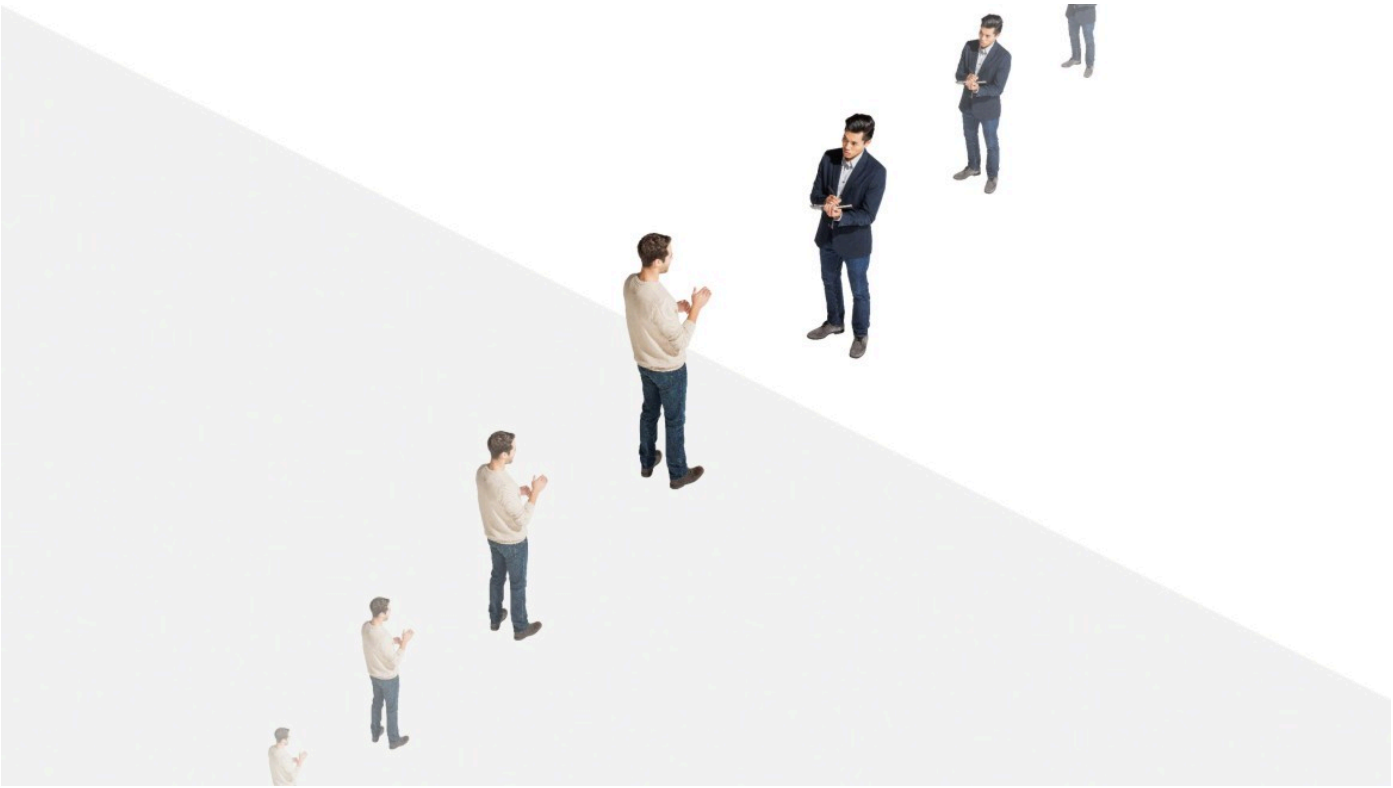
Hybrides arbeiten

Distanzen Überwinden

Hierbei handelt es sich vielmehr um alltägliche Normalität als um besondere Ausnahmen.

Lesen 34 Minuten



Teamarbeit ist um einiges schwieriger geworden. In der weniger distanzgeprägten Vergangenheit haben Teams einfach einen Termin vereinbart, einen Besprechungsraum organisiert und ihre Probleme gelöst – bzw. es wenigstens versucht. Die Prozesse waren vielleicht nicht immer ideal, aber doch wesentlich unkomplizierter.

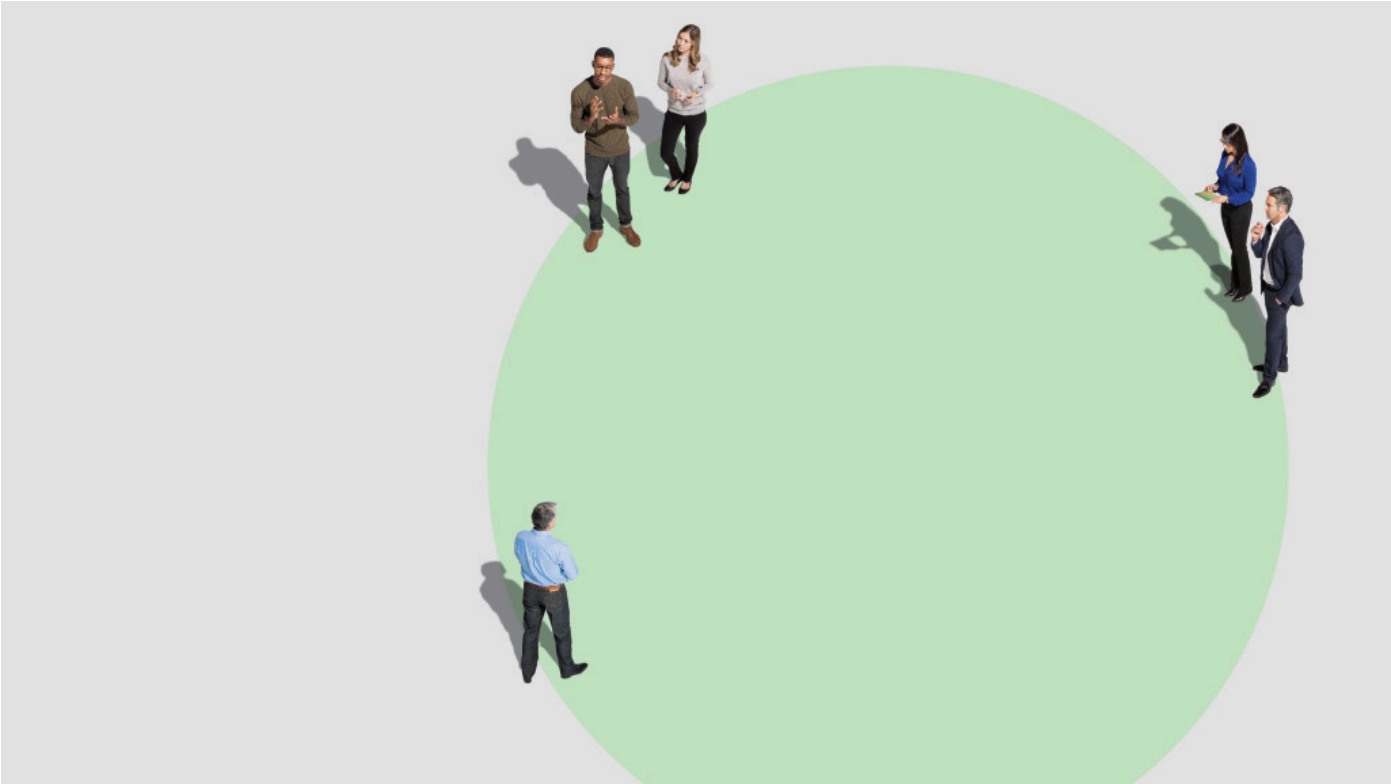
Die Herausforderungen, denen die Unternehmen heute gegenüberstehen, sind komplexer und mit höheren Risiken verbunden als früher. Manchmal arbeiten die am besten zur Bewältigung der Aufgaben geeigneten Mitarbeiter an einem Ort, die meiste Zeit ist dies jedoch nicht der Fall. Die den Beschäftigten heute am häufigsten abverlangte Kompetenz ist die Fähigkeit zu erfolgreichem Arbeiten auch über unterschiedliche Standorte, Länder, ja sogar Zeitzonen hinweg. Mitarbeiter müssen zurechtkommen mit einer räumlich getrennten Teamarbeit, die interdisziplinär, interkulturell und unternehmensübergreifend ist.

Wer einem räumlich getrennten Team angehört, kann bestätigen, dass dies harte Arbeit ist. Inzwischen liegt aber auch selbst für Teams am gleichen Ort die Messlatte höher als je zuvor, weil grundsätzlich erwartet wird, immer schneller, intelligenter und innovativer zu sein. Dies alles ist schon schwierig genug, wenn man Seite an Seite mit seinen Kollegen sitzt, zu denen man eine Beziehung aufgebaut hat: Menschen, die man beim Bearbeiten greifbarer Inhalte sehen, hören und verstehen kann. Nun muss man sich das Ganze mit Kollegen an weit entfernten Orten vorstellen – Kollegen, die man noch nie persönlich getroffen hat, die man oft nicht einmal richtig versteht und die mitten in der Nacht arbeiten, während man selbst sehr früh ins Büro kommt, wenn der Körper eigentlich noch im Bett sein will.

Räumlich getrenntes Arbeiten ist dabei keineswegs nur als Hürde zu verstehen, die es zu überwinden gilt – es ist auch ein wichtiger Katalysator für innerbetriebliche Veränderungen.

Willkommen in der Welt der räumlich getrennten Teams. Hierbei handelt es sich vielmehr um alltägliche Normalität als um besondere Ausnahmen. Unternehmen können es heutzutage nicht zulassen, dass Distanzen die effektive Arbeit ihrer Beschäftigten behindern. Und so stehen sie vor der Aufgabe, die besten Talente zusammenzubringen, damit sie als Team zur Lösung komplizierter Probleme beitragen – auch wenn sie sich hierfür nicht immer am selben Standort befinden.

Räumlich getrenntes Arbeiten ist dabei keineswegs nur als Hürde zu verstehen, die es zu überwinden gilt – es ist auch ein wichtiger Katalysator für innerbetriebliche Veränderungen: So können räumlich getrennte Teams Redundanzen beseitigen und durch Niederlassungen an talentreichen Standorten zugleich die Leistungsfähigkeit verbessern. Viele Firmen betrachten diese Art des Arbeitens außerdem als Möglichkeit, Projekte rund um die Uhr voranzutreiben und dadurch zu beschleunigen. Die größte Chance liegt jedoch darin, das gesamte Potenzial eines Unternehmens auszuschöpfen. Damit dies tatsächlich gelingt, müssen Wege gefunden werden, Distanzen zu überwinden.



DAS PROBLEM DER UNGLEICHEN PRÄSENZ

Da räumlich getrennt arbeitende Teams immer weiter Verbreitung finden, werden auch die damit verbundenen Herausforderungen immer offensichtlicher. So zeigte eine von Forschern an den Business Schools am Dartmouth College und an der University of Maryland durchgeführte und in der Zeitschrift „MIT Sloan Management Review“ veröffentlichte Studie, dass nur sehr wenige der 70 teilnehmenden, rund um den Globus verteilt arbeitenden Teams ihrer eigenen Performance gute Noten gaben. Eine von der Brandman University beauftragte Befragung kam unter ähnlichen Voraussetzungen zum Ergebnis, dass virtuelle Teamarbeit von den meisten der 135 beteiligten großen und Fortune-500-Unternehmen nicht als Gewinn, sondern eher als notwendiges Übel betrachtet wird. Teams sind bei der täglichen Zusammenarbeit auf leistungsfähige Kommunikationstechnologien angewiesen – dennoch sorgen die meisten Führungskräfte laut der umfassenden IBM-Studie „Working Beyond Borders“ nicht dafür, dass sich Mitarbeiter auf effektive Weise vernetzen können.

Steelcase Forscher haben ebenfalls räumlich getrennt arbeitende Teams untersucht und herausgefunden, dass eines ihrer Hauptprobleme die ungleiche Präsenz ist. Diesen Begriff haben viele Menschen vielleicht noch nie gehört, aber schon oft erlebt. Jeder weiß wie anstrengend es ist, an einem Meeting teilzunehmen. Wenn wir an einer Besprechung teilnehmen und uns dabei an einem anderen Ort befinden, dann erleben wir diese Situation völlig anders als jene Menschen, die zusammen in einem Raum sitzen. Manchmal fühlen sich solche Meetings aber nicht nur anders, sondern sogar richtig schlecht an.

Ungleiche Präsenz ist mehr als nur lästig. Sie kann jene Vorteile zunichtemachen, die vielfältige, räumlich getrennte Teams bieten, aber auch die Produktivität verringern. Wird das Vorhandensein der ungleichen Präsenz ignoriert, kann Teamarbeit schnell unangenehm und anstrengend werden, während sich die Teammitglieder körperlich, kognitiv und seelisch gestresst fühlen. Angesichts der immer höheren Geschwindigkeit der Arbeit erleben die Menschen immer häufiger auch eine „gemischte Präsenz“ – das heißt, sie sind im Rahmen eines Gesprächs zwar physisch anwesend, führen aber zugleich eine oder mehrere virtuelle Unterhaltungen, z.B. mit Textnachrichten, Chats oder Emails. Durch die allgegenwärtigen Ablenkungen können Arbeitsabläufe durcheinander geraten sowie Missverständnisse, Fehlinterpretationen und Konflikte entstehen. Die Folge sind Chaos und Frustration, sodass Arbeitsfortschritte kaum noch oder gar nicht mehr möglich sind.

SIE HABEN DIE UNGLEICHE PRÄSENZ ERLEBT, WENN SIE AUSWÄRTS ARBEITEN UND:

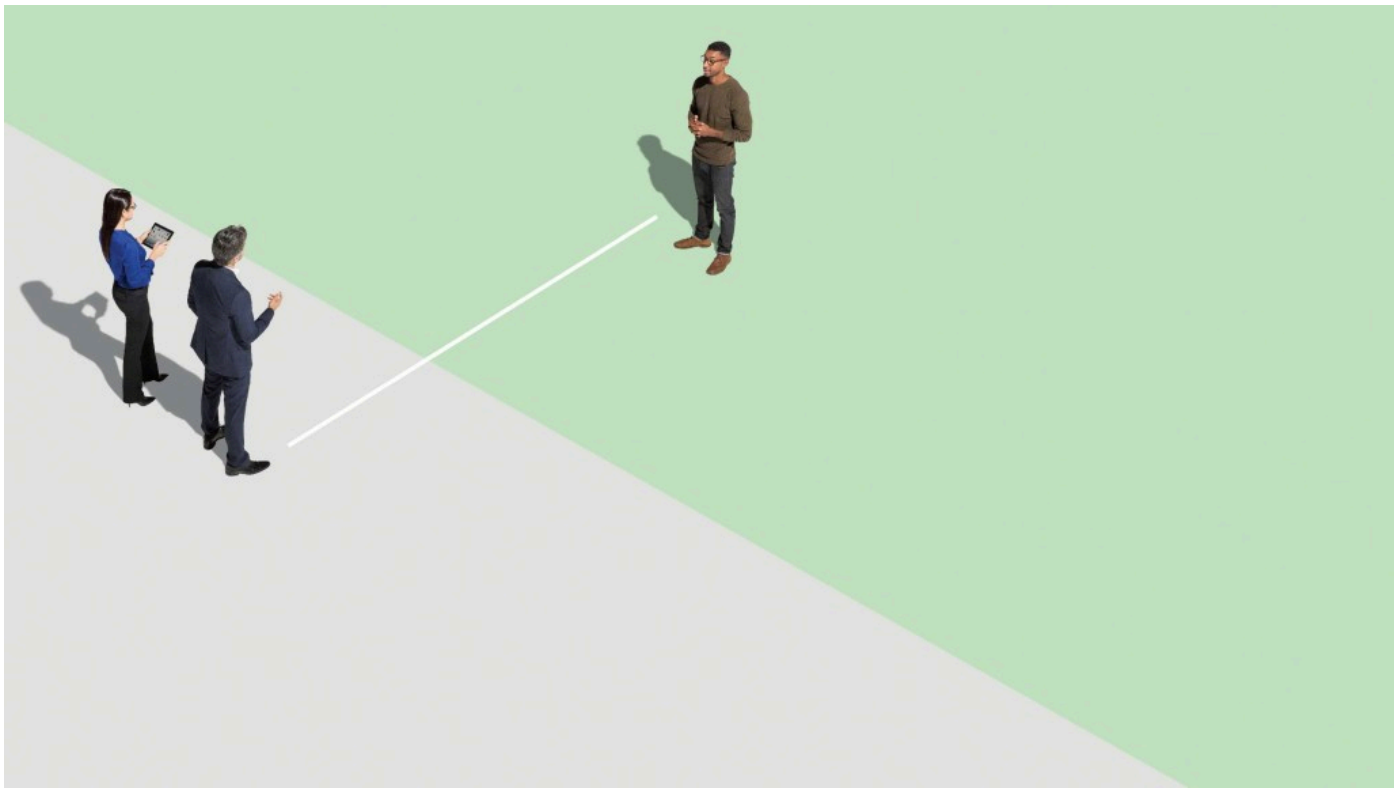
- die einzige Person am Telefon sind und Ihre Kollegen vergessen haben, dass Sie noch da sind.
- Ihr Team zum Brainstorming ans Whiteboard geht, ohne Sie über die dort notierten Inhalte zu informieren.
- die Menschen im Raum schnell und durcheinander sprechen, sodass Sie nur Kauderwelsch verstehen..
- die Telefon- oder Videoverbindungen schlecht funktionierten oder zusammengebrochen sind und dadurch kein Gesprächsfluss zustande kam.
- Ihre Kollegen Besprechungstermine festlegen, die sie bequem wahrnehmen können, während Sie stets sehr früh oder sehr spät arbeiten müssen.
- einen Kommentar am Telefon abgeben, nach dem dann Stille im Raum einkehrt – sind die Kollegen nun fasziniert über Ihre Brillanz oder rollen sie die Augen?
- das Gefühl nicht los werden, dass das „echte“ Meeting erst begonnen hat, nachdem Sie aufgelegt haben.

UMGEKEHRT KÖNNEN SIE UNGLEICHE PRÄSENZ ERLEBEN, WENN SIE ZUSAMMEN MIT TEAMKOLLEGEN IN EINEM RAUM SIND UND:

- die Person am Telefon nicht bemerkt, wie sehr Sie sich alle davon gestört fühlen, dass sie während des Meetings

Kartoffelchips isst (dass sie durch den Flughafen hetzt, dass ein Hund bellt …)

- während der Videokonferenz plötzlich bemerken, dass die Kamera direkt auf Ihre Nase gerichtet ist und Ihr Gesicht durch die schlechte Beleuchtung zehn Jahre älter aussieht.
- der Bildschirm so groß ist, dass die Person am anderen Ende der Leitung so überdimensional wirkt, dass Sie sich an George Orwells „Big Brother“ erinnert fühlen.
- versuchen, eine Videokonferenz auf demselben mobilen Gerät einzurichten, das Sie sonst für Familienchats nutzen – mit der Folge, dass Sie und Ihre Teamkollegen unangenehm nah zusammenrücken müssen, damit jeder von der Kamera erfasst wird.
- der offizielle Videokonferenzraum Ihres Büros das Gefühl vermittelt, sich in einem offiziellen Meeting der Vereinten Nationen zu befinden, sodass man unwillkürlich etwas steif dasitzt und sich Gedanken über abstehende Haare macht.
- einige Minuten lang etwas auf einem Whiteboard skizzieren, bevor Sie bemerken, dass die Kamera noch immer auf den Tisch gerichtet ist, und ihre Teamkollegen am anderen Ende der Leitung keine Ahnung haben, wovon Sie sprechen.



“Anders als bei mobilen Geräten ist es bei größeren Anlagen wesentlich, wie und wo im Raum sie situiert sind.“

DAVID WOOLF | General Manager of Steelcase Integrated Technologies

SIND VIDEOKONFERENZEN DIE RETTUNG?

Beim Versuch, ungleiche Präsenzen zu beseitigen, haben Unternehmen erkannt, dass das Potenzial von Videokonferenzen unzählige Probleme räumlich getrennter Teams lösen kann – woraufhin die Nutzung solcher Systeme sprunghaft zunahm. Der Telekommunikationsriese Cisco prognostiziert, dass der gesamte Videodatenverkehr im Internet bis zum Jahr 2018 auf rund 80 Prozent ansteigen wird (von 66 Prozent im Jahr 2013). Ein wesentlicher Teil dieses Wachstums basiert auf der geschäftlichen Nutzung.

Einige Teams nutzen Anwendungen, die ursprünglich für die private Kommunikation auf Smartphones, Tablets und Laptops entwickelt wurden. Das kann manchmal hilfreich, mitunter aber auch sehr umständlich und frustrierend sein. Die größte Hürde für räumlich getrennte Teamarbeit ist laut einer aktuellen Studie von Polycom, einem führenden Hersteller von Audio- und Videokonferenzlösungen, die schlechte Bild- und Tonqualität – dicht gefolgt von den Schwierigkeiten bei der gemeinsamen Nutzung von Inhalten. Beide Hindernisse treten vor allem im Umgang mit kleinen oder mobilen Geräten auf.

Zahlreiche Softwarelösungen unterstützen die Menschen bei Videokonferenzen und beim Informationsaustausch im Büro. Wie gut diese funktionieren, hängt im Wesentlichen vom Maßstab ab. So ist es unmöglich, mit Softwarelösungen mehr als eine Handvoll Teilnehmer gleichzeitig zu verbinden (z.B. bis zu sechs Personen), außerdem lassen sich üblicherweise nur Daten austauschen, die sich auf dem Hostcomputer befinden. Zu übertragen, was auf einem Whiteboard oder anderswo im Raum steht, ist so umständlich und von glücklichen Zufällen abhängig, dass es nur bedingt empfehlenswert ist.

Angesichts des stetig wachsenden Bedar fs werden Videokonferenz- und Telepräsenzsysteme in Unternehmen so intensiv genutzt wie noch nie. Nach Angaben des Marktforschungsunternehmens Infonetics Research war der Bedarf nach professionellen Videokonferenzlösungen Ende 2013 so groß wie nie zuvor. Dass das Wachstum in diesem Bereich mit fünf Prozent dennoch moderat war, liegt daran, dass die Firmen gerade erst damit beginnen, umfassende Videokonferenzsysteme in ihren Räumen einzurichten und die Vor- und Nachteile einfacherer bzw. umfangreicherer Systeme abwägen. Prognosen gehen davon aus, dass das Wachstum bei den großmaßstäblichen Lösungen sprunghaft ansteigen wird.

Weil diese großen Videokonferenzlösungen erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitsumgebung haben, sollten Unternehmen verstehen, wie sich diese Technik in ihren Räumen optimal nutzen lässt. Bei halbherziger Umsetzung kann es unbefriedigend und teuer werden, und auch die gewünschten Ziele bleiben unerreicht.

„Klar, Videokonferenzsysteme kann man in die Ecke irgendeines Raums stellen. Technisch wird das funktionieren“, sagt David Woolf, General Manager Integrated Technologies bei Steelcase, „doch es wird wahrscheinlich nicht viel bringen. Anders als bei mobilen Geräten ist es bei größeren Anlagen wesentlich, wie und wo im Raum sie situiert sind.“

WESHALB V IDEOKONFERENZ EN?

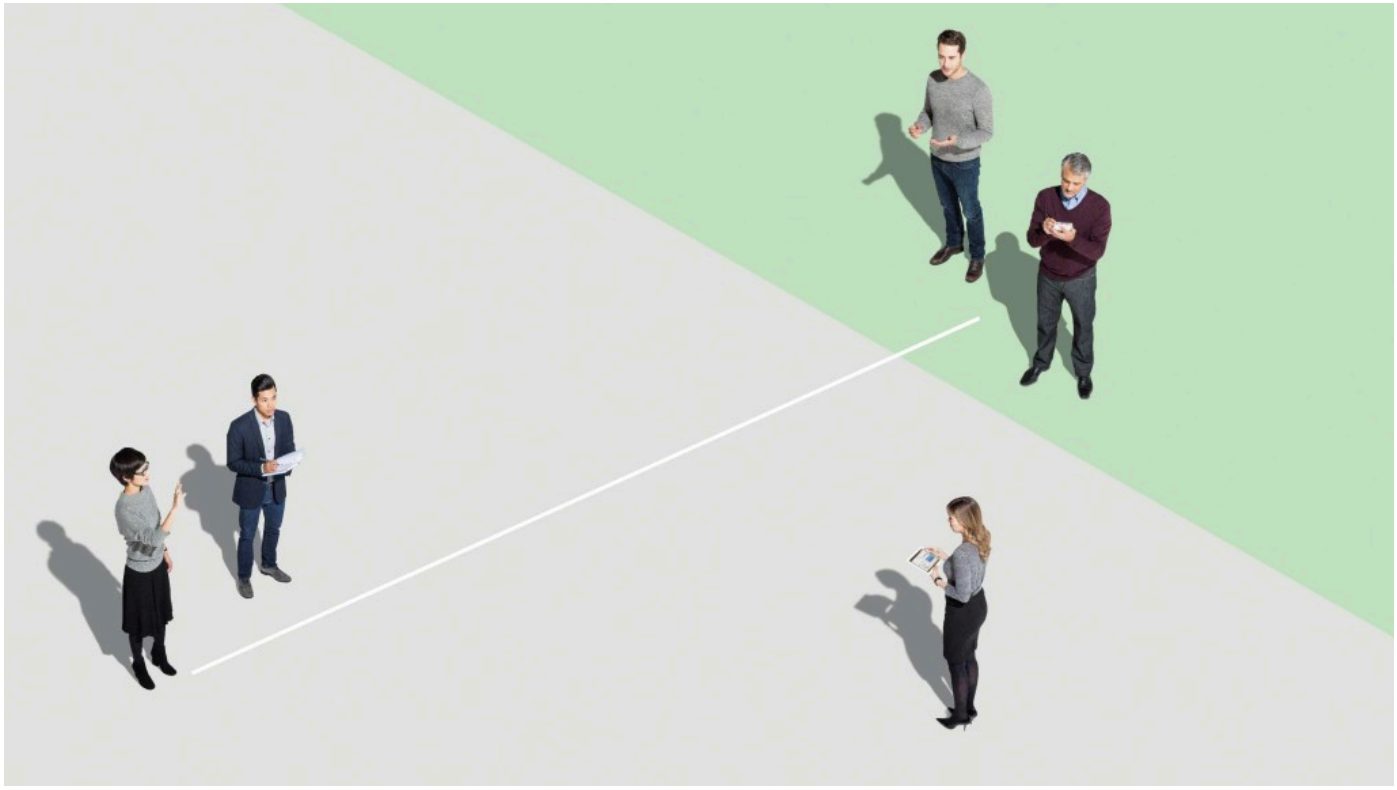
80%	der Nachrichten erreichen den Mensch durch Körpersprache.
57%	räumen ein, dass sie sich beim Telefonieren mit anderen Dingen beschäftigen.
4%	der Mitarbeiter geben an, sich während einer Videokonferenz mit anderen Dingen zu beschäftigen.

FuzeBox Survey 2014

DIE WICH TIGS TEN VORTEILE VON VIDEOKONFERENZ EN

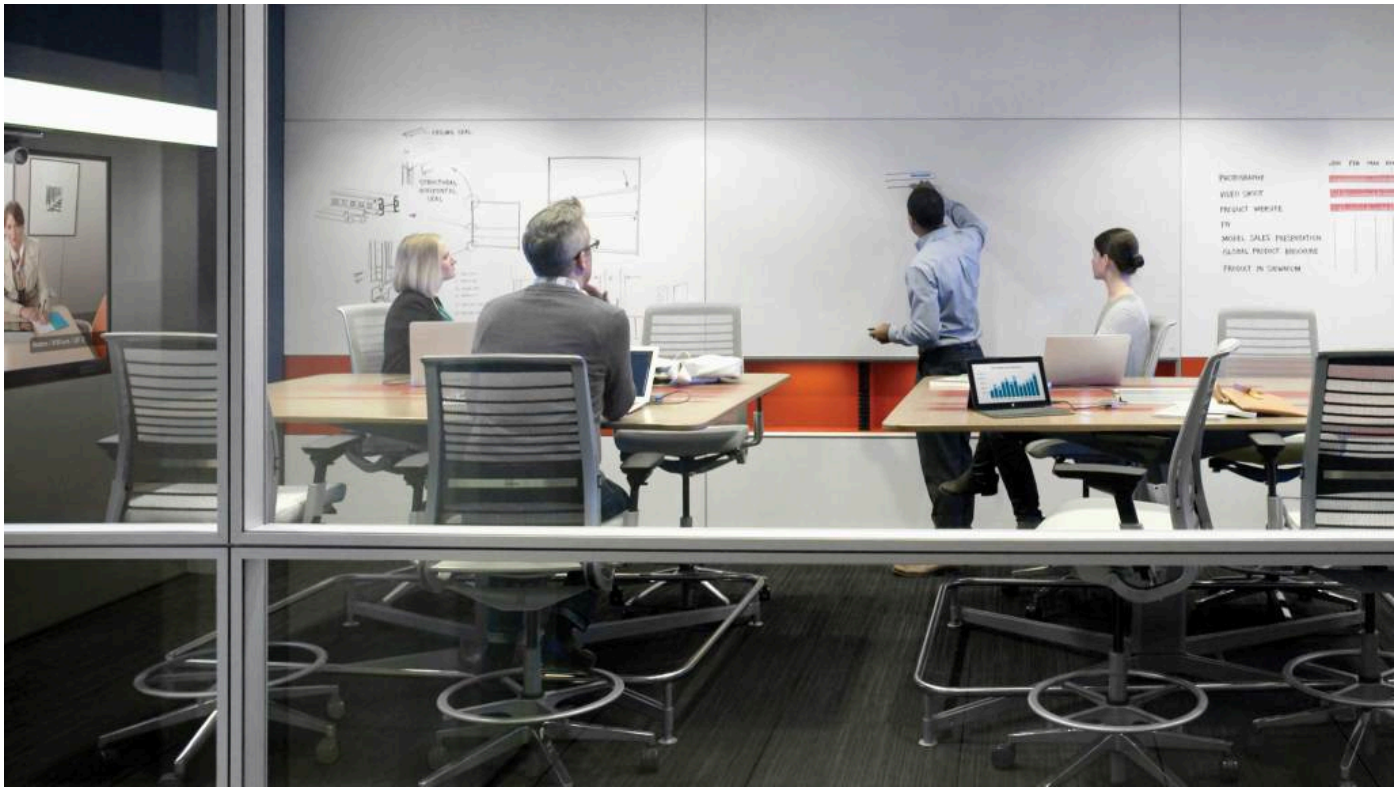
88%	verbesserte Besprechungsergebnisse
87%	reduzierte Reisekosten
94%	verbesserte Effizienz und Produktivität.
87%	beschleunigte Entscheidungsprozesse

Wainhouse Research and Polycom Survey



DIE KRAFT DES DIREKTEN BLICKKONTAKTS

Im Vergleich zu anderen Medien ermöglichen Videokonferenzsysteme die Übertragung vielfältiger Inhalte. Viele Vorteile dieses Kommunikationsmittels resultieren dabei aus dem direkten Augenkontakt. An Forschungszentren wie dem Center for Brain and Cognitive Development an der University of London bezeichnen Wissenschaftler den direkten Augenkontakt – in biologischer wie auch in kultureller Hinsicht – als Grundlage zwischenmenschlicher Verbindungen. Studien über neurokognitive Mechanismen, die an der Wahrnehmung von und an der Reaktion auf soziale Reize beteiligt sind, zeigen, dass der Anblick anderer Menschen bestimmte Bereiche des Gehirns – die sogenannten Spiegelneuronen – aktiviert. Diese reagieren am stärksten beim Blickkontakt, und etwas weniger stark bei Videoübertragungen. Spiegelneuronen ermöglichen es uns, die Absichten anderer Menschen zu „lesen“, wodurch das gegenseitige Verständnis und die Empathie gefördert werden. Dies belegt auch eine Studie der Northwestern University in Evanston, Illinois, aus der hervorgeht, dass der Augenkontakt zwischen Ärzten und Patienten die Behandlungsergebnisse verbessert. Eine andere, an der Cornell University in Ithaca, New York, durchgeführte Studie kam zum Ergebnis, dass selbst ein Foto mit Augen messbare Auswirkungen hat.



Blickbezüge sind vor allem dann wichtig, wenn räumlich getrennte Teams aus Mitgliedern unterschiedlicher Länder und Kulturen bestehen. „Auch wenn Menschen aus asiatischen Kulturen den Blick schneller abwenden als Menschen aus dem westlichen Kulturkreis – letztlich suchen sie doch alle nach dem direkten Augenkontakt und reagieren darauf auch auf ganz bestimmte Weise. Dies bereichert den Erfahrungsaustausch und wirkt zudem vertrauensbildend“, sagt Beatriz Arantes, Forscherin bei Steelcase WorkSpace Futures mit Masterabschluss in angewandter Umweltpsychologie. „Wir können subtile – oftmals sogar unbewusste – Signale empfangen über das, was andere Menschen denken. Darüber hinaus wissen wir, dass die Menschen in manchen Kulturen, wie z.B. in China, den unausgesprochenen Signalen mehr Bedeutung zuweisen als in Ländern wie etwa den USA, wo ein direkterer und expliziterer Umgang üblich ist.“

Mit visuellen Signalen lassen sich Sprachbarrieren in globalisierten Teams überwinden. Zwar können unterschiedliche Akzente, Dialekte und Semantiken das Verständnis bestimmter Wörter oder Sätze erschweren. Weil wir jedoch in der Lage sind, in der Verwirrung in den Augen des Gesprächspartners zu erkennen, dass wir nicht verstanden wurden, erhalten wir die Gelegenheit, Dinge neu zu formulieren oder um ein Feedback zu bitten. Dadurch verbessern sich unsere Kommunikationsfähigkeit und unser Verständnis für kulturelle Unterschiede.

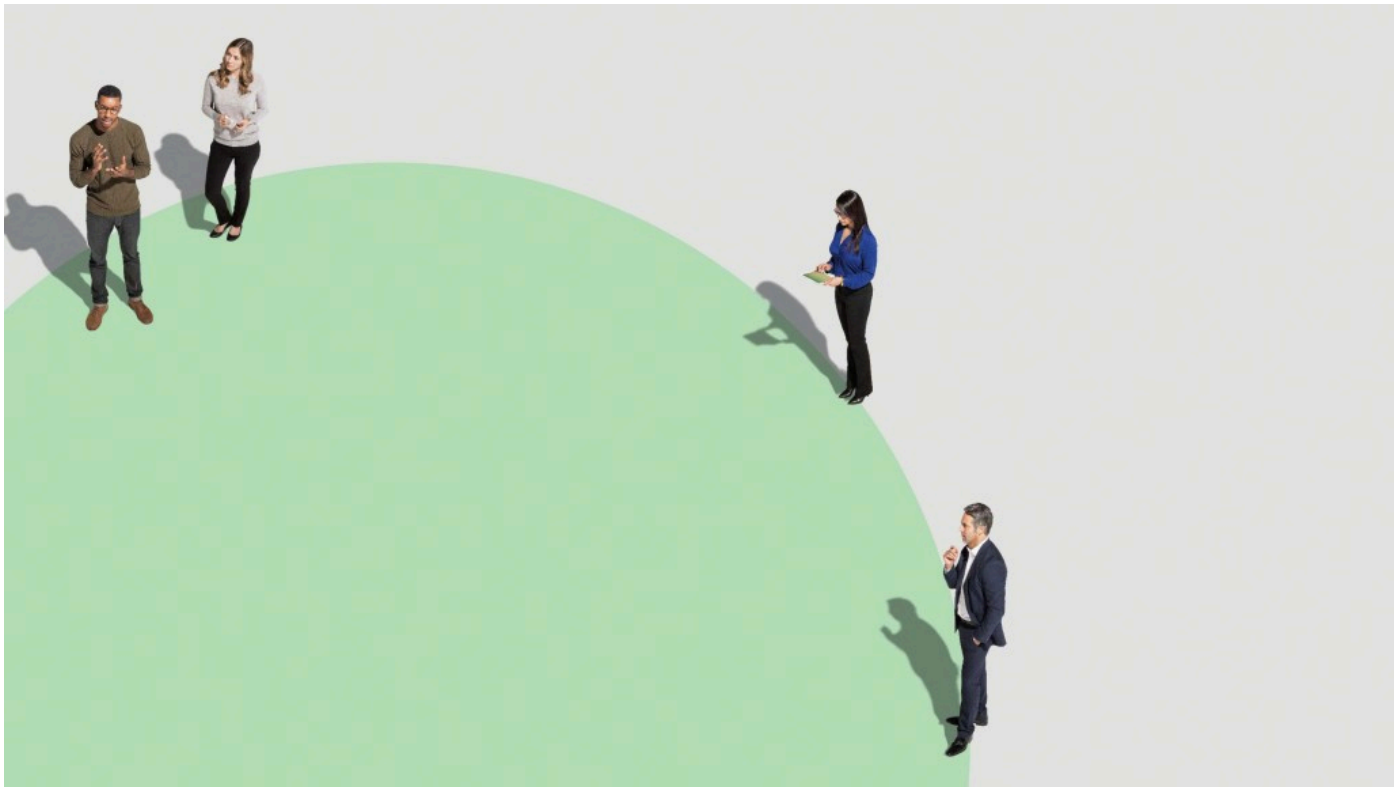
Heutige Videokonferenzsysteme bieten freilich noch nicht für alle diese Aspekte die richtige Lösung. Laut einer aktuellen, im Management Decision Journal veröffentlichten Studie führt die zunehmende Nutzung dieser Technik bei Bewerbungsgesprächen sowohl für Arbeitgeber als auch für Bewerber zu Nachteilen. So erhielten Bewerber, die per Videoübertragung interviewt wurden, schlechtere Bewertungen und auch weniger Einstellungsempfehlungen. Umgekehrt betrachteten auch die Bewerber ihre Gesprächspartner als weniger attraktiv, sympathisch, vertrauenswürdig und kompetent.

Weil Videokonferenzen immer mehr zum Arbeitsalltag gehören, müssen Räume so gestaltet werden, dass sie genau dies unterstützen. TeamStudio™ bietet umfassende Raumlösungen für aktive, räumlich getrennte Teams, denen sie das Gefühl vermittelt, unmittelbar zusammen zu sein.

“Im Mittelpunkt jeder Planung für räumlich getrennte Teams sollte daher die Beseitigung des Gefühls stehen, nicht am selben Ort zu sein.”

Wie wir bei Videoübertragungen von anderen wahrgenommen werden, kann ebenfalls ein Hindernis für deren Nutzung sein. Manche Menschen fürchten sich regelrecht vor schlechten Lichtverhältnissen und Kameraeinstellungen. Steelcase Forschungen ergaben, dass 58 Prozent der Beschäftigten das Gefühl haben, auf dem Bildschirm ausgelaugt und müde auszusehen – das Problem dabei ist weniger die Eitelkeit als die damit verbundene unnötige Ablenkung. Und ganze 72 Prozent gaben an, dass sie darüber nachdenken, wie sie bei den anderen ankommen. Das verringert nicht nur deren Aufmerksamkeit, es führt auch dazu, dass sie sich weniger natürlich verhalten. Beides wirkt sich negativ auf ihr Leistungsvermögen aus.

Nach Angaben der Steelcase Forscherin Ritu Bajaj, die räumlich getrennte Teams bei Videokonferenzen studiert hat, wirkt das Verhalten der Menschen insbesondere bei unzureichend gestalteten Arbeitsumgebungen unnatürlich. „Wir haben beobachtet, dass Mitarbeiter bei Telepräsenzen dazu tendieren, sich gekünstelt und formell zu geben. Sie sitzen so aufrecht wie Nachrichtensprecher und bewegen sich nur wenig.“ Darüber hinaus haben die Gesprächspartner auch kaum direkten Augenkontakt, weil sie instinktiv eher auf den Bildschirm sehen als in die Kamera. Und wenn die Kamerawinkel nicht sorgfältig eingestellt sind, wirkt es so, als ob die Menschen ständig aneinander vorbeischauen würden. Viele Planer von Videokonferenzräumen bevorzugen Sitzarbeitsplätze, sodass sich die Menschen nicht im Raum bewegen können, ohne aus dem Bild zu laufen – aus dem gleichen Grund sind auch Notizen und Zeichnungen auf Whiteboards schwieriger zu integrieren.



VIDEOKONFERENZEN ALS BUSINESS CASE

Neben den Pros und Contras von Videokonferenzen auf die menschlichen Interaktionen, gibt es auch Wirtschaftlichkeitsaspekte. Zunächst haben sich Unternehmen für diese Technik entschieden, um Reisekosten einzusparen. Doch inzwischen gibt es zahlreiche andere Vorzüge. Eine Polycom-Studie zeigt, dass die überwiegende Mehrheit der Menschen den größten Vorteil in einer verbesserten Effizienz und Produktivität sieht (94 Prozent). Weitere wesentliche Vorteile sind verbesserte Besprechungsergebnisse (88 Prozent) und beschleunigte Entscheidungsprozesse (87 Prozent), die nun gleichauf mit den reduzierten Reisekosten liegen (ebenfalls 87 Prozent). Mehr als die Hälfte aller Befragten prognostizierte darüber hinaus, dass Videokonferenzen bis 2016 ihr bevorzugtes Tool zur Teamarbeit sein werden – noch vor Emails und Telefonkonferenzen.

„Konkrete Unternehmensbedürfnisse sorgen für Wachstum auf dem Videokonferenzsektor“, sagt John Paul Williams, Leiter des Bereichs Industry Solutions bei Polycom. Eine drastische Steigerung in der Nachfrage registriert er vor allem in der Produktentwicklung. Laut Williams werden Videoübertragungen z.B. genutzt, um komplizierte Zeichnungen, Modelle und Strukturanalysen auszutauschen, oder um Entwurfsbesprechungen in Echtzeit durchzuführen – aus diesem Grund müssen die Bildqualität hoch und die Bildschirme groß genug sein, damit Details erkennbar bleiben. Für die Produktentwicklung ist Geschwindigkeit alles, während es zugleich nur wenig Spielraum für Fehler gibt. Ein schneller Chat auf einem mobilen Gerät ist also alles andere als ideal.

Forschungen weisen auf einen weiteren Vorteil von Videokonferenzen hin: Sie sind ein Gegenmittel für die Plage des Multitasking. Im Rahmen einer von FuzeBox (heute Fuze) mit mehr als 2000 Beschäftigten in den USA durchgeführten Studie gaben lediglich vier Prozent der Befragten an, sich während Videokonferenzen mit anderen Dingen zu beschäftigen – im Gegensatz zu 57 Prozent, die eingestehen, dies während Telefonkonferenzen zu tun.

Wenn Unternehmen dazu übergehen, das Telefon als Handicap beim Arbeiten zu betrachten, Videokonferenzen aber als Gewinn, dann bedeutet das eine völlig neue Dynamik.

“Stand in der Anfangszeit dieser Technik vor allem das Sehen und Hören der anderen im Fokus, dreht sich heute alles um Inhalte.”

JOHN PAUL WILLIAMS | Leiter des Bereichs Industry Solutions bei Polycom

INHALTE IN ECHTZEIT AUSTAUSCHEN

Jede neue Technik bietet spezifische Vorteile. Wer solche Techniken einsetzt, ohne ihre Auswirkungen auf den Raum und die Verhaltensweisen der Menschen zu berücksichtigen, wird damit unweigerlich scheitern.

Aktuelle Steelcase Forschungen haben völlig neue Erkenntnisse darüber erbracht, wie Räume gezielt so gestaltet werden können, dass sie Innovationen fördern und die Distanz zwischen räumlich getrennten Teammitgliedern überwinden. Forscher und Designer haben das Gruppenverhalten untersucht, Produkt- und Raumkonzepte entwickelt und dann Musterbereiche realisiert, um ihre Ideen unter zu realen Bedingungen zu testen. Diese „Verhaltensprototypen“ haben letztlich zu Gestaltungslösungen geführt, die nun im neuen Steelcase Innovation Center sowie an anderen Standorten im Einsatz sind.

Die Anforderungen an Videokonferenzsysteme sind heute wesentlich höher als noch vor einigen Jahren. Stand in der Anfangszeit dieser Technik vor allem das Sehen und Hören der anderen im Fokus, dreht sich heute alles um Inhalte. Räumlich getrennte Teams müssen bei der Zusammenarbeit die unterschiedlichsten digitalen und analogen Inhalte teilen. In Arbeitsumgebungen für solche Teams ist das Ziel, Videokonferenzen effektiv zu machen, mit einem erfolgreichen Datenaustausch mindestens schon zur Hälfte erreicht.

Steelcase Experten wie David Woolf sehen das genauso. „Was wir erforschen, geht weit über die Bild- und Tonqualität hinaus. Im Mittelpunkt stehen vielmehr Fragen dieser Art: Wie gelingt es, dass die räumlich getrennten Kollegen eines Teams in Echtzeit auf die Inhalte der anderen zugreifen können? Wie vermitteln wir den Menschen den Eindruck, sich tatsächlich zu treffen? Und was würde es bedeuten, ein gleichberechtigtes Teamgefühl zu haben?“

„Gemeinsam in einem Raum arbeitende Teams können in Bezug auf kreative Problemlösungsstrategien, Aufgabenkoordinierung, Auswertungen und Lernprozesse bemerkenswerte Resultate erzielen“, sagt Patricia Kammer, eine Steelcase Forscherin, die globalisierte Teams untersucht. „Sie lernen sich schnell kennen, interagieren spontan und ‚leben‘ gleichsam in ihren Inhalten, die sich alle im Raum befinden. Im Mittelpunkt jeder Planung für räumlich getrennte Teams sollte daher die Beseitigung des Gefühls stehen, nicht am selben Ort zu sein. Hierfür sind ungleiche Präsenzen abzubauen, aber auch physische und virtuelle Teamerlebnisse bestmöglich zu vereinheitlichen, sodass die Menschen stets das gleiche hohe Leistungsniveau erreichen.“

Wesentlich zum Verständnis der Teamarbeit ist die Tatsache, dass sie auf unterschiedliche Weise erfolgen kann und hierfür jeweils unterschiedliche Arten von Räumen benötigt werden.

Videokonferenzen können vor allem dann die Erwartungen enttäuschen, wenn die Konzeption der Räume und der Meetings nicht das Gefühl vermitteln, sich an einem Ort zu befinden. Laut Polycom finden die meisten Videokonferenzen (79 Prozent) in Konferenzräumen statt. Die dort üblicherweise aufgestellten langen rechtwinkligen Tische sind aber keineswegs ideal – weder für Videoübertragungen noch für persönliche Interaktionen: Die Menschen sind gewissermaßen in ihren Stühlen gefangen, während die langen Tische verhindern, dass alle von der Kamera erfasst werden. Dass es in der Regel nur einen Bildschirm gibt, erschwert das Teilen digitaler Informationen. Die Tonaufnahmequalität hängt stark davon ab, wo die Menschen sitzen. Und wegen des eingeschränkten Kamerawinkels und oftmals begrenzter Flächenverhältnisse kommt es zu empfindlichen Störungen, sobald jemand aufsteht oder herumläuft.

Die von Steelcase im Rahmen seiner Forschungen entwickelten Räume für räumlich getrenntes Arbeiten unterstützen die Teammitglieder vor, während und nach der Zusammenarbeit. Sie erlauben es den Menschen, Informationen zu sammeln und zu ordnen, und fördern – mit Blick auf längere Besprechungen – verschiedene Körperhaltungen. Beleuchtungselemente, Kamera- und Mikrofon – positionen wurden hierfür in umfangreichen Testreihen in einem Musterbereich optimiert. Eine Auswahl von media:scape® Lösungen bietet effektive Konfigurationsmöglichkeiten für unterschiedlich große Teams mit unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern. media:scape wurde entwickelt, um den Informationsaustausch gezielt zu verein – fachen – egal, ob bei Videokonferenzen oder bei persönlich zusammenarbeitenden Teams. Mithilfe eines Steckverbinders bzw. einer App erlaubt es dabei den unkomplizierten Anschluss mitgebrachter Geräte an den Bildschirm. Ein entscheidender Vorteil: Digitale Inhalte lassen sich dadurch mit Kollegen vor Ort genauso einfach austauschen wie mit Kollegen an anderen Standorten.

TeamStudio™ ist eine komplette, eigens für räumlich getrenntes Arbeiten entwickelte Raumlösung für Teams, die vor allem in Entscheidungsprozesse involviert sind. In Bezug auf die Abmessungen entspricht TeamStudio der Größe von gewöhnlichen Konferenzräumen – mehr Gemeinsamkeiten gibt es allerdings nicht. Anstelle eines langen Tischs gibt es zwei nebeneinander stehende, speziell für Videokonferenzen geformte Tische, die nicht nur die Bewegungsfreiheit erhöhen, sondern ein leicht zugängliches „Podium“ entstehen lassen. Die Kameras sind so angebracht, dass sie den Kollegen anderer Standorte die bestmögliche Sicht sowohl auf die Besprechungsteilnehmer als auch auf die Whiteboards bieten. Digitale Inhalte können via media:scape leicht von jedem Tisch aus geteilt werden.

Optimal dimensionierte Bildschirme sind so an V.I.A. ® Wänden montiert, dass die räumlich getrennten Kollegen fast wie Tischnachbarn erscheinen. Teil dieser Wände sind auch LED-Streifen, die Schatten aufhellen und Spiegelungen auf Oberflächen reduzieren. Die hervorragenden akustischen Eigenschaften von V.I.A. gewährleisten eine hohe akustische Privatsphäre und sorgen zugleich für eine gute Abschirmung vor störenden Außengeräuschen.

Wird media:scape mit FrameOne ® Bencharbeits – plätzen kombiniert, entsteht auf einer platzsparenden Grundfläche ein Teambereich für bis zu acht Personen. Mitarbeiter können dort leicht zwischen Team- und Einzelarbeit hin und her wechseln – ohne ihre Arbeitsmittel oder die gegenseitige Nähe aufge – ben zu müssen, die sie brauchen, um Informationen zu verarbeiten und schnelle Entscheidungen zu treffen. Für Mitarbeiter, die sich häufig und spontan mit Teamkollegen anderer Standorte austauschen, ist dies die ideale Konfiguration für ein „Wurmloch“ – eine permanent aktivierte Echtzeit-Videoverbindung, bei der Terminabsprachen oder Telefonanrufe überflüssig sind. Mitarbeiter können stattdessen jederzeit beginnen, sich zu unterhalten. Für diese einfache und natürliche Art der Kommunikation und der gemeinsamen Bewältigung des Arbeitsalltags ist es ganz egal, ob die Kollegen am gleichen Tisch oder auf der anderen Seite der Welt sitzen.

Was man bei all dem nicht vergessen darf, ist, dass die Teammitglieder nicht immer alle zur gleichen Zeit zusammenarbeiten. Vielmehr gibt es Rhythmen, in denen die Menschen erst zusammentreffen, dann wieder auseinander gehen, um Aufgaben zu erledigen, sich dann erneut treffen etc. Dieses Muster wiederholt sich jeden Tag unzählige Male. Für räumlich getrennte Teams ist es unerlässlich, das Gefühl des Zusammenseins mithilfe von Videokonferenzsystemen immer zu wiederholen – auch in Zweier- oder Vierergesprächen. media:scape kiosk™ entspricht diesem Bedürfnis mit optimalen Bildschirmgrößen und Kameraabständen für Meetings im Stehen oder im Sitzen.

“Für Unternehmen, die innovativ und wettbewerbsfähig sein wollen, dürfen Distanzen keine Barrieren darstellen.”

DAVID WOOLF | General Manager of Steelcase Integrated Technologies

Weil die Integration von Technik bei den Produktent – wicklungen von Steelcase eine wesentliche Rolle spielt, befindet sich der neueste Bereich für räumlich getrennte Teams in Portland, Oregon – einer florie – renden Technologiedrehscheibe.

Derzeit arbeiten 14 Mitarbeiter im Portland Studio. Trotz der relativ kleinen Grundfläche ist die Auswahl an unterschiedlichen Arbeitsplatzkonfigurationen groß genug, um vielfältige Aktivitäten zu unterstützen: informelle Teamarbeit vor Ort ebenso wie räumlich getrenntes Arbeiten. Es gibt zwei Konfigurationen für Videokonferenzen, die die Mehrheit der Mitarbeiter dort die meiste Zeit des Tages nutzen, um sich mit Kollegen in Deutschland, Michigan und Georgia auszutauschen. Beide sind so gut ausgestattet, dass auch über große Distanzen mit ganzem Herzen gearbeitet werden kann – vom gemein – samen Brainstorming bis hin zur Bearbeitung von Finanzplänen im kleineren Kreis.

„Für Unternehmen, die innovativ und wettbewerbsfähig sein wollen, dürfen Distanzen keine Barrieren dar – stellen“, sagt David Woolf, Leiter des Portland Studio. „Dieses Studio ist ein Riesengewinn für uns. Es bietet nicht nur eine sehr effektive Arbeitsumgebung für unsere Mitarbeiter vor Ort, sondern ermöglicht uns durch seine Ausstattung, mit Menschen aus der ganzen Welt zusammenzuarbeiten. So können wir auf sehr effiziente Weise das spezifische Fachwissen all unserer Standorte erschließen. Gleichzeitig entste – hen trotz der Entfernungen persönliche Beziehungen sowie Vertrauen – jene so wichtigen sozialen Faktoren, ohne die es kein echtes Teamgefühl geben kann. Auf sehr positive Weise fördert die Integration von Raum und Technik hier das Engagement der Mitarbeiter.“

VERSCHMELZUNG UNTERSCHIEDLICHER REALITÄTEN

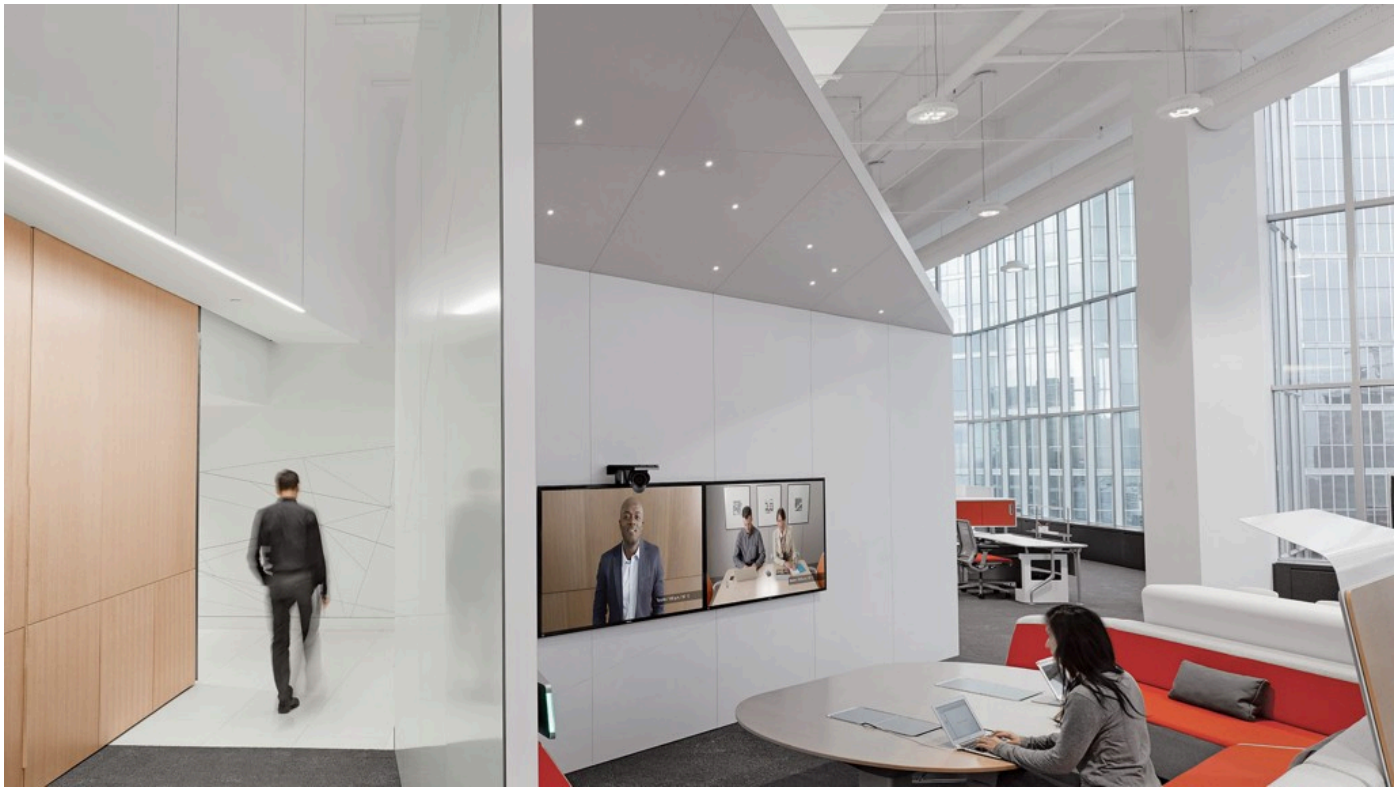
Die Arbeit in einem räumlich getrennten Team ist zweifellos eine große Herausforderung – verschiedene Sprachen, Zeitzonen und Kulturen sind oft hinderlich. Und je näher die Technik die Menschen zusammenbringt, desto größer werden auch die damit verbundenen Probleme – vor allem ungleiche Präsenzen und die entzweiende Dynamik des „wir und sie“ vs. „wir“, die in kürzester Zeit selbst räumlich getrennte Teams mit den besten Absichten spalten kann.

Das muss aber keineswegs zwangsläufig so sein. Räumlich getrennte Teams können sehr leistungsfähig sein. Doch so überraschend es klingen mag: Man bekommt die Probleme mit der Distanz nicht in den Griff ohne die physische Arbeitsumgebung mit in Betracht zu ziehen. Und selbst wenn die Teams nur virtuell interagieren, spielt die Gestaltung der Arbeitsplätze eine maßgebliche Rolle.

„Wir wissen, dass räumlich getrennte Teams einen flüssigen und reibungslosen Wissens- und Ideenfluss benötigen, um erfolgreich zu sein“, sagt Patricia Kammer. „In der Physik sind Fluide Substanzen, die in der Lage sind, sich unter Krafteinwirkung kontinuierlich immer wieder neu zu verformen. Analog hierzu brauchen Teams Räume, die ihnen helfen, widerstands- und anpassungsfähig zu sein, damit sie ihre Arbeit genauso schnell verändern können wie sich die Märkte verändern.“

Weder Räume noch neue Technologien können es allein schaffen, räumlich getrennte Teams einander näher zu bringen. Doch wenn sich beide zusammentun, wenn Technik sorgfältig und anhand der Bedürfnisse und Wünsche der Menschen in die Arbeitsplätze integriert wird, dann wird es auch möglich sein, die durch die Distanz entstehenden Probleme zu entschärfen.

Bisher kann nichts das Erlebnis ersetzen, sich mit anderen Menschen persönlich zu treffen. Wird allerdings die richtige Technik auf die richtige Art und Weise am Arbeitsplatz eingesetzt, dann stehen die Chancen gut, dass es auch räumlich getrennten Teams sehr erfolgreich gelingt, Vertrauen aufzubauen, Wissen auszutauschen, Ideen zu kombinieren und gemeinsam jene innovativen Lösungen zu entwickeln, die für alle Unternehmen von heute so wichtig sind.



SECHS PUNKTE, DIE BEI PLANUNGEN FÜR RÄUMLICH GETRENNTE TEAMS BERÜCKSICHTIGT WERDEN SOLLTEN

Ein Verständnis der vielfältigen Spannungen innerhalb räumlich getrennter Teams fördert zugleich das Verständnis der damit verbundenen Gestaltungsmöglichkeiten. Basierend auf den Erkenntnissen der Steelcase Forschungen resultieren unter anderem folgende Planungshilfen:

1. Prüfen Sie sorgfältig die Platzierung von Kameras und Mikrofonen und berücksichtigen Sie bei der Raumgestaltung, dass sich die Teilnehmer gegenseitig gut sehen und hören können. Nutzen Sie mehrere Bildschirme, die es den Menschen ermöglichen, sich und ihre präsentierten Inhalte gleichzeitig zu sehen, und sorgen Sie dafür, dass sie sich frei im Blickfeld der Kamera bewegen können, ohne den Verlauf des Meetings zu stören.

2. Schaffen Sie Bereiche, die fließende Übergänge zwischen Gruppenarbeit und Rückzug erlauben – bei der Teamarbeit wechseln die Mitarbeiter immer wieder schnell zwischen diesen Arbeitsweisen hin und her. Glaswände sorgen für eine akustische Abschirmung ohne den Blickkontakt einzuschränken. Rückzugszonen direkt neben den Teambereichen ermöglichen es, kurz abzutauchen, ohne den Raum zu verlassen.

3. Gestalten Sie Arbeitsumgebungen so, dass sie viel Bewegungsfreiheit bieten und verschiedene Körperhaltungen unterstützen – das hält Teams aktiv und motiviert. Mit Stehtischen bleiben die Menschen eher im Bild, zugleich erleichtern sie das Umhergehen oder das kurzzeitige Verlassen der Besprechung. Loungemöbel mit Videokonferenzsystemen sind ein anderer effektiver Weg zur Förderung von Ungezwungenheit und Bewegung.

4. Bieten Sie an allen Standorten ähnliche Arbeitsumgebungen, und wählen Sie hinsichtlich der Arbeitsmittel und der Steuerungstechnik vergleichbare Standards. Sehen Sie überdies große Präsentationsflächen sowohl für digitale als auch für analoge Inhalte vor, um räumlich getrennten Teams gemeinsame Denkprozesse zu erleichtern.

5. Denken Sie darüber nach, wie Räume dazu beitragen können, das Vertrauen zu stärken. Unmittelbar vor den Teamräumen können beispielsweise hochfrequentierte Bereiche mit „Wurmlöchern“– permanent aktivierten Echtzeit-Videoverbindungen, die gleichsam als Fenster zu anderen Standorten dienen – den sozialen Austausch fördern.

6. Berücksichtigen Sie unterschiedliche Teamgrößen und Arten von Videokonferenzen. Der Austausch zu zweit und in Kleingruppen ist ebenso wichtig wie große Teamsitzungen. Bieten Sie möglichst viele Wahlmöglichkeiten (z.B. Videokonferenzstationen in der Nähe von Teambereichen, aber auch mobile Lösungen), um Büroflächen optimal zu nutzen und um die Menschen zur Verwendung dieser Technik zu ermuntern.

Vorstellung neue Forschungen zum Mitabeiterengagement und Arbeitsplätze in aller Welt

Mehr als ein Drittel der Beschäftigten weltweit sind nicht engagiert. Im Rahmen dieser außergewöhnlichen Untersuchung hat Steelcase mit dem internationalen Forschungsinstitut Ipsos zusammengearbeitet, um die wichtigsten Einflussfaktoren auf das Engagement der Mitarbeiter und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz definieren und bewerten zu können.

Produkt

Free Stand