

DER ÜBERRASCHENDE SILBERSTREIF AM HORIZONT

Was wir von Teams lernen können, die in der Krise gute Leistungen erbracht haben

Benjamin Mueller^{1,2} und Jean-Charles Pillet^{1,2}

30. August 2020

Als die erste Welle von Covid-19-Infektionen einsetzte, machten sich viele Unternehmen Sorgen um ihren künftige Geschäftsfähigkeit. Während Arbeitsplätze, die eine physische Präsenz erfordern, am härtesten betroffen waren, waren auch professionelle Dienstleistungsunternehmen unsicher, ob und wie sie arbeiten könnten. Vor der Krise haben viele von ihnen ihre Arbeit tendenziell «vor Ort» erledigt – von Fachleuten in Unternehmensbereichen wie dem Personal- oder Finanzwesen hin zu Beratern mit direktem Kundenkontakt oder Hochschuldozierende, die Vorlesungen hielten. Natürlich schienen all diese beruflichen Tätigkeiten gefährdet, als die normalen Arbeitsplätze in Büros zu «No-Go-Zonen» wurden.

Um den unerwarteten Wandel zu untersuchen, sprachen wir mit zahlreichen Personen aus einem breiten Spektrum von Dienstleistungsunternehmen. Zu Beginn äusserten sich viele unserer Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner skeptisch, dass eine befriedigende Umsetzung gelingen könnte – einige wegen fehlender technischer Infrastrukturen, andere aus Sorge, dass ihre Mitarbeitenden nun den ganzen Tag zu Hause netflixen würden. Doch als sich der grösste Staub legte, zeigten sich immer mehr Befragte – sowohl Angestellte als auch Führungskräfte – positiv überrascht, dass einige Dinge nicht nur einfach funktionieren, sondern besser funktionieren.

Warum haben manche Teams sogar bessere Leistungen erbracht? Und welche Erkenntnisse können wir aus ihren Erfahrungen ableiten?

Die Schlüssel zum Erfolg

Um unsere Beobachtungen zu strukturieren, verwenden wir ein Modell, das verständlich macht, wie Technologie und Verhaltensweisen miteinander verbunden sind. Das Modell basiert auf vier Komponenten und deren Zusammenspiel: *Technologie, Aufgabe, Akteur* und *Struktur*.

Technologie

Es überrascht nicht, dass viele Organisationen IT als einen Schlüsselfaktor für die Bewältigung der Krise ansahen.

Dazu gehörten **Laptops** mit ausreichend grossen Bildschirmen und wichtigen **Peripheriegeräten** wie Webcams und Headsets. Ähnlich war es auch für Mitarbeitende viel einfacher in Verbindung zu bleiben, wenn sie zu Hause mit **Smartphones** und **Internetzugang** ausgestattet waren.

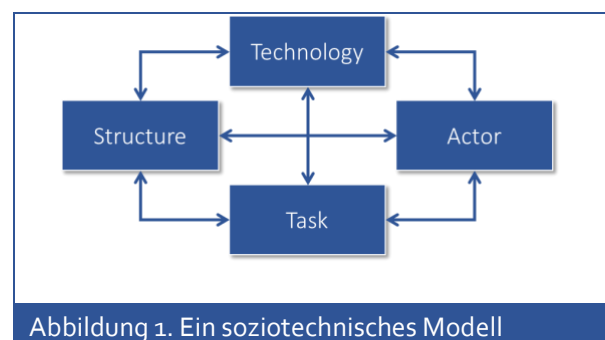


Abbildung 1. Ein soziotechnisches Modell

¹ Universität Lausanne, Faculty of Business and Economics (HEC), Department of Information Systems, Digital Innovation Group.

² Enterprise for Society (E4S), Shaping the future of work.

Doch der Fernzugriff ist nicht nur ein Hardware-Problem. Datenschutzbedenken erforderten in vielen Organisationen die Möglichkeit eines **virtuellen privaten Netzwerks (VPN)**, und bewährte Lösungen für die Fernauthentifizierung und -autorisierung wurden unerlässlich. Es liegt auf der Hand, dass Teams, die im Einklang mit den Sicherheitsrichtlinien ihres Unternehmens auf bewährte Lösungen für **Videokonferenzen** oder **Voice-over-IP-Telefonie** zurückgreifen konnten, ihre Aufgaben viel leichter auf online umstellen konnten.

Über diese Konnektivitätsgrundlagen hinaus hing der Fortbestand «des Büros» von der Fähigkeit der Mitarbeitenden zur Zusammenarbeit ab. Hier waren **Kollaborations- und Koordinationswerkzeuge** wie virtuelle Whiteboards, File-Sharing oder Co-Editing-Tools von zentraler Bedeutung. Diese Werkzeuge ermöglichten mehreren Mitarbeitenden die gleichzeitige Arbeit an Dokumenten. Auch **Kollaborations-Plattformen für Unternehmen** (z. B. Slack oder Microsoft Teams) wurden zentral für die formelle Kommunikation von unter Kolleginnen und Kollegen sowie für informelle Diskussionen und zufällige Begegnungen (z. B. virtuelle Kaffeepausen).

Ein besonders interessanter Fall ist die Reaktion von Facebook auf das Bedürfnis der Mitarbeitenden, auch zu Hause miteinander in Verbindung zu bleiben. Das Unternehmen «erfand» eines seiner Produkte neu: das «Facebook Portal» – ein vollständig integriertes audiovisuelles Gerät, das es seinen Kunden ermöglichen sollte, ihre Erfahrungen mit sozialen Netzwerken zu bereichern. Facebook erkannte jedoch, dass das Produkt es seinen Mitarbeitenden auch ermöglichen würde, in Kontakt zu bleiben, und schickte es an alle nach Hause. Statt des sozialen Netzwerks der Konsumenten integriert das Gerät nun alle Komponenten, die für ein virtuelles Büro erforderlich sind: vom Kalender bis zur Aufgabenverwaltung und zum Messaging. Es ermöglicht Facebook-Mitarbeitenden sogar, eine Telepräsenz im virtuellen Büro ihres Teams aufrechtzuerhalten.

Aufgabe

Wie haben Organisationen mit einer neuen IT-Infrastruktur die Aufgaben zur Aufrechterhaltung professioneller Dienstleistungserbringung verändert?

Erstens beschleunigte die Pandemie die Einführung eines **zielorientierten Managements**. In einer grossen Versicherungsgesellschaft war die Erfassung der Arbeitszeit eine Hürde für die Einführung der Heimarbeit. Doch Teams, die gut arbeiteten, konzentrierten sich mehr auf ihre Ziele und nahmen sich grössere Freiheiten hinsichtlich der Mittel heraus. Der Geschäftsführer eines Beratungsunternehmens hob hervor, dass die Konzentration auf Ziele die Art der Aufgaben seines Teams veränderte, was zu einem verstärkten «Streben nach Ergebnissen» führte.

Der **Verzicht auf Papier** ist für die Arbeit aus der Ferne unerlässlich. Denn wenn die Dinge physisch bleiben, ist es der Fluss der physischen Artefakte, der den Durchsatz bestimmt, und nicht die tatsächliche Wertschöpfung. In unserer eigenen Arbeit als Unterrichtende mussten wir Unterlagen, die bisher physisch abgegeben wurden, durch digitale Versionen ersetzen. Doch dadurch wurde der Prozess nicht einfach nur am Laufen gehalten, sondern es wurde auch die Verteilung der Arbeit unterstützt und die Verarbeitung der Inhalte erheblich beschleunigt. Gleichzeitig entstanden neue Formen des Feedbacks, die es uns ermöglichten, die Lernerfahrung der Studierenden zu erweitern, indem wir die Kommunikation über das blosse Abgeben von Unterlagen hinaus verlängerten.

Zudem verbesserten leistungsfähige Teams ihre Koordination durch den Einsatz von **Workflow-Management-Systemen**. Die Software-Entwickler einer Bank betonten, dass sie sich bei der Koordinierung von Aufgaben auf ein neuartiges Ticketing-System verlassen. Dadurch konnten sie ihre **Agilität** bei der Dienstleistungserbringung beibehalten, auch wenn das System ursprünglich für die Bearbeitung von Support-Tickets gedacht war.

Einige Teams erkannten auch, dass **ungeplante Interaktionen** für ihre Leistung entscheidend waren, insbesondere bei unstrukturierten Aufgaben. Durch die physische Distanz zwischen den Teammitgliedern waren neue Wege der direkten Kommunikation nötig. Zum Beispiel modifizierten Teams kreativ etwa Whiteboard-Features, wie sie Microsoft Teams oder Zoom anbieten, indem sie die Boards den ganzen Tag über offenliessen für Kommentare.

Akteur

Wie mussten sich die Menschen verändern, um das Beste aus der Situation zu machen, wenn es schon Instrumente und ergänzende Veränderungen hinsichtlich der Aufgaben gab?

Zunächst war die **Befähigung des Individuums** wichtig. Eine Kommunikationsexpertin, die für ein führendes Medtech-Unternehmen arbeitet, gab an, dass sie es sehr schätzt, die anliegenden Arbeiten selbst einteilen zu dürfen, eigene Prioritäten zu setzen und dem normalerweise strengeren Managementregime vor Ort zu entgehen.

Da dies erforderte, dass sich die Menschen stärker selbst verwalten, wurden Zeitmanagement und das Setzen von Grenzen zu Schlüsselfaktoren. Es war leichter, «sich in der Arbeit zu verlieren», wie es eine an einer Universität angestellte Wissenschaftlerin formulierte. Sie fand sich mehrmals zu überraschend später Stunde noch an ihrem Schreibtisch wieder. Die Arbeit verlor allmählich ihre Grenzen zur Freizeit und überschattete andere Aspekte des Lebens. Dieses Problem wurde meist individuell angegangen, indem man die Arbeitsphasen in einem bestimmten Tempo ablaufen liess und beschränkte (z. B. durch den Einsatz einer Küchenuhr).

Das **Erlernen neuer Fähigkeiten** war besonders wichtig für Menschen, die zuvor noch nie online gearbeitet hatten. Es wurden Strukturen zur Fernunterstützung benötigt, da die Hilfe, die man früher durch das Ansprechen von Kolleginnen oder Kollegen im Büro bekommen konnte, nicht mehr verfügbar war. Die Teams, mit denen wir sprachen, fanden Best-Practice-Tagebücher und regelmässigen informellen Austausch wichtig. Einige Unternehmen haben diese Art der dezentralen Innovation seither weiter professionalisiert, beispielsweise durch den Einsatz von Trainerinnen und Trainern, die den gegenseitigen Austausch strukturieren und moderieren.

Ein überraschendes Ergebnis: Die Menschen **fühlten sich als Person mehr geschätzt**. Vor dem Lockdown mussten Verpflichtungen wie die Kinderbetreuung «abgearbeitet» werden, bevor man ins Büro gehen konnte. Vorgesetzte konnten leicht annehmen, dass sie sich über diese Dinge keine Sorgen zu machen brauchten, da sie in der individuellen Verantwortung ihrer Mitarbeitenden lagen. Doch dieser «Don't ask, don't tell»-Ansatz brach schnell in sich zusammen und wurde von Heerscharen tanzender Kindern, die im Hintergrund von Videoanrufen auf Tapeten malten, niedergerissen. Führungskräfte wurden oft als einfühlsamer empfunden, auch weil sie oft in der gleichen Situation waren. Insgesamt sagten viele unserer Gesprächspartnerinnen und -partner aus, dass ihre persönlichen Umstände besser verstanden werden und dass sie das Gefühl haben, mit diesen Sachzwängen ganzheitlicher umgehen zu können (auch dank der flexibleren Arbeitszeiten; siehe unten). Tatsächlich fühlen sie sich motivierter, die anliegenden Arbeitsaufgaben während der Arbeitszeit effektiv zu erledigen.

Struktur

Als das abstrakteste der vier Elemente erlaubt uns die Struktur, die bisher diskutierten Elemente zusammenzufügen und zu einem kohärenten Ganzen zu verweben.

Die Teams, denen es gelang, wirklich gute Leistungen zu erbringen, durchliefen einen tiefgreifenden **kulturellen Wandel**. Führungskräfte konnten sich nicht mehr nur auf die physische Präsenz verlassen, um ihre Geschäfte im Detail zu leiten. Ihnen stand ein viel breiteres Instrumentarium zur Verfügung, um die Produktion und Erbringung von Dienstleistungen zu unterstützen. Im Gegenzug musste dieses aber auch erlernt und beherrscht werden. Mitarbeitende bekamen im gleichen Atemzug mehr Freiheit bei der Organisation von Arbeit und Familienleben ... All diese Veränderungen ergänzen einander gegenseitig, und können sich wechselseitig verstärkende positive Effekte haben – wenn man sie lässt. Dies veranlasste Organisationen, **Rollenbeschreibungen** und **Anreizsysteme** zur Unterstützung dieser neu entstehenden Strukturen zu überdenken.

Vor allem mussten viele Unternehmen kritisch neu bewerten, wie widerstandsfähig sie gegenüber Schocks von aussen sind. Viele Menschen fühlten sich unsicher, weil sie nicht wussten, wie ihre Arbeitgeber mit der Situation umgehen würden, und fühlten sich oft alleine gelassen. Wenn Massnahmen angekündigt wurden, traten diese oft über Nacht in Kraft. Um solche Unsicherheiten zu verhindern, ist eine gründliche **Überprüfung nach der Krise** unerlässlich, um Pläne für künftige Notsituationen zu erstellen. Sie werden dazu beitragen, besser zu kommunizieren und Routinen für die nächste Krise aufzubauen – angekündigt und erprobt, bevor die Dinge aus dem Ruder laufen. So wird Krisenreaktion für alle vorherseh- und planbar.

Auf einen Blick: Die wichtigsten Lehren aus gut funktionierenden Teams	
<p>Technologie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laptops und Peripheriegeräte • Smartphones mit hinreichenden Datenverträgen • Breitband-Internet bei Arbeitnehmenden zu Hause • Infrastruktur für virtuelle private Netzwerke (VPN) • Authentifizierungs- und Autorisierungslösungen • Videokonferenzlösungen/VoIP-Telefonie • Tools für Zusammenarbeit und Koordination • Gemeinsame Kalendererstellung innerhalb und zwischen Teams • Werkzeuge für soziale Medien in Unternehmen <p>Aufgabe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Führung nach Zielen • Papierloses Arbeiten • Workflow-Management • Agile Servicebereitstellungsmethoden • Ungeplante Interaktionen für unstrukturierte Aufgaben sicherstellen 	<p>Akteur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuelles Empowerment • Zeitmanagement und Grenzen setzen • Neue Fähigkeiten erlernen • Anerkennung persönlicher Einschränkungen/Umstände <p>Struktur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umfassender Wandel der Kultur • Neue Rollenbeschreibungen • Aktualisierte Anreizsysteme • Nach-Krisen-Überprüfung • Pläne für zukünftige Krisensituationen

Diskussion und Ausblick

So herausfordernd die letzten Monate auch waren: Sie bieten doch auch eine spannende Gelegenheit, Einblicke in sehr unterschiedliche Vorgehensweisen zu gewinnen. In unseren eigenen Reflexionen waren wir überrascht, wie sehr die Art und Weise, wie wir unterrichten, von einer physischen Umgebung geprägt war und wie wenig wir mit digitalen Infrastrukturen experimentiert hatten.

Insgesamt haben viele Teams die Krise nicht nur überstanden, sondern diese regelrecht gemeistert. Nicht wenigen Mitarbeitenden haben die letzten Monate neue Möglichkeiten aufgezeigt, wie ihre Arbeit zu organisieren ist. Im Gegenzug haben auch viele Teams davon profitiert, dass die oft erzwungenen Veränderungen auch unverhofften Potenziale aufgezeigt haben. Dies zeigt, dass jede pauschale Kritik am Konzept der Heimarbeit vom Tisch sein muss, wenn Organisationen nach echten digitalen Innovationen streben. Nur so lassen sich die vielversprechenden Potenziale neuer Technologien effektiv nutzen, um so die Zukunft der Arbeit aktiv zu gestalten.

Über Enterprise for Society (E4S)

Im Bewusstsein ihrer Verantwortung angesichts der beispiellosen Herausforderungen, denen sich die Gesellschaft gegenüber sieht, die Universität Lausanne über ihre wirtschaftswissenschaftliche Fakultät (UNIL-HEC), das Institute for Management Development (IMD) und die EPFL unter der Verwaltung des College of Management of Technology im Enterprise for Society (E4S) zusammengeschlossen. E4S soll das Laboratorium sein, in dem seine Gründungsinstitutionen gemeinsam neue Wege zur Erfüllung ihres Auftrags in den Bereichen Wirtschaft und Management erforschen.

E4S hat sich der Aufgabe verschrieben, der Gesellschaft bei der Bewältigung ihrer Herausforderungen zu helfen und den Übergang zu einer widerstandsfähigeren, umweltverträglicheren und integrativeren Wirtschaft voranzutreiben.

www.E4S.center
info@E4S.center

