Zusammenarbeit

New Work. New Rules (vollständiger Artikel)

Die neue, intensive Form der Zusammenarbeit ändert die Spielregeln

Lesen 16 Minuten



Amazon. Airbnb. Uber. Netflix.

Diese Unternehmen haben mit ihren wegweisenden Konzepten die Welt verändert. Sie haben nicht nur neue Produkte auf den Markt gebracht, sie haben den Markt völlig umgekrempelt – allerdings mit beachtlichem Kollateralschaden. Laut Credit Suisse sind bahnbrechende technologische Veränderungen dafür verantwortlich, dass sich die Lebenserwartung der 500 wichtigsten US-börsennotierten Unternehmen von 60 Jahren in den 1950ern auf weniger als 20 Jahre in der heutigen Zeit verringert hat.

Unternehmen tun alles in ihrer Macht Stehende, um ihre Kunden zu verstehen, damit sie etwas Innovativeres, Besseres und Genialeres als ihre Mitbewerber auf den Markt bringen können. Es überrascht also nicht, dass Führungskräfte ihre Energien auf Teamarbeit konzentrieren und eine Unternehmenskultur fördern, in der unterschiedliche Denkweisen und Kreativität willkommen sind, da nur auf diese Weise Innovation entstehen kann.

Lesen Sie die Zusammenfassung von **New Work. New Rules.**



WIESO TEAMS? WIESO JETZT?

Der wirtschaftliche Nutzen von Teamarbeit wird immer deutlicher. 90 Prozent der Teilnehmer einer neuen Studie von Steelcase zufolge ist die Arbeit in der Gruppe essentiell für die Entstehung neuer und besserer Ideen. Unter den Führungskräften sind sogar noch mehr davon überzeugt: 93 Prozent glauben, dass Teamarbeit für die erfolgreiche Ideenfindung unerlässlich ist.

Laut einem vor kurzem erschienenen Artikel in der New York Times über das ‚Project Aristotle' von Google haben Teams bessere Innovationsfähigkeiten, liefern bessere Resultate und sind häufiger mit ihrer Arbeit zufrieden als Einzelkämpfer am Arbeitsplatz. Auch die Profitabilität steigt im Teamverbund. Andere Studien untermauern die Erkenntnisse von Google. Unternehmen, die die Zusammenarbeit fördern, sind bis zu fünf Mal leistungsfähiger, sagt das Institute for Corporate Productivity. Und umgekehrt machen laut einer Salesforce-Umfrage 86 Prozent der Führungskräfte, Angestellten und Ausbilder fehlende Zusammenarbeit für Misserfolge am Arbeitsplatz verantwortlich. Dies hat dazu geführt, dass in den letzten zwei Jahrzehnten die Zeit, die Angestellte mit Teamarbeit verbringen, exponentiell gestiegen ist, so die Harvard Business Review.

Die Steelcase Studie bestätigt, dass Angestellte heute mehr als die Hälfte ihres Tages mit der Arbeit in einem Team verbringen.

„Die Welt benötigt heute schnelle Antworten, die auf Kreativität, Innovation und Design abzielen, anstatt nur auf die schnelle Lieferung eines Produkts. Um dies zu ermöglichen, muss die Arbeit immer häufiger nach Projekten und nicht nach Abteilungen aufgeteilt werden. Sie soll teamübergreifend stattfinden und Silos müssen überwunden werden", verdeutlicht der AmCham EU Future of Skills Bericht.

Die Forschungs- und Designgruppen von Steelcase beschäftigen sich seit über 20 Jahren mit dem Thema Zusammenarbeit. Vor kurzem beobachteten sie hocheffiziente Teams in den USA, dem Nahen Osten und Europa, um mehr darüber zu lernen, wie der Wandel zu einer neuen Form von Teamarbeit abläuft. Sie erkannten, dass die Teams sich vorrangig auf zwei Arbeitsweisen konzentrierten:

Entwicklung von neuen Ideen: Neue Produkte, Dienstleistungen und Lösungen erschaffen.
Tadellose Umsetzung: Ideen entwickeln und schnell und zuverlässig auf den Markt bringen.

Unabhängig davon, worauf sie sich konzentrieren, diese Teams sind unter Druck: sie müssen schneller als je zuvor komplexe Probleme lösen. Ihre Vorgänger arbeiteten noch anders. Jeder trug mit einer Einzelaufgabe zum Projekt bei. Die neuen Teams arbeiten hingegen intensiv zusammen. Unser Forschungs- und Designteam beobachtete Teammitglieder, die den ganzen Tag ununterbrochen Informationen und Ideen austauschten, somit von ihren Kollegen lernen und die Bindung zum Kunden stärken konnten. Bei der Arbeit in schnellen iterativen Zyklen sind die Aufgaben miteinander verknüpft und die Projektgrenzen fließend. Diese Verbindung und die Geschwindigkeit ist ein fundamentaler Unterschied zur herkömmlichen Teamarbeit. Und, wie die Studie gezeigt, hat – es ist nicht einfach.



WODURCH UNTERSCHEIDET SICH DAS TEAMWORK VON HEUTE?

„Denken Sie an den Unterschied zwischen einem Schwimmteam und einem Fußballteam”, sagt Gale Moutrey, Vice President, Workplace Innovation and Brand Communications bei Steelcase. „Die Schwimmer bleiben immer in ihrer eigenen Bahn, während die Fußballspieler die ganze Zeit über interagieren, da sie nur gemeinsam gewinnen können. Teams von heute müssen genauso vorgehen – in rasantem Tempo ihre Aufgaben angehen, sich ständig mit den Teammitgliedern austauschen, dies mehrfach wiederholen und gegenseitig die Ideen voranbringen. Jeder Einzelne ist dafür verantwortlich, dass ein Projekt Fortschritte macht.”

Viele Teams greifen heutzutage zur Strukturierung ihrer Arbeit die Methoden von Design Thinking und agilem Arbeiten auf. Während diese Methoden früher IT- oder Kreativ-Teams vorbehalten waren, werden sie heute in zahlreichen anderen Bereichen umgesetzt. Viele Teams wenden Verfahren wie tägliche Stand-ups, Sprints und Workshops an, um schneller voranzukommen und bessere Beziehungen zu ihren Kunden aufzubauen. Wenn wir ihre Aufgaben und Verhaltensweisen verstehen, können wir ihre Arbeitsumgebung so gestalten, dass sie bei der Umsetzung der neuen Arbeitsformen unterstützt.



Denken wie Designer

Design Thinking ist ein Ansatz zur kreativen Problemlösung, bei dem körperlicher und kognitiver Einsatz gefragt ist. Teams halten Workshops und Brainstorming-Sessions ab, füllen Wände und Whiteboards mit Inhalt und treffen sich, um ihre Ideen auszutauschen. Die Teammitglieder sitzen zusammen, damit sie sich in Echtzeit austauschen können, den Zusammenhalt stärken und schneller arbeiten können. Sie müssen aber auch Gelegenheit haben, sich von der Gruppe zurückzuziehen, um Informationen in Ruhe auf sich wirken zu lassen und ihre eigenen Ideen weiterzuentwickeln. Es wird gezeichnet und gestikuliert und der Raum wird nach Bedarf umgestaltet. Die Arbeitsweise ist dynamisch und schnell.



Die Agile Revolution

Das Schlagwort Agile stammt aus dem Bereich der Softwareentwicklung und wurde inzwischen von zahlreichen Industriezweigen übernommen, um schneller zu Ergebnissen zu kommen, flexibler zu sein und noch gezielter auf den Kunden einzugehen. Agile Teams teilen ihre Arbeit in Aktivitätsabläufe ein, die es ihnen erlauben, schnelle Entscheidungen zu treffen, den Fortschritt im Blick zu haben und den Workflow anzupassen. Teil dieser Vorgehensweise sind tägliche Standup-Meetings, das Arbeiten in Zweiergruppen sowie Sprint Reviews und Sprint Retrospectives, also die Beurteilung der kurzen, Sprint genannten, Arbeitszyklen. Diese Teams wechseln ständig zwischen unterschiedlichen Arbeitsmodi und arbeiten mal alleine, mal gemeinsam – je nachdem, was die Aufgabe erfordert.

REALE PROBLEME

Das Forschungs- und Design-Team fand heraus, dass die meisten Arbeitsplätze dieser intensiven Form der Teamarbeit im Weg standen oder sie zumindest nicht erleichterten.

„Die meisten Büros sind immer noch hauptsächlich für lineare Prozesse und Arbeiten, die man alleine ausübt, konzipiert”, sagt Julie Barnhart-Hoffman, Principal Design Researcher bei Steelcase. „Räume werden Personen zugeordnet, nicht Teams. Und die Räume werden so gut wie immer nach Bereichen aufgeteilt anstatt nach bereichsübergreifenden Projekten.”



Laut Barnhart-Hoffman bieten die meisten Unternehmen ihren Teams keine „Bleibe“, in der sie sich gemeinsam langfristig aufhalten können. Dies ist aber überaus wichtig für den Zusammenhalt im Team. Teammitglieder müssen sich austauschen können, ihre Ideen nach außen tragen und ihre Arbeit fassbar und sichtbar machen. Der Wechsel von Einzelarbeit zu Gruppenarbeit muss problemlos möglich sein. Heute stehen den meisten Teams nur traditionelle Konferenzräume (meist mit rechteckigem Tisch und Bildschirm an dessen Kopfende) für ihre Arbeit zur Verfügung. Diese Räume animieren aber nicht zu Bewegung, die für Arbeitsformen wie Agile und Co-Creation wichtig sind. Solche Räume eignen sich besser für formale Besprechungen zur reinen Informationsweitergabe. Da die meisten Besprechungsräume außerdem von mehreren Teams genutzt werden, können die an Wänden und Whiteboards dargestellten Arbeitsschritte nicht dauerhaft dort angebracht bleiben.

Die Steelcase Forscher erkannten, dass Teams es sogar dann ziemlich schwer hatten, wenn ihnen ihr eigener Bereich zur Verfügung stand. „Die Aufgaben dieser Teams ändern sich ständig. Ihre Räumlichkeiten können da nicht mithalten“, erklärt Barnhart-Hoffman. „Sie brauchen die Möglichkeit, ihren Bereich zu modifizieren und schnell an die sich ändernden Aufgaben anzupassen. Sie haben schlicht nicht die Möglichkeit, ihren Bereich umzugestalten, wenn sich ihre Struktur oder ihre Prioritäten ändern.” Infolgedessen, sagt sie, verlieren die Teams an Fahrt und der Arbeitsfluss leidet.

Die Steelcase Forschungsgruppe erkannte auch, dass die Angestellten keine Privatsphäre hatten – ein Dauerproblem in offenen Bürolandschaften, das durch das hohe Arbeitstempo und das hohe Niveau der Aufgaben, noch verstärkt wird. Der Einzelne braucht in offenen Büroumgebungen Orte zur Reflektion und Konzentration. Teams brauchen Kontrolle über ihre visuelle und akustische Privatsphäre, um Ablenkungen zu entkommen. Ohne jegliche Begrenzungen, die die Außenwelt abhalten, wurden die Mitarbeiter abgelenkt von Leuten, die durch ihren Bereich gingen, was den Arbeitsfluss sehr störte.

„Die meisten Büros sind immer noch hauptsächlich für lineare Prozesse und Arbeiten, die man alleine ausübt, konzipiert."

JULIE BARNHART-HOFFMAN | Principal Design Researcher, Steelcase

Wenn offene Büros an der Spitze der Dinge stehen, die die Angestellten verrückt machen, dann steht die technische Ausstattung mit Sicherheit auf Platz zwei. Gemäß einer Steelcase-Studie haben drei der fünf schlimmsten Hindernisse bei der Zusammenarbeit mit dem Thema Technologie zu tun. Teambesprechungen beginnen häufig mit frustrierenden technischen Problemen. Meist funktionieren Bild oder Ton nicht. Teams haben keinen Zugang zu den Informationen, die sie benötigen oder visuell darstellen möchten. Auswärts tätige Teammitglieder können häufig nicht in der von ihnen benötigten Weise an Meetings teilnehmen, besonders, wenn die Aufgabe es erfordert, dass die Teammitglieder stehen oder sich bei der Arbeit bewegen.

Ein weiteres Problem: Die am häufigsten verwendete Technologie eignet sich für Einzelarbeit oder zur Darstellung von Informationen, aber nicht für die gemeinsame kreative Ideenfindung oder Interaktion. Die Steelcase Studie stellte fest, dass großflächige Technologie für die Teamarbeit vor allem Führungskräften zur Verfügung steht, aber nicht den Mitarbeitern, die die Teams bilden und tatsächlich viel mit anderen zusammenarbeiten. Steelcase fand auch heraus, dass die Räumlichkeiten selbst zu den technologischen Problemen beitrugen. Ob die Form des Tisches oder die zu bequemen Stühle, die die Angestellten träge machten — der Raum selbst wurde zur Barriere bei der Interaktion mit den Inhalten auf dem Bildschirm oder Whiteboard, was ein geringeres Engagement der Mitarbeiter zur Folge hatte.

NEUSTART FÜRS BÜRO

Teamwork ist kein Begriff der Neuzeit, funktioniert im 20. Jahrhundert allerdings größtenteils wie Fließbandarbeit. Jeder befasste sich mit seinem Spezialgebiet und Aufgaben wurden strikt getrennt. Die Arbeit war hierarchisch strukturiert und die Arbeitsumgebung unterstützte diese Struktur. Unternehmen orientierten sich damals an Frederick Taylors „The Principles of Scientific Management" und legten großen Wert auf Effizienz, die Einteilung der Arbeit in einzelne Aufgaben sowie eine klare Abgrenzung aller Aufgaben voneinander. Taylors Modell machte damals Sinn. Aber dieser Arbeitsstil führt meist auch zur Bildung von Silos, verlangsamt Prozesse, begünstigt das Übersehen von Fehlern und führt dazu, dass lukrative Gelegenheiten ungenutzt verstreichen.



Viele Büros sind auch heute noch von diesem linearen Herangehen an die Arbeit geprägt. Ihre Grundrisse sind für Einzelarbeit angelegt, wobei die Einzelbüros meist außen liegen, während im Inneren Gemeinschaftsbereiche zu finden sind, sagt Barnhart-Hoffman. Um den Ideenfluss anzukurbeln, wurde dieser Aufbau in vielen Unternehmen durch offene Büroumgebungen ersetzt. Laut dem Steelcase Global Report sind 69 Prozent aller Büroflächen heute Großraumbüros. Teams arbeiten dort an gemeinsamen Tischinseln und nutzen Konferenzräume zur Besprechung der Arbeitsschritte. Aber auch in diesem Szenario arbeiten die Angestellten mehrheitlich allein, mit gelegentlichen Unterbrechungen der Einzelarbeit durch Teambesprechungen oder die typische Plauderei an der Kaffeemaschine.

Ein Neustart fürs Büro ist also zweifellos längst überfällig. Die Arbeitsabläufe und Aktivitäten von heutigen Teams mögen sich stark verändert haben – ihre Umgebung ist gleich geblieben. Heute sind die Arbeitsaufträge eher Bestandteil eines größeren Gefüges, an dem in Netzwerken und über laterale Beziehungen gearbeitet wird. Angestellte, deren Aufgaben früher in verschiedenen Universen angesiedelt zu sein schienen, kommen in Teams mit sich überschneidenden Themen zusammen. Räume für diese Art der Zusammenarbeit sollten speziell für Teamarbeit konzipiert sein, ohne die Wünsche der einzelnen Teammitglieder außer Acht zu lassen. Denn das ‚Wir' besteht aus vielen ‚Ichs'.

„Vergessen Sie den alten Spruch, dass es kein ‚Ich' im Team gibt", sagt Moutrey. „Teams bestehen aus Individuen. Wir brauchen Design, das interdisziplinäres Teamwork in einer Form umsetzt, die auch dem Einzelnen das zur Verfügung stellt, was er braucht, um bestmöglich zu arbeiten."



Die richtige Balance zwischen den Bedürfnissen des Teams und denen des Einzelnen zu finden, ist knifflig und manchmal schafft man es nicht im ersten Anlauf. Man muss Teams deshalb die Kontrolle über ihre Arbeitsbereiche überlassen. So können sie nach Bedarf Anpassungen vornehmen und herausfinden, was für sie funktioniert.

Barnhart-Hoffman war an der Entwicklung der Agile Umgebung des Steelcase IT-Teams beteiligt. Ihr zufolge ist es wesentlich, die Nutzer – also die Mitarbeiter, die einen Bereich tatsächlich verwenden – darin zu bestärken, ihren Bereich dem Arbeitsfluss entsprechend anzupassen. „Der Wunsch nach mehr Einfluss auf die Arbeitsumgebung steigt. Mitarbeiter wollen ihre Räume an den Rhythmus ihrer Projekte anpassen und selbst bestimmen, wie der Einzelne und das Team in jeder Phase interagieren“, sagt sie. „Mehr Kontrolle sowohl für den Einzelnen als auch für das Team stärkt den Zusammenhalt und bildet Vertrauen und eine gemeinsame Kultur. Leider muss man in den meisten Großunternehmen erst einen Antrag stellen und normalerweise Wochen, wenn nicht Monate, warten, bis die benötigten Veränderungen genehmigt werden.”

„Vergessen Sie den alten Spruch, dass es kein ‚Ich‘ im Team gibt. Teams bestehen aus Individuen. Wir brauchen Design, das interdisziplinäres Teamwork in einer Form umsetzt, die auch dem Einzelnen das zur Verfügung stellt, was er braucht, um bestmöglich zu arbeiten.”

GALE MOUTREY | Vice President, Workplace Innovation and Brand Communications, Steelcase

Die Projekte durchlaufen aber verschiedene Phasen, die verschiedene Aufgaben mit sich bringen. Die wechselnden Aufgaben stellen wiederum neue Anforderungen ans Team, das bei Bedarf auch neu zusammengestellt wird. „Es ist wichtig, dass der Raum sich zusammen mit dem Projekt entwickeln kann“, betont Barnhart-Hoffman. „Teams haben zwar oft bestimmte Terminvorgaben, können aber den Rahmen ihrer Arbeit selbst definieren. Diese Autonomie muss sich auch in der Arbeitsumgebgung widerspiegeln. Die Mitarbeiter sollen festlegen können, ob sie direkt neben den anderen sitzen möchten oder ihre Einrichtung so anordnen, dass sie zu ihrer momentanen Aufgabe und der Teamarbeitsweise passt“, erläutert sie.

WAS TEAMS SICH WÜNSCHEN

Was also wünschen sich Teams? Wie muss ihre Arbeitsumgebung aussehen? Steelcase Untersuchungsergebnisse zeigen, dass Unternehmen drei Dinge berücksichtigen müssen, um dafür zu sorgen, dass ihre Teams erfolgreich sind.



Eine Basis für das Team schaffen

Der Teambereich muss mehr können, als nur die Arbeit zu unterstützen. Die menschliche Dimension darf nicht vernachlässigt werden.

- **Raum muss sich „richtig anfühlen“:** Der Teambereich soll die Routinen und den Arbeitsstil des Teams repräsentieren und unterstützen.
- **Gemeinsam Vertrauen bilden:** Wenn man zusammen etwas baut oder kreiert, wächst das Team zusammen und das Vertrauen steigt.
- **Den Spieltrieb integrieren:** Spielerische Interaktionen führen zu neuer Inspiration und helfen dem Team, bestehende Konzepte zu hinterfragen und ungewöhnliche Herangehensweisen zu erproben.



Raum an Prozesse anpassen

Teams benötigen eine dynamische Umgebung, die mit ihren Abläufen mithalten kann und den Flow nicht behindert.

- **Anpassbarkeit & Unmittelbarkeit:** Der Raum sollte Teams bei ihren raschen Arbeitszyklen eine natürliche und spontane Umorganisation ermöglichen.
- **Den Arbeitsfluss sichtbar machen:** Teams benötigen einen Ort, der als ‚Bühne‘ dient, um Inhalte auszuwählen und zu priorisieren.



Mehr Macht für Teams
Teams brauchen Kontrolle über ihre Umgebung, um individuelle Bedürfnisse und Projektanforderungen sofort umzusetzen.

- **Keine Wartezimmer:** Die Anpassung des Raums und der Möbel sollte denselben Stellenwert haben wie die Aktualität der verwendeten Software – sie sollte als notwendig für das Vorankommen des Projekts betrachtet werden.
- **Raum individuell adaptieren:** Teams und einzelne Mitarbeiter gleichermaßen sollten ihre Räume nach Bedarf schnell anpassen können.
- **Neudefinition des Gebäudemanagements:** In problemlos anpassbaren Bereichen kann der Gebäudemanager als Berater zur Seite stehen, anstatt als reiner Verwalter.

„Die Teams waren davon überzeugt, dass man am meisten lernt, wenn man eng miteinander zusammenarbeitet. Bspw. bekommt man ganz nebenbei wichtige Informationen mit. Das widerspricht all den negativen Behauptungen, die wir sonst über Großraumbüros hören“, sagt Barnhart-Hoffman. „So lernt man unterschiedliche Sichtweisen kennen. Das Lernen ist bereits in diesen Prozess integriert. Aber diese intensive Art der Zusammenarbeit muss auch die Bedürfnisse des Einzelnen und des Teams in Einklang bringen. Die Mitarbeiter möchten gern ihren Tisch individuell anpassen. Sie wollen ihren Computer, Monitor und ihre Tastatur nach ihren persönlichen Vorlieben einrichten. Sie brauchen Stauraum für ihre persönlichen Dinge und für Teamressourcen wie Zubehör, Snacks etc. Und sie möchten ihre Privatsphäre kontrollieren und bei Bedarf ungestört an ihren eigenen Ideen arbeiten. Ihre Arbeitsumgebung muss also bereits wandelbar angelegt sein.”

DER MENSCHLICHE FAKTOR

Für die besonders intensive Teamarbeit ist nichts wichtiger als die menschliche Komponente. Vertrauen und Zusammenhalt im Team sind wesentlich. Zu diesem Zweck sollten die Teammitglieder direkt nebeneinander arbeiten und so viele persönliche Besprechungen wie möglich haben anstatt per Email oder auf anderen Wegen zu kommunizieren. So können Probleme schneller gelöst werden. Der Geschäftsführer von Menlo Innovations, Richard Sheridan, sagt über den Agile Arbeitsplatz seines Unternehmens: „Wir nutzen die sogenannte Hochgeschwindigkeitssprachtechnologie – wir reden miteinander. Von Angesicht zu Angesicht. In Echtzeit. Es ist großartig. Die benötigte Hardware wurde bereits bei der Geburt installiert – die Stimmbänder.“ Wenn Menschen zusammen an einem Ort arbeiten, sich kennenlernen und Vertrauen fassen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Innovation stattfindet.