

## Getrennt und doch zusammen: Teamarbeit im digitalen Zeitalter

*Moderne Kommunikationsgeräte, Online-Dienste und Softwareanwendungen eröffnen neue Wege für den Austausch im Team. Einige Unternehmen experimentieren heute schon mit diesen neuen Kommunikationsformen – wie etwa die Otto GmbH & Co KG. Arbeitszeit und Arbeitsort verlieren dabei an Bedeutung, während gemeinsame und persönliche Ziele in den Vordergrund rücken.*



**Michael Picard**

Direktor  
OTTO-  
Personal

Laptop, Smartphone oder iPad kombiniert mit Instant-Messaging, Videokonferenzen oder Social Media – die technischen Möglichkeiten, um unabhängig vom Arbeitsort die gleichen Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter anzubieten, kennen kaum noch Grenzen. Bislang dominiert in deutschen Unternehmen zwar noch die Arbeit am Firmensitz mit festen Arbeitszeiten, doch wie die Otto GmbH & Co KG zeigt, führt die Reise in eine andere Richtung: Flexibilität schreiben heute nicht mehr nur die Betriebe groß.

Auch die Mitarbeiter wünschen sich mehr Möglichkeiten, Arbeit und Freizeit zu verbinden. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels hat dieser Wunsch größeres Gewicht: Wer Fachkräfte sucht, muss ihnen ein attraktives Arbeitsumfeld bieten. Ein Umzug an einen anderen Ort, nur um einen neuen Job aufzunehmen, haben gerade IT-Experten nicht nötig, da sie meist auch in ihrer Region genügend Angebote bekommen.

Otto hat deshalb für viele Führungskräfte Vertrauensarbeitszeit eingeführt: Wann und wo sie arbeiten, spielt keine Rolle. Auch Tarifmitarbeiter – zum Beispiel Sachbearbeiter, Referenten oder Mitarbeiter im mittleren Management – profitieren von einem Mehr an Flexibilität. Allerdings müssen sie ihre Arbeitszeit auf Wunsch des Betriebsrats nach wie vor registrieren, entweder mit der Zeiterfassung im Büro oder zuhause mithilfe einer Online-Registrierung. Doch feste Kernarbeitszeiten gibt es nicht mehr. Immer mehr Mitarbeiter sind für immer größere Anteile ihrer Arbeitszeit nicht mehr an ihrem festen Arbeitsplatz im Firmenbüro – Tendenz steigend.

### Wie Teamarbeit im virtuellen Raum funktioniert

Damit die Abstimmung auch zwischen Mitarbeitern eines Teams funktioniert, die nicht gleichzeitig vor Ort sind, stimmen sich die Teammitglieder in Standardmeetings ab, die gegebenenfalls auch per Videokonferenz stattfinden. Regeln und Verbindlichkeiten sind dabei ein entscheidender Faktor: Egal ob die Meetings monatlich oder wöchentlich stattfinden – die Teammitglieder müssen zum vorgesehen Zeitpunkt vor Ort sein können oder sich mit der entsprechenden Technik per Videokonferenz einklinken. Mitarbeiter und Vorgesetzte einigen sich prinzipiell darauf, über welche Technologien sie sich regelmäßig up-to-date halten möchten – beispielsweise per Telefon oder Skype-Videotelefonie.

#### Veranstaltungstipp

Keynote-Vortrag von Michael Picard:

**„New Age HR: Personalmanagement im Digitalen Zeitalter“**

**Messe PERSONAL2011 Nord,**  
CCH Hamburg, Halle H  
Mittwoch, 6. April 2011,  
14.45 – 15.30 Uhr, Praxisforum 1

Weitere Informationen:  
[www.personal-messe.de/nord](http://www.personal-messe.de/nord)

Klare Regeln sind auch in Bezug auf die freie Einteilung von Arbeitszeit und Arbeitsort wichtig. Den Mitarbeitern sollte klar sein, wann sie selbst entscheiden können, ob sie vor Ort sein müssen oder ob sie sich besser vorher mit dem Vorgesetzten abstimmen. Dafür sind Ziele das A und O, denn sie ersetzen konkrete Handlungsanweisungen, die im direkten Austausch deutlich häufiger sind. Wer weiß, welches Ziel er in einem gewissen Zeitraum erreichen möchte, kann selbstverantwortlicher auf das gewünschte Ergebnis hinarbeiten. Dieser Wertewandel macht sich auch beim Gehalt bemerkbar:

Das Vergütungssystem von Otto honoriert Mitarbeiter nicht für ihre Anwesenheit, sondern für die erreichten Ziele.

Damit der Austausch reibungslos läuft, ist auch der ortsunabhängige Zugriff auf gemeinsame Dokumente eine zentrale Voraussetzung. Dazu arbeitet Otto beispielsweise mit Wikis, für die alle Teammitglieder entsprechende Lese- und Schreibrechte bekommen.

### **Grenzen der Virtualität individuell abschätzen**

In virtuellen Teams ändert sich der informelle Austausch. Weniger Informationen erreichen die Mitarbeiter im Flur oder an der Kaffeemaschine. Diese Funktion kann ebenfalls ein Wiki übernehmen, in dem wichtige Neuigkeiten wie auf einer elektronischen Pinnwand bei allen Mitarbeitern ankommen. Der spontane Austausch in Gesprächsform ersetzt in gewissem Maß das Instant-Messaging. Mehrere Mitarbeiter können gleichzeitig und zeitnah zu einem Thema oder Problem chatten. E-Mails spielen dabei kaum mehr eine Rolle, da sie zu träge sind, um eine schnelle Reaktion zu ermöglichen.

Die Ausdrucks- und Wahrnehmungsmöglichkeiten ändern sich dabei: Non-verbale Kommunikation ist nur beim Video-Conferencing oder über Video-Skype möglich. Deshalb ist es für bestimmte Themen erforderlich, dass sich Mitarbeiter unter sich oder mit Führungskräften in einem persönlichen Gespräch unterhalten. Doch die Anzahl dieser Gespräche nimmt sukzessive ab, da die Beschäftigten seltener zur gleichen Zeit am gleichen Ort sind. Das beinhaltet die Gefahr, dass einzelne Mitarbeiter die Meeting- und Betriebskultur sowie die Einstellung „Wir sind alle ein Team“ weniger stark empfinden. Darauf reagieren die einzelnen Beschäftigten unterschiedlich: Wer großen Wert auf face-to-face Kontakte legt, wird mehr Probleme haben, sich mit der neuen Arbeitskultur anzufreunden. Auch das Commitment der Mitarbeiter kann leiden, wenn Teams oder Abteilungen die richtige Mischung von persönlichem und virtuellem Austausch nicht finden.

Für die Führungskräfte sind das neue Herausforderungen: Sie müssen erkennen, wann welches Medium zur Kommunikation geeignet ist und wie stark sie einzelne Mitarbeiter über Ziele oder persönlichen Kontakt steuern müssen. Deshalb wählt Otto seine Führungskräfte sorgfältig aus und achtet darauf, dass der Nachwuchs in einem Leadership-Programm entsprechende Kompetenzen erwirbt.

### **Fachkräftemangel entschärfen**

Die meisten Mitarbeiter nehmen die Flexibilisierung der Arbeitszeit und die Ausstattung mit technischen Geräten als positive Entwicklung wahr. Die Arbeitszeiten steigen zwar phasenweise an, dies gleichen die Arbeitnehmer aber über einen längeren Zeitraum durch entsprechende Freizeit aus.

Somit überwiegen die Vorteile: Fach- und Führungskräfte erhalten mit einer größeren Flexibilität die Chance, Beruf und Familie besser zu vereinbaren. Außerdem ermöglicht die moderne Technik den Zusammenschluss von Experten, die räumlich verteilt arbeiten. Dass manche Arbeitskräfte aufgrund der demografischen Entwicklung in Deutschland knapp werden, kann die Otto GmbH & Co KG durch die konsequente Nutzung der beschriebenen Möglichkeiten in großen Teilen gelassen sehen.

