

Zehn Erfolgsfaktoren der virtuellen Zusammenarbeit

Virtuelle Zusammenarbeit ist technisch möglich. Die Instrumente und Plattformen sind einfach zu bedienen und arbeiten im Großen und Ganzen zuverlässig. Aber das technische Funktionieren ist nur eine Dimension von Führung und Zusammenarbeit. Damit virtuelle Zusammenarbeit wirklich nachhaltig funktioniert, müssen wir auch ihre Grenzen und Herausforderungen verstehen und ernst nehmen. Die folgenden Empfehlungen möchten hierzu eine Handreichung geben. Die zehn Hauptfelder beschreiben grundsätzliche Aspekte, Risiken und Erfolgsfaktoren, die wissenschaftlich untersucht und abgesichert sind. Wir werden Sie Stück für Stück mit kreativen Praxisbeispielen anreichern. Wir würden uns freuen, möglichst viele gute Ideen zu erhalten.

1

Die soziale Dimension des Arbeitens verstehen

Viele Mitarbeiter (Teilzeit, ältere Mitarbeiter) arbeiten nachweislich und explizit nicht in erster Linie aus materiellen Gründen, sondern wegen der sozialen Kontakte und der persönlichen Wertschätzung. Allein zuhause am Bildschirm zu sitzen und irgendeinen Leistungsbeitrag in ein schwarzes Loch zu schicken, interessiert sie nicht. Aber auch für viele Mitarbeiter (zum Beispiel alleinlebende), für die verständlicherweise das Geldverdienen unverzichtbar ist, sind die Stunden in der Arbeit ein wichtiger Bestandteil des sozialen Lebens. Da wir den Leistungsbeitrag dieser Menschen brauchen, dürfen wir ihr soziales Bedürfnis nicht vergessen.

2

Vermischung von beruflich und privat in beide Richtungen zulassen

Wenn sich die Grenze zwischen beruflich und privat auflöst, dann kann das nicht nur in eine Richtung gehen. Dann muss man auch akzeptieren, dass Dinge sichtbar werden und Störungen erfolgen, die man bisher als „unprofessionell“ angesehen hatte. Menschen sind nicht homogen. Sie haben vielleicht im Beruf eine ganz andere Rolle als zuhause. Das muss man akzeptieren. Deshalb muss man auch akzeptieren, dass das Eindringen ins Private nur bis zu einer bestimmten Grenze geht. Die Vermischung von beruflich und privat bedeutet aber auch, dass private Dinge in der „Bürozeit“ stattfinden.

3

Das Informelle zulassen und anregen

Telefon- und Videokonferenzen erzeugen bisher eine besondere Art von Disziplin. Man redet nicht durcheinander, fällt nicht ins Wort, sagt nur etwas, wenn man gefragt wird. Dies führt zu dem Eindruck, dass solche Formen der Kommunikation effizienter seien als normale Face-to-face-Besprechungen. Dieser Eindruck mag sogar in vielen Fällen stimmen, wobei auch traditionelle operative Besprechungen so ablaufen. Aber sie bilden nur eine Form der Kommunikation und nur eine Dimension guter Führung und Zusammenarbeit ab. Man kann separate Plattformen für informellen Austausch organisieren. Aber man kann das Informelle auch locker in die „disziplinierten“ Meetings integrieren.

4

Spontaneität bewusst organisieren

In der physischen Zusammenarbeit trifft man sich zufällig auf dem Gang, in der Kantine. Man kann als Kollege oder Führungskraft schwache Signale erkennen und bei nächster Gelegenheit „zufällig“ darauf eingehen. In der virtuellen Kommunikation gibt es keine zufälligen Begegnungen. Die Räume für solche persönlichen Beziehungen müssen bewusst organisiert werden.

5

Räume für Vorläufiges schaffen

Das effiziente Abarbeiten vorgegebener Aufgaben macht nur einen Teil der „Büroarbeit“ aus. Innovation und Kreativität brauchen Räume für Vorläufiges, Halbfertiges, Widersprüchliches, für Prozesse, bei denen aus der Auseinandersetzung mit einer falschen oder halbfalschen Idee etwas Richtiges entsteht. Automatische Fehlerkorrektur, Kurzkommentare und Likes helfen dem wissenschaftlichen Fortschritt nicht weiter. Dies alles war schon in der Vergangenheit eine Schwäche digitaler Medien in der Innovationsarbeit. Es müssen Formen gefunden werden, bei denen es um mehr als möglichst schnelles Abhaken von Tagesordnungen geht.

6

Vertrauensvolle Beziehungen aufbauen

In der virtuellen Zusammenarbeit kann man noch weniger als ohnehin kontrollieren, was Menschen machen – es sei denn, man würde ein kontraproduktives System der Fernüberwachung aufbauen. Dies gilt besonders dann, wenn es nicht nur darum geht, in der Krise den Notbetrieb aufrechtzuerhalten, sondern Neues zu schaffen. Virtuelle Zusammenarbeit braucht also nicht weniger, sondern mehr Vertrauen als die traditionelle Zusammenarbeit im Büro. Vertrauen ist aber weder ein Algorithmus noch eine trickreiche Sozialtechnik, sondern eine Beziehung zwischen Menschen.

7

In das Gesicht der anderen blicken

Der Corona-Großversuch, in dem ja die virtuelle Zusammenarbeit zur ausschließlichen Arbeitsform wurde, hat gezeigt, wie wichtig es für Menschen ist, sich in die Augen zu schauen. Das schafft, Vertrauen, gibt Sicherheit, verstärkt Aufmerksamkeit, gibt nonverbales Feedback und vieles mehr. Die Dimension des Visuellen kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Eine Videokonferenz ist etwas ganz anderes als eine kompliziertere Telefonkonferenz. Und bei stationären Anlagen ist eine gute Qualität ihr Geld wert. Da wir aber normalerweise nicht in einer Ausgangssperre leben, sondern virtuelle und physische Zusammenarbeit mischen werden, ist es hilfreich, zum Start der Zusammenarbeit Vertrauen durch persönliches Kennenlernen aufzubauen.

8

Persönliche Verantwortung stärken

Das persönliche Kümmern und Dranbleiben ist seit jeher ein kritischer Punkt in der virtuellen Zusammenarbeit. Genauso wie man in einer virtuellen Arbeitswelt emotional-beziehungsmäßig verlorengelangen kann, kann man auch verantwortungsmäßig verlorengelangen oder sich „wegmogeln“. Bestimmte Ansätze verehren geradezu das unverbindliche Kommen und Gehen, garniert mit einem folgenlosen Kommentar aus dem Chatroom. Im Alltag der Wettbewerbsfähigkeit geht es aber nicht um das Abarbeiten vorgegebener Aktionspläne, sondern um das Initiieren und Verfolgen neuer und unfertiger Themen. Dazu müssen Menschen Verantwortung übernehmen.

9

Mit Unterschieden unterschiedlich umgehen

Für bestimmte Tätigkeiten (Berater, Wirtschaftsprüfer), die schon bisher sehr selbständig arbeiteten, ist die Umstellung gering. Mitarbeiter, die von ihrer Funktion her Interaktion und Unterstützung brauchen oder die eher introvertiert sind, fallen dagegen leicht durch den Rost. Wie jeder aus eigener Erfahrung weiß, ist es für neue Mitarbeiter wichtig, an die Hand genommen zu werden. Es ist auch wichtig, Gelegenheiten dafür zu schaffen, dass Mitarbeiter aus solchen Kulturen, in denen man ungern vor anderen frontal Kritik übt, Bedenken oder Gegenvorschläge äußern können.

10

Mit der physischen Welt verbunden bleiben

Die Corona-Krise hat nicht nur gezeigt, dass virtuelle Zusammenarbeit technisch möglich ist. Sie hat auch deutlich gemacht, wie viele Menschen physische Arbeiten verrichten, die an einem ganz bestimmten Ort (einer Maschine, einem Weinberg, einem Operationssaal, einem Lkw) durchgeführt werden müssen. Seit jeher gab es unter den „Werkern“ das Misstrauen, dass die „Büroangestellten“ in ihren schicken Unternehmenszentralen wenig Ahnung von dieser materiellen Arbeit haben. Um diese Entfremdung nicht zu verstärken, müssen virtuell arbeitende Mitarbeiter den Kontakt zur Welt der physisch Arbeitenden aufrechterhalten.

Zum Goinger Kreis

Der Goinger Kreis wurde 2004 in Going/Tirol gegründet. Top-Manager aus dem Personalwesen deutscher Unternehmen haben sich zusammengetan, um über die operative Personalarbeit hinaus Impulse für das System Arbeit zu geben – an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Inzwischen ist der gemeinnützige Verein ein hochrangiger gemischter Kreis von Vordenkern und Akteuren – aus Unternehmen, Wissenschaft, Beratung und Politik. Mehr Informationen zum Goinger Kreis: www.goinger-kreis.de



Fernverbindung.
 Was man aus der Corona-Krise über virtuelle Führung und Zusammenarbeit lernen kann – und was nicht.
 Eine Studie des Goinger Kreises
 Erster Zwischenbericht 8.4.2020 24 Seiten
 Von Axel Kloppege, Anne Burmeister und Franz Eichinger

