem Gang zur Kantine in einem zufälligen Gespräch einen Gedankenimpuls erhalten, der uns auf eine neue Idee bringt. In der virtuellen Zusammenarbeit kommt diese soziale Zufälligkeit komplett zum Erliegen. Unternehmen, die auf Innovation angewiesen sind, werden ihre Mitarbeiter immer wieder aus dem Home-Office holen müssen, um diese zufällige Begegnung zu ermöglichen. 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 sich verschiedene Bereiche mischen lassen, als auch, wie die Gestaltung und Anordnung der Büroräume dazu beitragen kann.

**03 Interdisziplinarität:** Nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch in der Wirtschaft liegt die Herausforderung heute in den Schnittpunkten der Disziplinen. Forscher sind einerseits gezwungen, sich immer mehr zu spezialisieren. Andererseits müssen Experten aufgrund der zunehmenden Komplexität öfter zusammenarbeiten. Das stellt höhere Anforderungen an die sozialen Fähigkeiten. Es geht darum, andere Perspektiven, Heran- und Vorgehensweisen wertschätzend mit offenen Gehirnen zu empfangen, um daraus gemeinsam Lösungen und Innovationen zu schaffen. Die einzelnen Disziplinen müssen also durchlässiger werden und mehr den Austausch suchen – vor allem in den Unternehmen.

**04 Virtual/Augmented Reality:** Das Bewusstsein, wer sich im Arbeitsbereich aufhält, was er arbeitet und was er als nächstes zu tun gedenkt, reduziert den Aufwand für die Koordination von Aufgaben und Ressourcen. Es hilft

Menschen, sich zwischen individuellen und gemeinsamen Aktivitäten zu bewegen. Und es bietet einen Kontext, in dem wir die Äußerungen anderer interpretieren und deren Handlungen vorhersehen können. Beim Arbeiten auf Distanz fehlt das. Teams beginnen das Gefühl füreinander zu verlieren. Deshalb werden schon heute Büros digital nachgebildet. Bei Arbeitsbeginn loggt sich der Mitarbeiter dort ein. Der Status signalisiert, ob er ansprechbar ist, so dass Kollegen einfach ein Gespräch beginnen können. Dadurch entstehen mehr Natürlichkeit und Spontaneität in der Kommunikation. Einen Schritt weiter gehen VR-Brillen. Damit können Teammitglieder in einem virtuellen Meetingraum sogar gemeinsam am Whiteboard arbeiten. Sie sind sich bewusst, wie sich die anderen Anwesenden im Raum bewegen und Gegenstände nutzen. Noch etwas weiter in der Zukunft dürfte die Realisierung des Plans eines koreanischen Unternehmens liegen: Telepräsenz-Telefonate mit Hologrammen.

## Was bleibt und weiterhin zählt ist die 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 abubrechen oder einen Kontakt im Sande verlaufen zu lassen. Der Abbruch von Seiten des Mitarbeiters muss auch gar nicht in einer Kündigung münden. Schon das Gefühl mangelnder Zugehörigkeit drückt auf die Motivation und führt zu geringerem Engagement. Eine kürzlich von der Justus-Liebig-Universität Gießen durchgeführte Studie zeigt, dass besonders ältere Beschäftigte – aber sicher nicht nur sie – vom positiven sozialen Kontakt zu ihren Kollegen profitierten. Ihre Arbeitsmotivation sowie die soziale Achtsamkeit und Fähigkeit zur Empathie steigen durch die positiven Kontakte im besonderen Maße.

### Die Autorin:



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.

✉ stahl@wissensmanagement.net