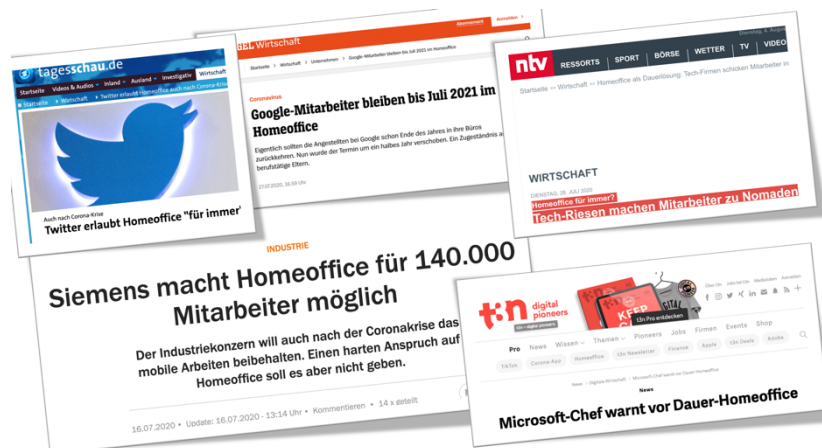


## Whitepaper

# Kollaborierst du schon oder kommunizierst du noch?

Von Hannes Schweizer und Michael Topp



Eines der am meisten diskutierten Themen der letzten Monate ist unsere aktuelle und zu-künftige Art der Zusammenarbeit. Unzählige Schlagzeilen machten dazu die Runde. Egal, was der richtige Ansatz ist, die Zukunft wird anders aussehen.

Lesen Sie in diesem Whitepaper, warum wir ein neues Verständnis von moderner Kollaboration benötigen. Wir gehen auf die Herausforderungen und die Chancen ein und erläutern anhand eines Use Cases wie moderne Kollaboration konkret aussehen kann.

Das Homeoffice lässt nach den wilden Jahren endlich die Pubertät hinter sich und wird erwachsen! Aus Homeoffice wird Remote Arbeit! Homeoffice galt vor Corona noch größtenteils als Argument, die Attraktivität des Arbeitgebers zu unterstreichen und wurde als Pflichtpunkt in jedem Vorstellungsgespräch für zukünftige Kollegen erwähnt. Als Folge der Pandemie hat sich das Thema allerdings rasant in den Mittelpunkt der wirtschaftlichen Leistungserbringung katapultiert.

Viele von uns mussten Tools wie Webex, Zoom, Teams, Miro, Slack<sup>1</sup> und viele weitere, die zwar bekannt, aber nicht sehr vertraut waren, plötzlich täglich benutzen. Die schon seit einigen Jahren postulierte These, die Art der Zusammenarbeit kann und wird revolutioniert werden, ist plötzlich in aller Munde und vor allen Dingen greifbar. In diesem Whitepaper über Remote Arbeit und moderne Kollaborationsansätze möchten wir eine Debatte anstoßen, wie wir jetzt weitermachen können, um das volle Potential für die zukünftige Zusammenarbeit zu nutzen. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird ausschließlich das Femininum verwendet.\*

<sup>1</sup> [Webex](#), [Zoom](#), [Teams](#), [Miro](#), [Slack](#)

\*Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der weiblichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll. Männliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

## Stand Heute

Im Vergleich zu früheren Jahren werden die Voraussetzungen zur Remote Arbeit heute nicht mehr diskutiert. Vielmehr sind die nötigen mobile Endgeräte, die Möglichkeit der Sprach- bzw. Videoverbindung und synchrone Kollaborations-Anwendungen bei fast allen Unternehmen vorhanden<sup>2</sup>.

Vorwiegend werden diese Möglichkeiten jedoch für die Kommunikation und Synchronisation von Teams verwendet. Im Mittelpunkt stehen nicht die kreative Kollaboration mit innovativen Lösungsansätzen als Ergebnis, sondern aktuelle Informationen und zu treffende Entscheidungen. Kreative Ideen werden immer noch als vorrangiges Ergebnis von Präsenz-Formaten gesehen.

Ein entscheidender Faktor war und ist die Corona Pandemie, die seit Ende 2019 die Welt in Atem hält. Auf Grund von geltenden Beschränkungen und Distanz-Vorgaben wurden quasi über Nacht die Voraussetzungen bei allen Unternehmen geschaffen, um Remote Arbeit zu ermöglichen. Dadurch ergaben sich in kurzer Zeit nicht nur enorme technologische, sondern auch kulturelle Fortschritte bei vielen Unternehmen. Wie sich diese in Zukunft auswirken werden und ob sie von Dauer sind, bleibt abzuwarten.

## Unser Verständnis

Wir sind davon überzeugt, dass Kollaboration neu definiert werden muss: Zum einen haben sich die technischen Möglichkeiten stark verbessert, zum anderen sind die Anforderungen in Bezug auf Wandelfähigkeit, Veränderungsbereitschaft und individuellen Bedürfnissen stark gestiegen. Im Folgenden möchten wir erläutern, worauf wir diese zwei Annahmen stützen.

Heutzutage ist es selbstverständlich, Applikationen und Services von überall auf der Welt innerhalb eines Browserfensters zugänglich zu haben. Entscheidend hierbei ist die Geschwindigkeit der Datenübermittlung und die Verfügbarkeit von Informationen ortsunabhängig und zu jeder Zeit. Corona hat gezeigt, dass nicht nur „IT Nerds“ die Möglichkeit zu verteiltem, ortsunabhängigem Arbeiten haben. Inzwischen ist es dank sogenannter Software-as-a-Service- (SaaS) und Cloud-Lösungen problemlos möglich, auf Daten und Services überall zuzugreifen.

Was verstehen wir unter Wandelfähigkeit, welche Art der Veränderungsbereitschaft ist gemeint und wie sehen diese individuellen Bedürfnisse aus? Organisationen und Individuen müssen lernen mit abnehmender Vorhersehbarkeit umzugehen und entsprechende Fähigkeiten (z. B. arbeiten unabhängig von Büroräumen während Corona) aufzubauen. Als Teil eines sich immer weiter vernetzenden Systems sehen wir drei mögliche Szenarien:

---

<sup>2</sup> Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V.: *ARBEITEN IN DER CORONA-PANDEMIE – AUF DEM WEG ZUM NEW NORMAL*; Juli 2020

- Wir sind aktiver Teil und Gestalter des Systems
- Wir passen uns an und akzeptieren die Bedingungen
- Wir ignorieren das System und akzeptieren abgehängt zu werden

Wenn wir uns der Herausforderung des kontinuierlichen Wandels stellen und eine der ersten beiden Szenarien wählen, müssen wir uns bewusst machen, dass Veränderungen teils so kleinteilig und kontinuierlich auftreten, dass sie zur Selbstverständlichkeit werden. Beispielhaft sehen wir das an Services wie Spotify und Netflix<sup>3</sup>. Kleine Änderungen, die wir beim nächsten Login sehen, nutzen wir sofort intuitiv, d. h. wir müssen sie nicht erst aktiv erlernen. Das beschränkt sich jedoch nicht nur auf Software, sondern gilt auch für Hardware: Handys und Laptops der nächsten Generation bringen kleine Änderungen in der Bedienung mit sich, die wir ohne Probleme und aufwendige Einarbeitung im Alltag anwenden.

Wie beeinflussen die individuellen Bedürfnisse unser Verständnis von Kollaboration? Hierfür sei ein Beispiel genannt: Draußen sind es 30 Grad Celsius, die Sonne lädt zum Genießen, Sport treiben und zum Verweilen ein. Doch wir gehen fast ausschließlich in das Büro, schwitzen (oder frieren bei zu kalt eingestellter Klimaanlage) und halten es für das Sinnvollste, unsere Arbeitsleistung unter diesen ungünstigen Bedingungen zu erbringen. Aus Sicht des menschlichen Bioorganismus hätten wir an den Randzeiten des Tages, wenn es kühl und angenehmer ist, doch die höchste Produktivität. Die Energie würde in Ideen und Kreativität fließen anstatt in das Ertragen. Das ist nur ein Beispiel, das zeigt, wie unser Takt vorgegeben bzw. erlernt ist und den wir erst allmählich zu ändern wagen.

Das heißt nicht, dass jede Mitarbeiterin in der Organisation immer ihre Bedürfnisse in den Vordergrund stellt und unabhängig agiert. Die Kunst ist es, ein Rezept zusammenzustellen, das den unterschiedlichen Bedürfnissen in einer Organisation gerecht wird. Denn auch die individuelle Freiheit muss sich in Organisationen an Handlungsspielräume halten, damit eine solche komplexe Zusammenarbeit gut gelingt. Jede Organisation, das können Teams, kleinere Einheiten, aber auch größere Projekte oder Abteilungen sein, muss die Räume für Synchronisation oder Co-Creation (gemeinschaftlicher Schöpfungsprozess von Ideen, Innovationen, etc.) selbst bestimmen.

Vor diesem Hintergrund möchten wir moderne Kollaboration neu definieren: weg von reiner Kommunikation und Austausch, wodurch in der Regel nur klassische Ergebnistypen erreicht werden; hin zu komplexen Fragestellungen, welche kreative Lösungsansätze erfordern.

“Moderne Kollaboration bedeutet, komplexe Fragestellungen, welche kreative Lösungsansätze erfordern, remote bearbeiten und beantworten zu können.”

---

<sup>3</sup> [Spotify](#), [Netflix](#)

Bisher wird remote Kommunikation nämlich eher für Informationsaustausch, Abstimmungsrunden und bedingt Entscheidungsfindungen genutzt. Die Potentiale darüber hinaus, nämlich auch Kreativarbeit, Co-Creation und Workshop-Formate zu realisieren, werden immer noch vernachlässigt. Selbst eine gemeinsame Wertschöpfung in der Produktentwicklung ist heute bereits remote möglich. Pair Programming z. B. ist nicht auf das Office limitiert, sondern funktioniert dank geteiltem Bildschirm auch remote problemlos.

Aus verschiedenen Gründen nutzen wir diese Potentiale leider noch nicht. In unseren Augen sind das fehlende Investitionen in die Ausbildung der benötigten Fähigkeiten, eine unzureichende Toollandschaft und eingeschliffene Denkmuster, die den Weg dorthin versperren.

## Herausforderungen

Ein heutzutage viel genanntes Hindernis bezüglich moderner Kollaboration ist fehlendes Feedback. Dies betrifft sowohl non-verbales Verhalten als auch Emotionen der Teilnehmerinnen, die zu reduzierten Wahrnehmungen führen. Selbst aktivierte Kameras geben nicht den Blick auf das komplette Spektrum der non-verbale Kommunikation frei. Bewegungen und Mimiken der unterschiedlichen Teilnehmerinnen können nur bedingt wahrgenommen werden. Noch schwieriger wird es, wenn eine Moderatorin oder Facilitatorin die Gruppendynamik wahrnehmen möchte, um diese konkret in ihr Handeln mit einzubeziehen.

Gleiches betrifft den Beziehungsaufbau unter Kollegen. Remote Arbeit verlangt hierfür mehr Aufmerksamkeit und Energie von Führungskräften und Kollegen im Vergleich zu physischer Präsenz. Persönliche Treffen von Zeit zu Zeit können die Grundlage für ein vertrauensvolles Verhältnis auf Distanz schaffen.

Generell sind die Kompetenzen, Konferenztools zu bedienen, inzwischen weit verbreitet<sup>4</sup>. Um echte remote Kollaboration und Co-Creation im Sinne einer modernen Kollaboration zu ermöglichen, bedarf es neuer Fertigkeiten in der Bedienung dafür geeigneter Tools (z. B. Miro<sup>5</sup>). Zusätzlich müssen Organisatorinnen von remote Events sich bewusst machen, wie und wann Tools eingesetzt werden können. Berücksichtigen sie dies nicht, wird ein zuvor als Präsenzveranstaltung durchgeführter Workshop unter remote Bedingungen keine vergleichbaren Ergebnisse erzielen.

„A fool with a tool is still a fool!“

---

<sup>4</sup> Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V.: *ARBEITEN IN DER CORONA-PANDEMIE – AUF DEM WEG ZUM NEW NORMAL*; Juli 2020

<sup>5</sup> [Miro](#)

Die Erfahrung in der Corona-Krise hat uns vor Augen geführt, dass die Meeting- und Event-Kultur auf verteilte Zusammenarbeit abgestimmt werden muss. So werden Pausen zu sehr vernachlässigt und die notwendige Disziplin, fokussiert zu bleiben und sich nicht abzulenken, unterschätzt. Die erhöhte Anforderung an Konzentration und Fokussierung kann z. B. in verkürzten Zeitslots berücksichtigt werden.

Ein weiteres großes Hindernis sind hybride Kollaborationsformen, in denen gleichzeitig im Office als auch verteilt zusammengearbeitet wird. Arbeitsstände und Ergebnisse stehen nicht allen Teilnehmerinnen sofort und synchron zur Verfügung. Daraus resultieren umständliche Toolbrüche und im schlechtesten Fall unvollständige Arbeitsergebnisse. Eine Ursache dafür ist, dass unsere heutigen Büroumgebungen so angelegt sind, dass sie zwar Zusammenarbeit vor Ort optimal ermöglichen, nicht aber hybride oder vollständige verteilte Ansätze.

Um dem zu begegnen und einen Raum für diese Art der Zusammenarbeit zu schaffen, ist nicht zuletzt ein gemeinschaftliches Überdenken des Mindsets notwendig<sup>6</sup>: Können gute Ergebnisse und Ideen wirklich nur durch persönliche Anwesenheit im Büro entstehen oder ist diese Annahme nicht bereits widerlegt?

## Chancen

Die Chancen einer modernen Kollaboration und die damit einhergehenden Möglichkeiten sind sowohl aus der Sicht der Arbeitgeberin als auch Arbeitnehmerin riesig.

Am ohnehin schon hart umkämpften Markt für die besten Talente kann das Angebot von modernen Kollaborationsformen die Attraktivität steigern<sup>7</sup>. Außerdem können Mitarbeiter zukünftig weltweit rekrutiert werden. Ein Unternehmen, das diesen Ansatz bereits konsequent verfolgt, ist Basecamp<sup>8</sup>. Dementsprechend lautet ihr Motto „Move cities, keep your job.“ Hohe Kosten, die aktuell zum Unterhalt und zur Verwaltung riesiger Bürokomplexe aufgewendet werden, können eingespart und in moderne Kollaboration investiert werden<sup>9</sup>. Die Fähigkeit, einer Organisation, auf geänderte Rahmenbedingungen (z. B. Lockdown in Corona-Zeiten) zu reagieren, stieg signifikant. All das trägt auch dem Umstand Rechnung, dass Arbeit in Zukunft zunehmend auf Wissen, Fertigkeiten und Kreativität fußt.

Auf der anderen Seite profitieren die Arbeitnehmerinnen in einer Organisation in gleichem Ausmaß von einer modernen Kollaboration, wie hier beschrieben. So können ihre Bedürfnisse viel mehr in den Fokus gestellt werden. Der Raum, Entscheidungen sowohl im beruflichen als auch im persönlichen Kontext zu treffen, wird größer und flexibler. Dies umfasst die Umgebung, in der sie arbeiten möchten (Großstadt vs. Land

---

<sup>6</sup> Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V.: *ARBEITEN IN DER CORONA-PANDEMIE – AUF DEM WEG ZUM NEW NORMAL*; Juli 2020

<sup>7</sup> [https://www.gruenderszene.de/gs-connect/salesforce/home-office-salesforce-2020-12434?utm\\_medium=fb\\_cpc&utm\\_source=facebook&utm\\_campaign=social\\_media\\_ad&utm\\_content=salesforce\\_homeoffice\\_fb\\_ad\\_sp\\_190620\\_zg2\\_w2m](https://www.gruenderszene.de/gs-connect/salesforce/home-office-salesforce-2020-12434?utm_medium=fb_cpc&utm_source=facebook&utm_campaign=social_media_ad&utm_content=salesforce_homeoffice_fb_ad_sp_190620_zg2_w2m)

<sup>8</sup> (<https://basecamp.com/about>)

<sup>9</sup> Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V.: *ARBEITEN IN DER CORONA-PANDEMIE – AUF DEM WEG ZUM NEW NORMAL*; Juli 2020

oder ruhig vs. belebt, Natur vs. Meetingraum), den Zeitpunkt, an dem sie arbeiten möchten (morgens vs. abends, Lösen von zusammenhängenden Arbeitsblöcken) und die Lebensphasen, in der sie sich befinden (Familiengründung und Hausbau). Zudem lässt remote Kollaboration größere Gruppen zu und kann unabhängiger skaliert werden. Räumliche Rahmenbedingungen spielen hier keine übergeordnete Rolle mehr. Gruppenarbeiten sind lediglich durch die Anzahl von Moderatoren beschränkt.

Zweifelsohne bringt diese Art der Zusammenarbeit auch Nachteile mit sich und erfordert einigen Aufwand, um sie Realität werden zu lassen. Trotzdem sind wir überzeugt, dass gerade die aktuellen Auswirkungen der Corona-Krise zeigen, dass es keine adäquaten Alternativen gibt.

## Use Case

Wie kann diese neue Art der Zusammenarbeit, für uns unter dem Begriff moderne Kollaboration zusammengefasst, aussehen? Hierfür möchten wir unsere Vision schildern, wie das konkret im Alltag aussehen kann. Und zwar anhand eines Tages im Leben von Walter in der Utopia GmbH. Walter ist passionierter Leiter der HR-Abteilung. Zusammen mit seiner Frau Miray hat er 2 Kinder, Luise und Kasimir, im Alter von 4 und 7 Jahren. Vor 3 Jahren ist er mit seiner Familie an den Stadtrand in ein kleines Reiheneckhaus gezogen. Mit dem Fahrrad fährt er täglich, sogar im Winter, zur Arbeit. Er legt Wert darauf, sein Hobby als Triathlet bestmöglich mit dem Beruf vereinbaren zu können. Darüber hinaus ist ihm ein abwechslungsreicher Berufsalltag wichtig. In naturnahen Umgebungen lässt er sich gerne inspirieren und entwickelt neue Ideen und Ansätze für seine Arbeit.

Walter ist gerade wach geworden und schaut kurz aus dem Fenster, um zu sehen, dass heute die Sonne scheint. "Perfekt! Dann gehe ich heute Morgen nicht ins Office, sondern nutze die Zeit, die ich mir durch die Anfahrt spare, um eine Runde schwimmen zu gehen. Um neun Uhr beginnt mein Workshop zum Thema "Wie können wir auf die Bedürfnisse der Bewerber noch besser eingehen?". Glücklicherweise hat unser HR-Team schon ein Template, das wir ständig weiterentwickeln, im gemeinsamen Kollaborationstool erstellt. Als Moderator und Gastgeber muss ich dieses nur noch geringfügig auf das Ziel und die zu beantwortenden Fragestellungen anpassen. Die Teilnehmer sind mit dem Vorgehen bestens vertraut und können gleich mit der inhaltlichen Arbeit beginnen."



Abbildung 1: Beispiel Template Miro

Zufrieden radelt Walter nach dem Workshop zum See, um für seinen anstehenden Triathlon zu trainieren. Auf dem Rückweg reflektiert er nochmal die Ergebnisse des Workshops: „Anfangs haben wir uns echt schwergetan, das Thema zu greifen. Am Ende hatten wir jedoch ein gutes Ergebnis. So möchten wir uns regelmäßig an unser gemeinsames Verständnis erinnern, dass unsere Bewerbungsgespräche in Zukunft mehr auf Augenhöhe stattfinden sollen. Damit sind wir auf ein häufig genanntes Feedback der Bewerber eingegangen.“

Das könnte ich doch gleich beim Welcome Day am Nachmittag im Office mit einigen neuen Mitarbeitern validieren und herausfinden, ob unsere Annahmen zutreffen. Den Input könnten wir für unseren HR-Strategie Workshop im Anschluss nutzen. Eigentlich kann ich dann gleich ins Büro fahren. Dort haben wir Duschen und seit neuestem hat jeder Mitarbeiter der Utopia GmbH einen eigenen Spint. Die Utopia GmbH sorgt dafür, dass die Kleidung von den Mitarbeitern regelmäßig von einer Reinigung abgeholt und zurückgebracht wird. Vom Büro aus hole ich Kasimir um 16 Uhr in der Schule ab. Das passt perfekt!“

Bei dem Welcome Day hat Walter eine sehr interessierte Teilnehmerin namens Stefanie kennengelernt. Spontan hat er sie als „interne Kundin“ zu dem HR-Strategie Workshop am Nachmittag eingeladen, nachdem seine Kollegen zuvor das „Go“ gegeben hatten. Im Workshop will das Team das morgendliche Ergebnis zusammenfassen und in ihre Strategie für die nächsten Monate einbetten.

Im Raum sitzen nun fünf Teilnehmer gemeinsam mit der Kundin Stefanie. Zu Jahresbeginn wurden konsequent alle Meeting Räume der Utopia GmbH in vollwertige Workshop- und moderne Kollaborationsumgebungen umgebaut. Damit möchte das Unternehmen zum einen inspirierende Räume der Begegnung schaffen, die

Kreativprozesse unterstützen. Zum anderen soll alles bereitgestellt werden, um ein vollständiges „Remote“ Erlebnis zu ermöglichen. Deswegen ist es auch kein Problem, dass eine Kollegin zu Hause sein möchte, um ihre Kinder zu betreuen. Sie nimmt ganz einfach remote teil. Ihr Convertible, d. h. Laptop und Tablet zugleich, hilft ihr dabei, denn sie ist nicht auf die Tastatur als Eingabemittel limitiert. Sie kann zusätzlich ihren Stift verwenden, um schnell und einfach zu visualisieren. All das findet synchron auf einem digitalen Whiteboard statt. Diese Art der Zusammenarbeit stellt nicht nur ein wertiges Kollaborieren während des Workshops sicher, sondern macht umständliche Dokumentationen von Offline-Inhalten überflüssig.

In der Feedbackrunde äußert sich Stefanie überrascht darüber, wie nahtlos und störungsfrei die Kollaboration vor Ort und remote gerade funktioniert hat. Für sie äußert sich darin ein gleichwertiges Verständnis von On-site und Remote Arbeit, das sie so bisher noch nicht erleben durfte.

“Das ist die Gelegenheit für mich, auf das Feedback einzugehen und zu erläutern, dass es bis hierher auch eine Herausforderung war. Im Team sind wir anfangs auf große Skepsis hinsichtlich der Umsetzbarkeit und vor allem der Notwendigkeit gestoßen. Uns wurde klar, dass dies nicht einfach parallel zum Tagesgeschäft umzusetzen war. Vielmehr haben wir uns nach anfänglichen Konflikten bewusst die Zeit gegeben, diese Art zu kollaborieren auszuprobieren und zu erlernen. Herausgekommen ist ein gelungenes Experiment, bei dem jeder im Team Vorteile für sich erkennt, die er jetzt nicht mehr missen möchte.”