

MODERNE ARBEITSWELTEN

Gestik, Mimik und Augenkontakt bevorzugt

Mehrere Arbeitsstudien belegen, dass die Kommunikation in Arbeitsteams per Video deutlich effizienter ist als per Telefon und E-Mail.

Von Oxana Bytschenko

REGENSBURG. Kaum ist es in fast allen Bereichen zur Selbstverständlichkeit geworden, Arbeitsaufträge per E-Mail zu erledigen, kommt die nächste Entwicklungsstufe: Die Kommunikation per Video soll in den nächsten Jahren die elektronische Post ablösen.

Trendforscher und Autor Jack Ulrich betont in seinem White Paper „Revolutionizing the Future Workplace“, dass Videokonferenzen in den kommenden Jahren ganze Geschäftsmodelle verändern werden. Wenn die technischen Voraussetzungen erfüllt seien und Führungskräfte und Mitarbeiter die neuen Kommunikationswege annehmen, würde sich der Einsatz von Videotechnik ausbreiten.

Ulrich ist der Meinung, dass bereits in den nächsten Monaten neue branchenspezifische Lösungen den Einsatz von Videotechnik enorm steigern würden – vor allem im Gesundheitswesen, bei Regierungen, Finanzdienstleistungen und im Handel. Nicht zuletzt würde diese Entwicklung auch von der steigenden Zahl der Smartphones beflügelt: Wenn jeder Mitarbeiter ein Smartphone mit der nötigen Ausstattung zur Verfügung habe, wolle er auch mobil und produktiv sein und würde ein Videogespräch bevorzugen, weil es schneller geht und Missverständnissen vorbeugt.

Wie die Studie „Virtuelle Teams – Kollaboration auf Distanz mit und ohne Video im Vergleich“ des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation belegt, arbeiten Teams effektiver, entspannter und mit weniger Konflikten, wenn sie statt Telefon-



Die Kommunikation per Video ist laut Studien direkter, effizienter und offener als per Telefon und E-Mail.

Foto: Andrey Popov Fotolia

konferenzen und E-Mail per Videokonferenz kommunizieren. Mehr als zwei Drittel der Teilnehmer waren bei Videogesprächen motivierter und engagierter in der Teamdiskussion. Der Sichtkontakt zu anderen Teilnehmern beeinflusst den Ablauf und damit auch das Ergebnis der Meetings positiv: Die Kommunikation ist direkter, offener, schneller und richtet sich an alle Teilnehmer und nicht nur an einen Mailadressaten.

81 Prozent der Studienteilnehmer betonten den Teamgeist bei Videolö-

sungen: Während man per E-Mail und Telefon lediglich Aufgaben aufteilen kann, bieten Videokonferenzen Möglichkeiten für gemeinsame Lösungen. Die Gespräche waren für fast 80 Prozent der Teilnehmer effektiver, konzentrierter und auch zielgerichteter als per elektronischer Post und Telefon. „Die Mehrheit der Teilnehmer fand, dass sie sich länger konzentrieren konnten, während Telefonkonferenzen stressig wären und man auch mal innerlich abschaltet“, erklärt Dr. Josephine Hofmann, Leiterin des Kom-

petenzzentrums Business Performance Management am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Die Nutzung von Videolösungen habe deshalb nicht nur einen positiven Einfluss auf die Motivation, sondern auch auf die Bereitschaft, getroffene Entscheidungen zu akzeptieren und einen Beitrag zu leisten.

Das amerikanische Marktforschungsunternehmen International Data Corporation (IDC) zeigt eine Arbeitswelt im Wandel, auch bei KMUs: Nach einer Umfrage liegt der Anteil

der mobilen Mitarbeiter oder Home-worker bei der Mehrzahl der Unternehmen bei über 50 Prozent und wird weiter steigen. Damit geht ein Anstieg der Videokooperation einher. Die Technologie wird derzeit auch von 34,1 Prozent deutscher KMUs eingesetzt, wobei die IDC-Studie einen Anstieg auf 67 Prozent in den nächsten fünf Jahren prognostiziert.

Die rasante Entwicklung entbehrt nicht einer gewissen Ironie: Früher saßen reale Menschen in einer Runde zusammen, später kommunizierten sie am Computer miteinander – und nun treffen sie sich im Internet, um wieder von Angesicht zu Angesicht Gespräche zu führen, aber diesmal virtuell.

Die logische Entwicklungsstufe nach der Videotelefonie werden Hologramme sein: Der Vorgesetzte erscheint dann nicht mehr am Bildschirm und gibt Anweisungen, sondern als lebensgroße Projektion im Raum. Star Wars als Büroversion.

In der Studie „Siehst du mich? Hörst du mich? Videokonferenzen als Gegenstand kommunikationswissenschaftlicher Forschung“ von der Universität Frankfurt unterscheiden die Autoren die Vorteile von Videokonferenzen nach Aufgaben. Wenn Menschen Probleme besprechen, nach Lösungen für Fragestellungen suchen oder miteinander am Bildschirm Ideen entwickeln, sei die Videokonferenz als effektives Kommunikationsmittel optimal geeignet. Wenn jedoch eine Person eine andere technisch anleiten soll, auch wenn es bloß um den Nachbau eines Legoturms geht, stießen Menschen auch bei der Videokonferenz an ihre Grenzen.

INTERVIEW

Gespräch mit Prof. Dr. Martin Klaffke, Professor für BWL an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Direktor des Hamburg Institute of Change Management

Mehr als Tischkicker und Wohlfühl-Lounges

Die Unternehmen im Silicon Valley gelten als ausgesprochen innovativ und experimentierfreudig, so auch in der Gestaltung moderner Büro- und Arbeitswelten. Was können deutsche Unternehmen von den Toparbeitgebern im Silicon Valley lernen?

Prof. Dr. Martin Klaffke: Dort ist die Gestaltung des Arbeitsplatzes längst keine Aufgabe des Facility Managements mehr, sondern Kommunikationsinstrument und zentrales Element der Workforce Strategy. Insbesondere um Nachwuchskräfte der jungen Generationen zu gewinnen, werden flexible Arbeitswelten mit privaten Rückzugsmöglichkeiten, Kreativräumen und Lounges für mentale Pausen angeboten. Denn die kommunikations- und kooperationsfreundliche Gestaltung von Arbeitsräumen fördert nicht zuletzt den Spaß an der Arbeit und hilft, das Teamklima zu stärken.

Wie sieht diese Ausgestaltung aus?

Ein grundlegendes Merkmal der Bürolandschaften vieler Silicon-Valley-Unternehmen ist der Gedanke einer offenen Raumfläche, die in flexibel nutzbare Zonen unterteilt ist. Vollerorts existieren zwar fest zugeordnete Einzelarbeitsplätze. Diese sind jedoch nicht in Form von abgeschlossenen „Cubicles“ oder gar Einzelbüros gestal-



„Neue Bürolandschaften verstehen sich als Ökosystem von Arbeitsszenarien.“

Prof. Dr. Martin Klaffke

tet, sondern grundlegend offen, um die Zusammenarbeit und kreative Prozesse zu unterstützen. Für überwiegend mobil Arbeitende werden bei Salesforce in San Francisco „Shared Desks“ auf einer offenen Fläche bereitgehalten, die die Beschäftigten nach Bedarf buchen. Für konzentrierte, individuelle und vertrauliche Tätigkeiten eignen sich schließlich „Breakout Areas“. Diese lassen sich beispielsweise in Form von Solo- oder Denkerzellen realisieren. Für die formelle Teamarbeit reichen oftmals kleine Einheiten aus. Microsoft hat daher beispielsweise Fokusräume eingerichtet, in denen sich Kleingruppen von bis zu vier Beschäftigten vertraulich treffen können. Für Besprechungen im größeren Kreis finden sich beispielsweise bei SAP in Palo Alto Flächen, die lediglich durch einen Vorhang abgetrennt sind und somit Transparenz über aktuelle Themen im Unternehmen schaffen.

Welche Rolle spielt das Mobiliar?

Grundlegend bei der Bürogestaltung ist neben der Offenheit des Raums die flexible Gruppierung der Büromöbel. Schreibtische mit Rollen gehören hierzu ebenso wie Trennwände, mit denen sich Projekträume leicht abtrennen lassen. Schließlich spielen atmosphärische Elemente eine wichtige Rolle. So hat Salesforce mit starken hawaiia-

nischen Farben experimentiert, und jede Abteilung hat sich ihre eigene „Neighbourhood“ geschaffen mit Sportsbar-Anmutung oder Relaxoase. Beschäftigte haben zudem, wie an der Hochschule, eigene Schrankfächer und regelmäßig findet ein Wettbewerb statt, um das am kreativsten dekorierte „Locker“ zu prämiieren.

Was ist bei der Umsetzung solcher innovativer Konzepte zu beachten?

Wenn Unternehmen in Deutschland auf neue Arbeitswelten setzen, gilt es zu beachten, dass „New Office“-Konzeptionen mehr sind als die Öffnung von Flächen, die Einrichtung einer Espresso- oder die Ausstattung von Arbeitsräumen mit farbigen Sofas, Tischkicker und trendigen Büromöbeln. Vielmehr gilt es, unter Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten Tätigkeiten und die Arbeitsorganisation optimal zu unterstützen. Dies bedingt, Raumkonzept, Informations- und Kommunikationstechnologie sowie Führung und Zusammenarbeit in Abhängigkeit von den jeweiligen Nutzungsanforderungen abzustimmen. Neue Bürolandschaften, wie etwa bei Adobe in San José, verstehen sich im Grunde als Ökosystem von Arbeitsszenarien. Dabei sollen Beschäftigte je nach Arbeitsaufgabe den passenden Ort im Büro flexibel und autonom

wählen können. Dies bedingt jedoch eine veränderte Form der Mitarbeiterführung sowie oft einen tiefgehenden unternehmenskulturellen Wandel. Unerlässlich ist es, Raum für die Selbstorganisation zu geben und auf Ergebnis- anstelle von Präsenzorientierung zu setzen. Damit verbunden ist eine zeitgemäße Interpretation der Rollen einer Führungskraft, die nicht anweisen und kontrollieren, sondern als Gestalter und Berater Rahmenbedingungen schaffen sollte, die es dem Beschäftigten individuell erlauben, optimale Leistungen zu erbringen.

Wie sieht es mit der Akzeptanz bei den Mitarbeitern aus?

Die erfolgreiche Einführung neuer Büroformen wird auch maßgeblich davon bestimmt, wie gut es dem Management gelingt, Mitarbeiter wie Führungskräfte für den Wandel zu mobilisieren. Liebgewonnene Einzelbüros gegen einen Arbeitsplatz im „Team Space“ einzutauschen, dürfte oftmals mit Widerstand seitens der Beschäftigten verbunden sein. Erforderlich ist daher ein systematisches Change Management, das die neue Bürowelt mit einer motivierenden Vision von Zusammenarbeit verknüpft.

Das Interview führte
Thorsten Retta