Wohlbefinden

Orte für Zusammenarbeit

Lesen 17 Minuten

Räumliche, gesellschaftliche und informationelle Trends vermischen sich zunehmend. Gefragt sind Arbeitsumgebungen, die neue Formen der Zusammenarbeit unterstützen.

Teamarbeit gehört zu den am häufigsten diskutierten und am wenigsten verstandenen Themen unserer Zeit. Nahezu alle führenden Unternehmen bestätigen den Wert der Zusammenarbeit, doch es gibt sehr unterschiedliche Meinungen darüber, was damit tatsächlich gemeint ist.

Viele Unternehmen versuchen aktiv, die Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter zu fördern – wobei sie Prozesse, die sich gerade langsam entwickeln, wie Aschenputtels Schuh am falschen Fuß in die vorhandene Arbeitsumgebung pressen. Das kann nicht funktionieren. Weil aber den meisten Unternehmen eine echte Alternative fehlt, richten sie zusätzliche Konferenzräume ein, bauen eine Kaffeebar oder eine Sitzgelegenheit im Gang auf und geben sich damit zufrieden.

Im Rahmen seiner Forschungen über das Zusammenwirken von Arbeit, Arbeitskräften und Arbeitsumgebungen untersucht das Unternehmen Steelcase seit über zwanzig Jahren verschiedene Arten von Zusammenarbeit und nutzt dabei sowohl eigene Arbeitsräume als auch die seiner Kunden, um Theorien in der Praxis zu überprüfen.

Der Forschungsprozess umfasste Videoauswertungen, Umfragen, Aufzeichnungen seitens der Mitarbeiter, Sensordatenerfassung sowie Erhebungen vor und nach dem Einzug in die neuen Räume.

Tatsächlich, so eines der wesentlichen Erkenntnisse, ist es zu einer grundlegenden Verschiebung gekommen: Die Arbeit wird heute größtenteils in Zusammenarbeit erledigt, nicht mehr in Einzelarbeit. Darüber hinaus findet Zusammenarbeit nicht mehr überwiegend in speziell dafür ausgewiesenen Bereichen wie zum Beispiel Konferenzräumen statt, sondern zieht sich konstant durch den gesamten Arbeitsalltag. Sie entsteht am Schreibtisch, im Gang, in Teamzonen, über Smart Phones und im Internet – und zwar häufig spontan und informell. Wenn die Arbeitsumgebung so gestaltet ist, dass sie die neue Realität der Zusammenarbeit umfassend unterstützt, resultieren daraus besseres Lernen, mehr Innovationen und schnellere Entscheidungsprozesse.

Im Folgenden wollen wir eine Übersicht über den Stand des gemeinsamen Arbeitens in den Büros von heute bieten. Insbesondere untersuchen wir die Verschiebung von der Einzelarbeit hin zu einer gemeinschaftlichen „Du-und-ich“- und „Wir“-Aktivität. Wir klären, was heute unter Zusammenarbeit verstanden wird und was nicht. Anhand unserer Erkenntnisse aus den verhaltensbezogenen Studien haben wir neue Strategien zur Schaffung von Arbeitsumgebungen entwickelt, die eine zeitgemäße Form von Zusammenarbeit optimal unterstützen.

DIE ENTWICKLUNG VOM „ICH" ZUM „WIR"

Wissensarbeit ist heute der Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg. Forschungen zeigen, dass es dabei im Allgemeinen vier verschiedene Arten gibt. Diese erstmalig 1995 in dem wegweisenden Buch „Die Organisation des Wissens" von Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi beschriebenen vier Typen der Wissensarbeit sind von essenzieller Bedeutung für den Prozess der Wissensbildung, der wiederum Kreativität und Innovation antreibt:

Konzentrieren – Jeder Mitarbeiter braucht ungestörte Zeiträume für „Kopfarbeit", um sich auf bestimmte Aufgaben zu konzentrieren, Dinge abzuarbeiten, nachzudenken oder um in Ruhe neue Strategien zu entwickeln.

Arbeiten im Team – Grundsätzlich geht es um die Zusammenarbeit mit Kollegen, etwa um die Erarbeitung gemeinsamer Ideen und Ergebnisse. Fließen tatsächlich alle Beiträge der Beteiligten ein, können sich völlig neue Perspektiven ergeben.

Lernen – Lernen bedeutet den Aufbau von Wissen. Egal ob im Klassenzimmer oder im Gespräch mit Experten – Lernen funktioniert am besten im persönlichen Wissensaustausch und lässt sich beschleunigen, wenn Denkprozesse sichtbar gemacht werden.

Austauschen mit Kollegen – Durch Zusammenarbeit und den formellen wie informellen Austausch wird Wissen fest im Unternehmen verankert. Zugleich wird dadurch soziales Lernen und Vertrauen gefördert, welches für die Entwicklung von Innovationen unerlässlich ist.

Jenseits dieser vier Arten der Wissensarbeit nutzen Mitarbeiter auch formelle und systematische Informationen, wie sie üblicherweise in Dokumenten, Verfahren oder Anleitungen zu finden sind: so genanntes „explizites" Wissen. Im Gegensatz hierzu steht „stilles" Wissen, das vor allem auf persönlichen Erfahrungen beruht und nur schwer zu formulieren bzw. zu vermitteln ist. Weitergegeben wird dieses Wissen vor allem auf indirekte Weise, etwa durch Metaphern und Analogien oder durch gemeinsames Arbeiten.

DIE VIER ARTEN DER WISSENSARBEIT

Während man seine Arbeit früher überwiegend allein erledigte, halten heute 82 Prozent der Wissensarbeiter Zusammenarbeit mit anderen Kollegen für notwendig. Wissensarbeit ist zu einer sozialen Tätigkeit geworden: zum Austausch von Ideen und zum gemeinsamen Schaffen neuen Wissens. Kaum verwunderlich, dass sich Arbeitnehmer eine Arbeitsumgebung wünschen, die genau diese Prozesse unterstützt. Der ungebrochene Trend zu immer mehr Zusammenarbeit führt zwangsläufig zu anders gestalteten Arbeitsräumen.

GRAD DER WAHRGENOMMENEN INTERAKTION

KOOPERIEREN

STUFE 3: Auf der höchsten Stufe kooperieren die Mitarbeiter im Team, um durch gemeinsames Arbeiten ein gemeinsames Ziel zu erreichen (hohe gegenseitige Abhängigkeit) und neue Erkenntnisse zu erhalten (Kreativität).

KOMMUNIZIEREN

STUFE 2: Auf der nächsten Stufe tauscht eine Gruppe von Einzelpersonen Informationen als Teil einer Interessengemeinschaft aus, aber nicht, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

KOORDINIEREN

STUFE 1: Auf der untersten Stufe operieren Einzelpersonen unabhängig voneinander und interagieren, um ihre persönlichen spezifischen Bedürfnisse zu befriedigen, indem sie Unterlagen annehmen und weitergeben und Informationen austauschen, allerdings nicht als Teil einer Arbeitsgruppe oder eines Teams.

NICHT GANZ UNPROBLEMATISCH

Ein afrikanisches Sprichwort besagt: „Willst Du schnell gehen, gehe allein. Willst Du weit kommen, gehe mit anderen zusammen.”

Der Forscher und Autor Michael Schrage hat beobachtet, dass den meisten Unternehmen die notwendigen Strukturen für die Bündelung von Kompetenzen und für echte Zusammenarbeit fehlen. Deshalb gerät das Ziel, konzentriert für eine gemeinsame Sache zu arbeiten, aus dem Fokus. Ohne unterstützende räumliche Systeme drohen nebulöse Auffassungen von „Teamwork”, die echte gemeinschaftliche Zusammenarbeit schwächen.

Laut einer Steelcase-Studie aus dem Jahr 2009 trägt die Generation Y dazu bei, den Trend zu mehr informeller Zusammenarbeit voranzutreiben. Ihre Vorliebe für informellen Austausch im Gegensatz zu minutiös geplanten Meetings lässt sie ins Büro gehen, um soziale Netzwerke zu nutzen und sich am gemeinschaftlichen Arbeiten zu beteiligen.

Doch echte Zusammenarbeit entsteht nicht einfach so. Sie ist häufig chaotisch und kann völlig ineffizient sein, wenn erst die notwendigen sozialen, informationellen und räumlichen Eckpunkte geschaffen werden müssen. Im Rahmen von Steelcase-Forschungen sagen 70 Prozent der Mitarbeiter, sie vergeudeten stets bis zu 15 Minuten mit der Suche nach einem Ort, an dem sie sich zusammensetzen können – 24 Prozent verschwenden darauf sogar bis zu 30 Minuten.

VARIIERENDE DIMENSIONEN VON TEAMSTRUKTUREN

Effiziente Zusammenarbeit ist heute mehr denn je auch eine logistische Herausforderung: Sind die Kollegen doch zunehmend an verschiedenen Standorten und in unterschiedlichen Ländern verstreut und nicht mehr automatisch alle an einem Ort versammelt. Immer häufiger bedeutet Zusammenarbeit in Unternehmen „Teamwork mit unterschiedlicher Anwesenheit“: Mitarbeiter arbeiten mit ihren Kollegen am eigenen Standort zusammen und zusätzlich mit Teammitgliedern an anderen Standorten – also virtuell über technische Kommunikationsmittel. Dabei variieren der Grad an technologischer Unterstützung, die tatsächliche räumliche Nähe und die Dauer der räumlichen Trennung. Obwohl bei einer dezentral beschäftigten Belegschaft immer weniger Einzelarbeitsplätze benötigt werden, steigt der Bedarf an Teamarbeitsplätzen an. Dank Cloud Computing und Technologien wie Intels Dynamic Composable Computing oder Dropbox lassen sich Daten problemlos mit anderen teilen und eröffnen auch für dezentral arbeitende Teams neue Ebenen synchroner Zusammenarbeit.

Doch unabhängig davon, wie oder wo sich Menschen begegnen, entsteht nicht automatisch ein kollektiver Geist. Menschen irgendwie zusammenzubringen garantiert noch längst keine produktive Zusammenarbeit. Ablenkungen und geteilte Aufmerksamkeit gehören zum Alltag, was sich auch in typischen Meetings beobachten lässt. Besonders dann, wenn der Blick der Mitarbeiter auf die präsentierten Informationen eingeschränkt oder gar nicht vorhanden ist (häufig in Konferenzräumen und Audio- oder Videokonferenzmeetings), nimmt die Konzentration rasch ab. Ein allgemeines Hindernis für erfolgreiche Zusammenarbeit ist die Beteiligung zu vieler Leute auf einmal. Im Allgemeinen sind kleinere Gruppen produktiver als große.

TEAMGRÖSSEN

Evan Wittenberg, Direktor des „Wharton Graduate Leadership Program”, bemerkt, dass die Teamgröße „nicht unbedingt ein Faktor ist, über den man sich sofort Gedanken macht, doch trotzdem wichtig ist.” Laut Wittenberg sind „die Forschungen bezüglich optimaler Teamgrößen zwar noch nicht abgeschlossen, doch weist einiges auf eine Teilnehmerzahl zwischen fünf und zwölf als optimale Größe hin, auch wenn manche fünf bis neun favorisieren und auch die Zahl sechs einige Male genannt wurde”.

Bei der Softwareentwicklung werden die Teams nach den Scrum/Agile-Methoden auf sieben plus/minus zwei festgelegt. Bei Amazon begrenzt Jeff Bezos die Teamgröße angeblich auf die Zahl, die von zwei Pizzen satt wird, also fünf bis acht.

In Forschungen zum Lernen in Studentengruppen wird das ideale Team allgemein mit vier bis sechs Mitgliedern angegeben.

Bei Google umfassen eigenverantwortliche Teams zwischen zwei und fünf Personen.

In seinem Buch „No More Teams” zitiert Michael Schrage die historische Bedeutung der Zusammenarbeit zweier Personen: Picasso/Braque, Watson/Crick, Wozniak/ Jobs.

Wie bei einem Kettenbrief, der seine Reichweite exponentiell ausdehnt, vergrößert sich mit der Zahl der Teammitglieder gleichzeitig die Schwierigkeit, die Kommunikation innerhalb des Teams effektiv zu gestalten. Bei zwei Personen gibt es nur eine mögliche Interaktion. Bei drei Personen sind es vier. Bei einer aus vier Personen bestehenden Gruppe sind es bereits elf und so weiter. Wie in der Tabelle unten dargestellt, explodiert die Zahl der möglichen Interaktionen geradezu, wenn die Gruppe aus mehr als sechs Personen besteht. Darum klappt gemeinsames Arbeiten in Gruppen von vier bis acht Personen normalerweise am besten.

GRUPPENDYNAMIK IN GRUPPENGRÖSSE

Angesichts all der Herausforderungen kommt der Gestaltung der Arbeitsumgebung eine Schlüsselposition zu. Es ist wichtig, geeignete Interaktionen, Hilfsmittel und Räume bereitzustellen, die es Einzelnen ermöglichen, Teil eines gut kooperierenden Teams zu werden – möglichst problemlos und möglichst oft. Sobald unterstützende Systeme wie leicht zugängliche Teamarbeitsplätze und geeignete Technologien vorhanden sind, kann dies die Produktivität positiv beeinflussen und effektive Zusammenarbeit erleichtern.

ÜBER DEN TELLERRAND

Die meisten Arbeitsräume sind nicht für Teamarbeitsprozesse geeignet. Einzelarbeitsplätze trennen die Mitarbeiter voneinander, Konferenzbereiche müssen im Voraus reserviert werden und wirken häufig auch noch hemmend auf die Teilnehmer. Ausgewiesene Bereiche für Telefon- und Videokonferenzen gibt es nur wenige, weshalb Mitarbeiter sie zwangsläufig an ihren eigenen Arbeitsplätzen führen, wobei sie häufig andere Kollegen stören. In Gemeinschaftsbereichen, sofern vorhanden, gibt es häufig nicht genügend Stromquellen, kein WLAN und nur wenige Orte, an denen man aktuelle Projekte ausbreiten und besprechen oder fertige Arbeiten präsentieren und für zukünftige Projekte heranziehen kann. Einzelarbeitsplätze sind ausschließlich auf konzentriertes Arbeiten ausgerichtet. Grundsätzlich bieten sich nur wenige Räumlichkeiten zur Zusammenarbeit – von externen Örtlichkeiten wie Cafés einmal abgesehen, wobei dort richtiges Arbeiten kaum möglich ist und außerdem die Vertraulichkeit von Informationen nicht gewährleistet ist.

ZUSAMMENARBEIT IST PLANBAR

Für Unternehmen und Designer, die im Begriff sind, eine geeignete Arbeitsumgebung zu planen, konnten die Steelcase-Forscher eine Reihe wesentlicher Planungsfaktoren identifizieren. Jeder einzelne davon erfordert differenzierte Entscheidungen und ein optimales Vorgehen, um Mitarbeiter erfolgreich zur Zusammenarbeit anzuregen.

AUSDEHNUNG DER ZUSAMMENARBEIT

Austausch impliziten Wissens in Echtzeit

- Unterstützen Sie ineinandergreifende, gemeinschaftliche Erfahrungen – formell/ informell, geplant/ spontan, persönlich/ virtuell.
- Fördern Sie einen dynamischen Gedankenfluss, indem Sie visuelle Hilfsmittel für den Austausch und

das Entstehen von Ideen bereitstellen.

DICHTE

- Nutzen Sie die natürliche Energie, die durch die Belegungsdichte entsteht.
- Ziehen Sie eine multiple Raumnutzung in Betracht.
- Sehen Sie optische und akustische Verbindungselemente vor, sodass Mitarbeiter aktive und passive Mentorenrollen übernehmen können und Informationen auf informelle Weise im Laufe des Tages austauschen können.

MEHRSCHICHTIGKEIT

Anbieten multipler Ressourcen

- Sehen Sie Technik und Ressourcen für analoge und digitale Informationen vor.
- Setzen Sie vertikale Oberflächen als Kommunikationsmedium innerhalb und außerhalb von Projektteambereichen ein, um den Wissensaustausch über das Team hinaus zu fördern.
- Ermöglichen Sie die Information in Echtzeit über die Fortschritte von Projektarbeiten.
- Unterstützen Sie den Transfer analoger Informationen in digitale Daten.
- Achten Sie darauf, dass Mitarbeiter Informationen von ihren persönlichen Geräten in ein allgemein zugängliches Netz übertragen können, damit die gesamte Gruppe daran teilhaben kann.

EINRICHTUNG VON ZONEN

Entsprechende Angebote von Umgebungen und Geräuschkulissen

- Denken Sie daran, dass ein offeneres, die Zusammenarbeit förderndes Arbeitsumfeld auch ausreichend geschlossene Räume für konzentriertes Arbeiten, Konferenzanrufe und Telepräsenz benötigt.
- Überlegen Sie, die gesamte Arbeitsumgebung in Ruhe-, Sozial-, Gemeinschaftsund Lautsprechzonen zu unterteilen.
- Überlassen Sie Ihren Mitarbeitern die Wahl und die Kontrolle darüber, wo sie arbeiten, indem Sie ihnen unterschiedliche Umgebungen für konzentrierte Einzelarbeit, für Teamarbeit, Lernen und Austausch mit Kollegen anbieten.
- Sehen Sie eine Reihe von Räumlichkeiten für Einzelarbeit und Teamarbeit in offenen und geschlossenen Bereichen vor.

NÄHE

Keine Zuweisung von Arbeitsplätzen

- Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, ihren Sitzplatz regelmäßig zu wechseln, um stärkere Netzwerke zwischen Kollegen, Projekten und Ideen aufzubauen.
- Sehen Sie vertikale Nutzflächen in unmittelbarer Nähe gemeinschaftlicher Arbeitsplätze vor, damit Inhalte leichter ausgetauscht und Meinungsbildungsprozesse innerhalb der Gruppe vereinfacht

werden können. Bringen Sie Informationswände zur gemeinsamen Nutzung in der Nähe von zugewiesenen Arbeitsplätzen an – als Bezugspunkte für die laufende Arbeit.
- Denken Sie daran, dass ein Raum, der weiter als fünfzehn Meter vom Arbeitsplatz entfernt ist, normalerweise nicht genutzt wird. Sehen Sie Besprechungsräume, Inseln, Projektbereiche u. ä. in unmittelbarer Nähe der Teams vor.

WERKZEUGE

Unverzichtbar für die Zusammenarbeit

- Planen Sie jeden Raum als gemeinschaftlichen Arbeitsplatz, um Zusammenarbeit gezielt zu fördern. Sorgen Sie für Datenund Netzwerkanschlüsse und gemeinsam genutzte vertikale Elemente (Leinwände, Whiteboardflächen oder Anschlagbretter), um den Austausch impliziten Wissens zu fördern.
- Denken Sie daran, dass Brainstorming- Tools, die allen Mitarbeitern eine gleichberechtigte Beteiligung ermöglichen, die Entstehung von Ideen fördern.

SOZIALES

Förderung informeller Netzwerke

- Ziehen Sie in Erwägung, die „Wände” zwischen den Teams einzureißen, um zwanglose gemeinsame Räumlichkeiten zum Informationsaustausch und zum gemeinsamen Arbeiten bereit zu stellen.
- Denken Sie daran: Gemeinsames Essen ist hervorragend geeignet, um Menschen zusammenzubringen.
- Sorgen Sie dafür, dass gemeinsam genutzte Räume und Hilfsmittel gepflegt werden und ermutigen Sie gemeinschaftliches Verhalten. Denken Sie darüber nach, einen „Verantwortlichen” zu benennen, der die Anpassung an die neuen Räume und an die kulturellen Veränderungen erleichtert und begleitet.
- Sehen Sie offene Räume vor, in denen Mitarbeiter konzentriert arbeiten können, aber dennoch für andere leicht erreichbar sind.

FAZIT

Je mehr die Wissensarbeit zunimmt, desto mehr gewinnt die Zusammenarbeit an Bedeutung für das Wachstum von Unternehmen. Wenn Mitarbeiter rasch die Ideen ihrer Kollegen aufgreifen wollen, um neues Wissen und Innovationen zu schaffen, kann das Arbeitsumfeld dies entweder erheblich fördern oder stark hemmen. Gerade weil Arbeit immer technologieabhängiger wird und Mitarbeiter mehr Zeit in der digitalen Welt verbringen, wird der Arbeitsplatz zum zentralen Drehund Angelpunkt, der Mitarbeiter verbindet und die gewünschten Interaktionen ermöglicht. Vielleicht wird es die größte Herausforderung unseres immer noch jungen Jahrtausends, die Umstellung von geschlossenen Einzelbüros und Würfeln auf offene Räume, die gemeinsam genutzt werden, zu bewältigen.

Unterschiedliche Arbeit erfordert unterschiedliche Raumangebote. Wenn Unternehmen die Anzahl der Einzelarbeitsplätze verringern, eröffnen sich neue Möglichkeiten für Raumlösungen, die gemeinsames Arbeiten und Lernen sowie schnelle Entscheidungsprozesse und Innovationen fördern. Richtig umgesetzt, werden traditionelle Konferenzräume damit überflüssig.

Produkt

cobi