

Digitales Arbeiten – das neue »Wir« im Job?

Kollaboration und virtuelle Welten

Mattias Ruchhöft



© Reinhard Alff

Die klassische Arbeitswelt in Bürotürmen hat ausgedient – wenn man einigen Zukunftsmodellen Glauben schenkt. Darin wird von der »Wir-Kultur« gesprochen, in der Wissensarbeiter online zusammenwirken. In Teilen geschieht dies bereits: intern durch virtuelle Teams und extern durch Crowdworking. Nötig ist, eine gute Balance für diese Art der Zusammenarbeit zu finden.

Darum geht es:

- Das neue »Wir« im Netz wird zur Basis virtueller Teams und Abteilungen.
- Neue Formen der Zusammenarbeit verändern die Kultur in Unternehmen und Behörden.
- Reale Regelungen sind auch in virtuellen Welten zum Schutz der Arbeitnehmer nötig.

Virtuelle Teams sind flexible Arbeitsgruppen standortverteilter und ortsunabhängiger Mitarbeiter, die auf der Grundlage von gemeinsamen Zielen oder Arbeits-

aufträgen ergebnisorientiert geschaffen werden und informationstechnisch vernetzt sind.¹

Sie können die Flexibilität in Unternehmen und Behörden im Hinblick auf den Standort, die Zeit und die Verfügbarkeit von Arbeitskräften erhöhen.

Diese Gemeinschaften entstehen nicht einfach aus dem Nichts. Sie bilden sich in der Regel aus organisatorischen oder thematischen Gründen. Unternehmen setzen auf virtuelle Teamarbeit, wenn beispielsweise dadurch die Projektarbeit effektiver oder einfacher umzusetzen ist, als andere Arbeitsformen. Mögliche Anwendungen virtueller Teamarbeit finden sich:

- bei der Projektarbeit mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Standorten oder Ländern,
- in Service-/Kundencentern (Teams aus unterschiedlichen Standorten/Einheiten),
- beim Verteilen von Themenschwerpunkten in der Sachbearbeitung (Konzentration von Spezialisten),
- beim Auslagern einzelner Teilbereiche von Unternehmen wie zum Beispiel Shared Servicecenter.

¹ Konradt/Hertel, Management virtueller Teams, 2002

Darüber hinaus kann das »Wir«² aus dem Internet für Entwicklungen oder Finanzierungen über soziale Medien eingebunden werden. Das sogenannte Crowdsourcing (das Nutzen der Menge als Ressource) und Crowdfunding (das Finanzieren durch die Menge) stehen für diese Nutzung des »Wir« als Menge von Menschen im Internet.³

Arbeiten in der digitalen Welt

Die Arbeitswelt vernetzt sich immer mehr und wird digitaler. Computer und Mobiltelefone gehören nach einer Studie des Branchenverbands Bitkom bei rund 60 Prozent der Beschäftigten zur Standardausstattung.⁴ Auch private Geräte nutzen rund ein Drittel der Beschäftigten. Die mobilen Geräte gewährleisten auch die entsprechende Erreichbarkeit, die für das vernetzte Arbeiten notwendig ist.

Viele Unternehmen organisieren die interne Kommunikation auch über soziale Medien und bilden damit die Basis für die »Shareconomy«. Dieser Begriff meint, dass Beschäftigte durch Informationsaustausch ihre Arbeit gestalten und dieser Austausch auch durch soziale Medien unterstützt wird.⁵ Ermöglicht werden soll das durch die Gestaltung offener Arbeitsbereiche, in denen sich Mitarbeiter und eventuell auch externe, selbstständige Projektmitarbeiter zum gemeinsamen Arbeiten treffen können. Diese Bereiche werden als Coworking bezeichnet. Damit können Arbeitgeber flexibel auf Veränderungen in der Lebenssituation ihrer Arbeitnehmer reagieren – was angeblich gut bei Bewerbern ankommt (mehr zur Generation Z im Kasten oben). Auch für Freiberufler und Startups werden in immer mehr Städten solche Orte geschaffen. Größere Firmen mieten sich ebenfalls für Innovationsprojekte in Coworking Spaces ein. Zwischen den Treffen und Arbeiten in diesen Büroräumen bleiben die Teams als virtuelle Arbeitsgruppen durch soziale Medien und andere Kollaborationwerkzeuge in Kontakt.

Technische Basis virtueller Teamarbeit

Durch Social Media und die Weiterentwicklung der Bandbreite des Internets

Generation Z: Strikte Trennung statt immer und überall?



© Eskymaks, Fotolia

Zurzeit ist die Generation Y im Personalmanagement in aller Munde. Diese Generation der Mitte der 1980er Jahre Geborenen, bei der angeblich die Leistungsorientierung, das Streben nach Karriere, aber auch die Bereitschaft, sich voll und ganz und zur Not auch rund um die Uhr für das Unternehmen einzusetzen, an erster Stelle stehen, wenn die Bedingungen stimmen. Hierfür bieten viele Unternehmen und Behörden flexible Arbeitszeiten und -orte, die Möglichkeit sozialer Vernetzung, leistungsgerechte Entlohnung ...

Doch immer häufiger ziehen diese Argumente nicht mehr. Im Fokus der jungen Bewerber stehen plötzlich die Trennung von Arbeit und Beruf, eine feste, berechenbare Entlohnung und andere Dinge, die im öffentlichen Dienst eher zu finden sind als in der Privatwirtschaft. Daher ist für die Generation Z der öffentliche Dienst als Arbeitgeber attraktiver. Diese Entwicklung wird in den letzten eins, zwei Jahren beobachtet.

Siehe dazu auch: Christian Scholz: Auf Generation Y folgt Generation Z, in: Computerwoche online vom 4.2.2015, www.computerwoche.de/a/auf-generation-y-folgt-generation-z,3092911

haben sich viele Anwendungen für und durch die Masse entwickelt. Unternehmensinterne virtuelle Teamarbeit und das Nutzen der »Crowd« basieren auf sozialen Medien und Kollaborationwerkzeugen, wie Informationsräumen und der Möglichkeit, gemeinsam an Dokumenten zu arbeiten.

Die beiden bekanntesten Plattformen für den Einsatz in Unternehmen und Behörden sind SharePoint und Lotus Sametime.⁶ Diese Systeme dienen als Arbeits- und Austauschplatz für virtuelle Teams und stellen neben den vernetzten Kommunikationssystemen (Unified Communications) das zentrale Werkzeug dar. Unified Communications verbindet unterschiedlichste Kommunikationskanäle in einer Softwareumgebung (zum Beispiel Lync von Microsoft).⁷

Trainings, Besprechungen und gemeinsames Bearbeiten von Objekten können immer mehr in virtuellen 3D-Welten abgebildet werden. Mittlerweile können solche virtuellen Räume und Welten auch für einige Stunden gemietet werden, wenn sich die Installation im eigenen Haus nicht lohnt.

Die technischen Einrichtungen fordern die Mitarbeiter heraus, ständig flexibel und auf dem neuesten Stand bleiben zu müssen. Zudem werden bei Änderungen oder Kommentaren Benachrichtigungen dank mobiler Geräte immer und überall empfangen. Dadurch, dass heute viele Anwendungen via Internet mit einem

Browser aufgerufen werden können, ist das Arbeiten unabhängig vom Endgerät beispielsweise mit einem Tablet oder einem Smartphone möglich. Das fördert die Entgrenzung der Arbeit.

Herausforderungen auch für Arbeitgeber

Für den Gebrauch von Social Media, Collaboration Plattformen und Unified Communications sind nicht nur technische Hürden zu meistern. Da mit diesen Systemen Menschen miteinander kommunizieren, hat die Nutzung auch Auswirkungen auf die Kultur in Unternehmen und Behörden. Folgende Herausforderungen sind dabei zu bewältigen:

- **Virtuell ohne realen Austausch:** In rein virtuellen Teams findet die Kommu-

² Brühl/Pollozek, Die neue Wir-Kultur (Studie), 2015, www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-neue-wir-kultur/

³ Böhm, Crowdwork – zurück in die Zukunft?, in: CuA 10/2014, 15 f.; Benner, Amazonisierung der Arbeit durch Crowdsourcing?, in: CuA 4/2014, 17 ff.

⁴ Bitkom, Arbeit 3.0 – Arbeiten in der digitalen Welt (Studie), www.bitkom.org/files/documents/Studie_Arbeit_3.0.pdf

⁵ Zum Einsatz von sozialen Medien im Arbeitsleben siehe das Titelthema Keine Angst vor Social Media, in: CuA 2/2015, 4 ff.

⁶ Ausführlich dazu Ruchhöft, Kollaborationsplattformen, in: CuA 12/2014, 16 ff.

⁷ Siehe Ruchhöft, Unified Communications, in: CuA 10/2014, 24 ff.

Bund.1

nikation ausschließlich über E-Mails, bearbeitete Dokumente oder in virtuellen Räumen beziehungsweise mittels Videokonferenzen statt. Dadurch sind die Beschäftigten gezwungen, sich dauernd auf diversen Kommunikationskanälen aktuell zu halten.

- **Komplexität:** Der Kommunikations- und Koordinationsaufwand steigt in virtuellen Teams und Räumen, da nichts bei einem realen Treffen nebenbei abgesprochen werden kann.
- **Immer und überall:** Durch die permanente Verfügbarkeit des Internets durch mobile (und private) Geräte, ist eine fast dauernde Arbeitsbereitschaft möglich.
- **Kontrollen:** Vereinbarungen können Leistungs- und Verhaltenskontrollen nicht einfach unterbinden, wenn diese Teil des Systems sind wie bei externen Plattformen für Freiberufler beziehungsweise durch transparente Kommunikation in sozialen Medien.
- **Führungskultur:** Wenn die Arbeitnehmer weitgehend selbst organisiert ihre Arbeit über soziale Medien abwickeln, ist die Führungskraft eher ein Moderator denn eine hierarchisch installierte Instanz. Diese Kulturveränderung ist entsprechend zu moderieren.
- **Verlust der Identität:** Wenn immer mehr Mitarbeiter außerhalb des Unternehmens als freiberufliche oder mobile Mitarbeiter arbeiten, kann dies zu Bedeutungsverlusten bei der Identifikation mit dem Unternehmen führen.
- **Erhöhte Anforderungen an Arbeitsorganisation:** Führung, Verantwortlichkeiten und Aufsicht im Sinne deutscher Gesetze (Mitbestimmung, Datenschutz oder beispielsweise Arbeitssicherheit) für die nationalen Mitarbeiter ist in internationalen Teams zum Teil schwer umsetzbar.

Diese Herausforderungen zu begleiten und an den Veränderungen frühzeitig und umfassend mitzuwirken, ist Aufgabe von Betriebs- und Personalräten. Gemeinsam mit dem Management und den Fachabteilungen gilt es aus unterschiedlichen Blickwinkeln die Veränderungen in der Zusammenbeitskultur über einen längeren Zeitraum zu gestalten. Dabei bedarf dieser Prozess Leitplanken, die klare Grenzen hinsichtlich der Arbeitszeit, der

Einhaltung von Gesetzen und anderer Schutzbestimmungen setzen und gleichzeitig genügend Platz für eine flexible Gestaltung lassen.

Mitbestimmung und Datenschutz

Es empfiehlt sich, diese roten Linien in Rahmenvereinbarungen zu definieren. Um genügend Zeit zu haben, eine lebbarere Vereinbarung zu entwickeln, kann ein Testfeld mit mehreren unterschiedlichen Arbeitsbereichen, die mit sozialen Medien und Kollaborationsräumen Erfahrungen sammeln, hilfreich sein. Mit diesen können dann konkrete Regelungen getroffen werden.

Bei verteilt sitzenden, mobil arbeitenden virtuellen Projekt- oder Arbeitsteams stellen sich der Belegschaftsvertretung Fragen nach dem Datenschutz und der Mitbestimmung. Vor allem empfiehlt sich, ein genaues Auge auf die Verantwortlichkeiten zu richten. Denn: Wenn große Teile der Belegschaft nicht mehr innerhalb der Firma an festen Arbeitsplätzen arbeiten, sondern mobil oder von zu Hause aus, dann ist der Mitarbeiter selbst für Datenschutz und die Arbeitssicherheit verantwortlich. Wenn zunehmend Einzelunternehmer in Projekten mitarbeiten sollen, bleibt diese Verantwortung für die Einhaltung nationaler und internationaler Schutzgesetze allein an einer Person hängen.

Insbesondere kommt der Qualifizierung der Belegschaft für die virtuelle Teamarbeit eine größere Bedeutung zu, wenn zu großen Teilen über Social Media kommuniziert werden soll:

- **Medienkompetenz für Beschäftigte und Führungskräfte:** Suche, Informationsablage in sozialen Medien oder zum Beispiel das Kommunizieren in virtuellen Welten
- **Mitnahme aller Generationen:** Sowohl die digitalen Eingeborenen, also die Generation der nach 1980 Geborenen, die mit den neuen Medien aufgewachsen sind, als auch die digitalen Immigranten, die erst nach und nach mit den sozialen Medien in Berührung kommen, sind in den Qualifizierungsprogrammen zu berücksichtigen
- **Zusammenarbeit:** Möglichkeiten zur Konfliktbewältigung in virtuellen

Kommunikationskanälen, die als Basis der virtuellen Teamarbeit dienen; bloßes Festlegen von Social Media Guidelines oder ähnlichen Richtlinien reicht an dieser Stelle nicht aus

- **Kaffeeküche:** Möglichkeiten des Austauschs in virtuellen Teams

Vorbeugen von medialer Überforderung

Die mediale Überforderung durch immer mehr Kommunikationskanäle und gleichzeitiger Ausdehnung der Erreichbarkeit durch das mobile Internet ist eine Herausforderung, der durch Arbeitszeit- und Technikvereinbarungen entgegenzutreten ist.

Da virtuelle Teams fast ausschließlich über EDV miteinander kommunizieren und die entsprechenden Geräte dazu verwenden, immer online zu sein, kommt diesem Schutz vor psychischen Belastungen eine besondere Rolle zu.

In virtuellen Teams und Einheiten werden die Geschäftsprozesse innerhalb sozialer Medien oder in Unified Communications-Anwendungen abgebildet. Beim Betrachten psychischer Belastungen geht es um Fragestellungen, wie mit dieser Technik kommuniziert werden soll und wie viele Kommunikationskanäle der einzelne Mitarbeiter gleichzeitig zu bedienen hat.

Das Monitoring und die Möglichkeiten zur Arbeitssteuerung sollten so gestaltet werden, dass innerhalb der virtuellen Teams Überforderungen vermieden werden. Dies ist hier besonders wichtig, da der Teamleiter nicht alle Mitglieder seines Teams regelmäßig sieht.

Richtige Balance finden

Durch moderne Kollaborations- und Kommunikationstechnologien kann die virtuelle Zusammenarbeit auch auf internationaler Ebene recht einfach eingeführt und vorangetrieben werden. Anwendun-

»Die arbeitsrechtlichen Bedingungen und die Kultur der Zusammenarbeit virtueller Teams sind Herausforderungen, die Unternehmen und Behörden nur mit den Betriebs- und Personalräten bewältigen können.«

gen und Daten werden über Cloud Computing zentral weltweit vorgehalten und abgerufen. Die eigentlichen Herausforderungen liegen nicht mehr so sehr in den technischen Grundlagen, sondern eher beim täglichen Arbeiten in den virtuellen Teams.

Die arbeitsrechtlichen Bedingungen und die Kultur der Zusammenarbeit virtueller Teams sind Herausforderungen, die Unternehmen und Behörden nur mit den Betriebs- und Personalräten bewältigen können. Insbesondere die Mitnahme der digitalen Immigranten (vor 1980 geborene Mitarbeiter) und die Integration der jungen Generation, die gern flexibel und virtuell arbeitet, in die Arbeitssys-

teme und -organisation stellt erhöhte Anforderungen an die Organisations- und Personalentwicklung.

Den unbestreitbaren Vorteilen virtueller Zusammenarbeit wie größere Freiheitsgrade beim Arbeitsort und der Arbeitszeit, stehen die nicht zu leugnenden Nachteile des möglicherweise größeren Konkurrenzdrucks und des Ignorierens nationaler Gesetze gegenüber.

Der Gebrauch sozialer Medien im Unternehmen erfordert eine gewisse Offenheit – sowohl im Hinblick auf die Führungsebene als auch für das Gestalten betrieblicher Regelungen. Offenheit darf an dieser Stelle jedoch nicht zum Aushebeln von Gesetzen und bisherigen betrieblichen Vereinbarungen führen, da sonst die Akzeptanz der Beschäftigten fehlt, die in den neuen Arbeitsmitteln dann eher die Belastungen und nicht die Vorteile sehen.

Die Chancen virtueller Zusammenarbeit zur Vermeidung von Reisebelastungen und die Möglichkeit international zu kooperieren sind nicht von der Hand zu weisen. Daher gilt es, eine vernünftige Balance zu finden und nicht unter dem Druck internationalen Wettbewerbs sinnvolle Mitbestimmungs- und Schutzrechte außer Kraft zu setzen.

Autor

Mattias Ruchhöft ist IT-Sachverständiger und Berater bei der Datenschutz- und Technologieberatung Kassel, dtb Kassel, Theaterstraße 1, 34117 Kassel, fon 0561 70 575 70

- » info@dtb-kassel.de,
- » www.dtb-kassel.de

FORBIT