Wenn der Kollege in Indien sitzt

Virtuelle Teams arbeiten über moderne IT und Videotelefonie zusammen – nicht nur im Büro. Ganz ohne Probleme klappt das aber nicht immer.

Von Oliver Schmale

Europaletten, angeordnet zu einer übergroßen Arena zum Sitzen, ein paar Schreibtische, ein Glaskasten sowie viele bunte Zettel mit Notizen oder launigen Sprüchen an der Wand: Auf den ersten Blick sieht es im ersten Stock eines Gebäudes aus der Gründerzeit am Rande der Stuttgarter Einkaufmeile Königstraße recht ungeordnet aus. Niemand kommt hier auf die Idee, dass auf 600 Quadratmeter Fläche Mitarbeiter des Technologiekonzerns Robert Bosch GmbH tätig sind. Es herrscht ein geordnetes Chaos.

Mitten im Getümmel ist Daniella Cunha Teichert zu finden. Die 44 Jahre alte Elektroingenieurin ist für eine Fortbildung in die baden-württembergische Landeshauptstadt gekommen. Die Entwicklerin sitzt normalerweise in Hildesheim und arbeitet von dort in einem Teilbereich für das automatisierte Fahren an der Vernetzung von Autos. Eine komplexe Aufgabe, die auch Umweltaspekte berücksichtigen soll. „Meine Kollegen für dieses Projekt sitzen in Nordamerika, China, Indien, Portugal und auch in Malaysia“, sagt die Ingenieurin.

Da alle Mitarbeiter auf der Welt verstreut sind, ist es natürlich unmöglich, sie an einem Ort zu bündeln und dort das entsprechende Steuergerät zu entwickeln. Virtuelle Zusammenarbeit heißt die Lösung. Von der Sache her nichts Neues. „Sie gewinnt jedoch mit verbesserter Technologie immer mehr an Bedeutung“, ist Stephan Grabmeier von der Personal- und Managementberatung Kienbaum überzeugt. Deswegen änderten sich auch die Anforderungen an das Arbeitsumfeld. Schließlich werde die Leistung zunehmend unabhängig vom Einsatzort erbracht. „Das fördert, aber fordert auch eine entsprechende Infrastruktur für virtuelles Arbeiten. Die Entwicklung muss hin zu einem durchgängigen, cloudbasierten und geräteübergreifenden Arbeitsplatz gehen“, sagt der Personalexperte.

Die digitale Kooperation von Beschäftigten ist heute in fast allen Großunternehmen und bei vielen Mittelständlern gängiger Arbeitsalltag. Selbst für kleine Start-ups sind sie längst Routine. Schon vor acht Jahren habe es bei Bosch die ersten Diskussionen gegeben, wie entsprechende Medien genutzt werden könnten, weiß Katharina Krenz zu berichten. Die 38 Jahre alte Managerin beschäftigt sich beim größten Autozulieferer der Welt mit dem Einsatz von sozialen Medien.

Bei Bosch wurde über die Jahre hinweg die konzerneigene Arbeitsplattform Bosch-Connect entwickelt, die auf einer IBM-Technik aufbaut. Von den gegenwärtig mehr als 400 000 Bosch-Mitarbeitern auf der Welt haben etwa 320 000 Beschäftigte darauf Zugriff. Mit ihrer Hilfe lässt sich die interne Zusammenarbeit von den diversen Standorten des Konzerns aus organisieren. Für Elektroingenieurin Teichert bedeutet das, dass sie sich bei Bedarf auch die jeweils besten Spezialisten aus den unterschiedlichsten Bosch-Geschäftsbereichen für die Entwicklung des entsprechenden Steuergeräts zusammensuchen kann.

Das reicht von den Fachleuten, die sich mit der Künstlichen Intelligenz befassen und die in Renningen bei Stuttgart sitzen, bis hin zur geballten Expertise rund um die Sensor-Entwicklung, die in den Bosch-Standorten im baden-württembergischen Reutlingen konzentriert ist. Dabei werden dann die unterschiedlichsten Formen des Informationsaustausches genutzt: Videotelefonie, Blogs oder auch Wikis. Letztere haben das Ziel, entsprechendes Wissen gemeinschaftlich zu sammeln und in für die Zielgruppe verständlicher Form zu dokumentieren. „Jeder hat sofort Zugriff auf die Information“, beschreibt Teichert die Vorteile des Verfahrens. Es sei extrem wichtig, dass immer jeder auf dem gleichen Stand sei. Das sorgt gleichfalls für Transparenz bei entsprechenden Projekten.

Diese Voraussetzung ist allerdings nicht jedermanns Sache. Man müsse sich schon damit wohl fühlen, dass der aktuelle Arbeitsstand für jeden sichtbar sei, sagt der 32 Jahre alte Manager Lukas Fütterer, der sich beim Autohersteller Daimler mit dem Thema virtuelle Zusammenarbeit intensiv beschäftigt. „Seit Jahren wird die Zusammenarbeit immer interdisziplinärer. Um autonom fahrende Autos erfolgreich auf die Straße zu bringen, arbeiten zum Beispiel Designer, Entwickler und Kollegen aus der Strategie eng zusammen.“ Konsequenz: Der klassische Arbeitsablauf unter Kollegen ändert sich. Die Beschäftigten sitzen neuerdings nicht mehr in einem Raum zusammen und sich schon gar nicht mehr gegenüber. Stattdessen sorgt das Social Intranet des Konzerns für direkte Kommunikation und effektiven Austausch.

Der Umbruch in der internen Kooperation ist nicht nur ein Thema für Entwicklung, Vertrieb oder Marketing, sondern auch in der Produktion. Auch die dort tätigen Mitarbeiter werden künftig stärker davon profitieren, schneller an Informationen zu kommen, wie Fütterer erläutert. Er nennt dafür ein griffiges Beispiel: Mitarbeiter am Band hätten in der Vergangenheit immer auf umständlichem Wege ihre Kollegen im Umfeld fragen müssen, wenn sie kurzfristig in Absprache mit dem Vorgesetzten Änderungen an ihrem Einsatzplan vornehmen wollten. Das Herumfragen in der Gruppe entfällt jetzt. Es reicht ein Blick in den jeweiligen Schichtplan und der Beschäftigte sieht sofort, wer als Tauschpartner in Frage kommt. Den könne er dann gezielt ansprechen.

Die Fähigkeiten für die vernetzte Zusammenarbeit sind nicht schwer zu erlernen. Ausreden kann es von Seiten der betroffenen Mitarbeiter kaum geben, sagen Experten. Die können in der Nutzung der relevanten Technologien wie Videokonferenzen, Telepresence Meetings, Telefonkonferenzen oder Webinare geschult werden. Für Kienbaum-Experte Grabmeier ist die Haltung und die damit verbundene Kultur der Beschäftigten zu dem Thema besonders wichtig: „Beim virtuellen Arbeiten ist derjenige mächtig, der gibt, also in ein Netzwerk einspeist, und nicht derjenige, der nimmt.“ Das sei ein großer Unterschied zur Sozialisierung in klassischen hierarchischen und autoritären Strukturen. Wenn ein Unternehmen noch eine Präsenzkultur pflege, helfe die beste Technologie nichts: „Dann brauchen Sie auch nicht über virtuelles Arbeiten nachzudenken.“

Beim Autozulieferer Marquardt arbeiten die Entwickler über Zeitzonen und Kontinente hinweg zusammen. Der Softwarespezialist Sven Schmidberger, der im amerikanischen Rochester, sitzt ist mehrmals in der Woche über Web-Konferenzen mit seinen Kollegen in Rumänien, Indien und am Stammsitz in Rietheim-Weilheim in Kontakt. „Wir arbeiten nahezu 24 Stunden am Tag an der Entwicklung des Produkts“, beschreibt der 34 Jahre alte Manager seinen Arbeitsalltag.

Wenn in Amerika der Abend anbreche, schrieben die dortigen Kollegen eine kurze Zusammenfassung, die der indische Kollege dann aufnehme. Dies verkürze auch die Durchlaufzeiten. Dass bei den entsprechenden Web-Konferenzen die Körpersprache des Gegenübers fehle, sei manchmal bedauerlich, aber daran gewöhne man sich. Wichtig sei, dass sich die Kollegen auch schon persönlich getroffen hätten. Zwischen zehn bis 20 Personen arbeiten bei Marquardt in der Regel an einem Projekt. Die Art der Zusammenarbeit verändert die Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft.

Kienbaum-Mann Grabmeier sagt, dadurch, dass man sich nicht sehe und einem Kollegen nicht gegenübersitze, fehlten oftmals Prüfelemente für bewusste und unterbewusste Beurteilungen. Im Zuge von Videokonferenzen lasse sich das noch beheben, da man sein Gegenüber sehe. Auf Basis von Telefonkonferenzen höre man den Gesprächspartner aber nur. „Um Missverständnisse zu vermeiden, muss man in der virtuellen Kommunikation viel disziplinierter vorgehen.“ Die Vorbereitung müsse sauber und strukturiert sein, und die Moderation werde wichtiger, damit man alle Teilnehmer bestmöglich miteinbeziehe.

Dass eine intakte Kommunikationskultur für eine orts- und zeitungebundene Zusammenarbeit das wichtigste Element ist, sagt gleichfalls Björn Knothe von der Personalberatung Division One. Die Kommunikationskultur müsse das „Wir-Gefühl“ auch ohne persönliches Kennenlernen transportieren. Bosch-Managerin Krenz ist überzeugt, dass eine persönlich formulierte Anerkennung des Vorgesetzten an den Mitarbeiter für entsprechende positive Aufmerksamkeit sorge.

Eins ist jedenfalls sicher: Die besondere Art der Führung fließt bei den Großunternehmen mit in die Schulung des Managements ein. Und durch die zunehmende virtuelle Zusammenarbeit besteht für die Unternehmen gleichfalls die Chance, neue Talente bei den einzelnen Mitarbeitern zu entdecken. Daimler-Manager Fütterer sagt: „Es gibt Mitarbeiter die beispielsweise über sehr gute IT-Kenntnisse verfügen und zu Hause ihr Smart Home selbst programmiert haben. Doch diese Mitarbeiter arbeiten nicht zwingend in der Informationstechnologie oder Entwicklung.“

Intern bestens vernetzt: *Die Arbeitsabläufe in Unternehmen ändern sich radikal.* Foto imago

MEIN URTEIL

Muss „selbständiges Arbeiten“ im Zeugnis hervorgehoben werden?

Ein Arbeitszeugnis richtig zu formulieren ist keine leichte Aufgabe. Laut Gesetz haben Arbeitnehmer zwar Anspruch auf eine wohlwollende Beurteilung. Was genau das ist, sagt der Gesetzgeber aber nicht. Wer meint, dass bestimmte Tätigkeiten oder Leistungen im Zeugnis falsch dargestellt sind, kann sich mit einer sogenannten Berichtigungsklage dagegen wehren. Die Erfolgsaussichten solcher Klagen sind allerdings begrenzt, wie ein aktueller Fall am Landesarbeitsgericht (LAG) in Düsseldorf zeigt.

Dort hatte eine Arbeitnehmerin geklagt, die als Sekretärin in einer international tätigen Anwaltskanzlei beschäftigt war. Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses bescheinigte ihr der Arbeitgeber zwar eine motivierte, zuverlässige und verantwortungsbewusste Tätigkeit im Zeugnis. Doch er weigerte sich, der Mitarbeiterin auch eine „selbständige Arbeitsweise“ zu attestieren. Dagegen zog die Betroffene vor Gericht, unterlag aber letztlich in der Berufungsinstanz (12 Sa 936/16).

Nach Meinung des LAG kann ein Arbeitgeber nur im Ausnahmefall gezwungen werden, bestimmte Begriffe oder Formulierungen im Zeugnis zu verwenden. Auch eine gute oder sehr gute Leistung könne man auf verschiedene Weise zum Ausdruck bringen. Dabei dürfe der Arbeitgeber entscheiden, welche Aspekte des Arbeitsverhaltens er stärker oder weniger stark betonen möchte. Sein Auswahlermessen ist lediglich dann eingeschränkt, wenn die Erwähnung bestimmter Merkmale in den entsprechenden Berufskreisen üblich ist und ein Weglassen im Zeugnis das berufliche Fortkommen des Arbeitnehmers behindern könnte.

Diese Frage ist für jeden Beruf gesondert zu beurteilen, wobei es auf die Betrachtung der jeweiligen Verkehrskreise ankommt. Im Streitfall klärte das LAG durch eine Anfrage bei den Anwaltskammern und verschiedenen Anwaltskanzleien in Nordrhein-Westfalen, ob zum Berufsbild einer Sekretärin auch selbständiges Arbeiten gehört. Ergebnis: Nur die Hälfte aller Befragten bejahte diese Frage. Nach Meinung des LAG war das nicht genug, um den Anspruch der Klägerin auf Zeugniskorrektur zu begründen.

Die Entscheidung mag Kopfschütteln hervorrufen, weil sicher niemand – auch kein Richter – mit einer unselbständigen Sekretärin zusammenarbeiten möchte. Darum geht es hier aber nicht. Denn im Streitfall war der betroffenen Mitarbeiterin eine rundum gute Leistung bescheinigt worden. Nach dem Verständnis der Gerichte bedarf es dafür keiner vorgegebenen Wortwahl. Nur wenn ein Begriff oder eine Formulierung für den Beschäftigten „überlebensnotwendig“ ist, lässt sich eine Zeugniskorrektur erfolgreich durchsetzen.

Dietmar Grichnik
Manuel Heß
Diego Probst
Torben Antretter
Britta Pukall

SO GEHT STARTUP!
Für Gründer und Spin-offs

Das Handb ch

Ideen für neue Geschäftsmodelle gibt es wie Sand am Meer. Doch welche sind am Ende erfolgreich? Mit dem St.Galler Startup Navigator™ kann jeder lernen, wie man seinen Traum profitabel umsetzt. Das erfahrene Autorenteam verbindet spannende Erkenntnisse aus der Forschung mit Best-Practice-Empfehlungen von Unternehmen wie Airbnb, Doodle, N26, Hyperloop, Outfittery, Rocket Internet u.a.

Paperback · Querformat · 288 Seiten · ISBN 978-3-95601-221-1 · 29,90 Euro

© Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt. Alle Rechte vorbehalten. Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv