

Videokonferenzen sind auch keine Lösung



Marcus Raitner arbeitet als Agile Transformation Agent und Agile Coach bei der BMW Group IT. In seinem Blog „Führung erfahren!“ schreibt er seit 2010 über die Themen Führung, Agilität, Digitalisierung und vieles mehr.

Die Welt hält den Atem an angesichts der Corona-Pandemie. Räumliche Distanz („Social-Distancing“) ist angeraten, um die Ausbreitung des Virus zu verlangsamen, was dringend notwendig ist, damit die Gesundheitssysteme nicht überlastet werden. Das bedeutet nun für viele, dass sie räumlich verteilt arbeiten müssen. Und das auf Dauer und nicht mal eben einen halben Tag im Home-Office, weil der Klempner kommt.

Reden wir also mal darüber, wie diese räumlich verteilte Zusammenarbeit gut gelingen kann. Jetzt einfach alle vorherigen Besprechungen als Videokonferenzen durchzuführen, ist da ja nur so mittelgut: Wenn du eine Scheißbesprechung digitalisierst, dann hast du eben eine scheiß digitale Besprechung. (In Anlehnung an den entsprechenden Ausspruch zur Digitalisierung von Thorsten Dirks als damaligem CEO von Telefónica Deutschland)

Videokonferenzen sind nur ein Teil der Lösung. Räumlich verteilte Zusammenarbeit muss auch und zuerst bedeuten, schriftlich und asynchron zu kommunizieren. Ganz besonders dann, wenn alle im Home-Office sitzen mit Kindern und Partnern und das alles irgendwie geregelt bekommen müssen. Ein wenig erinnern mich daher die ganzen jetzt aufkommenden Tipps rund um gute Videokonferenzen an Henry Ford: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt schnellere Pferde.“

Das Problem ist doch, dass in vielen Organisationen ein ausgeprägter Präsenzkult herrscht(e). Home-Office und Mobilarbeit waren natürlich auch bisher möglich, aber immer die Ausnahme und irgendwie Arbeit zweiter Klasse und nichts für echte Höchstleister. Für den einen Tag Home-Office in der Woche konnte man sich dann

leicht mit Videokonferenzen behelfen oder einfach die Besprechung auf einen der anderen Tage schieben.

Die wenigsten haben gelernt, auf Dauer räumlich verteilt und asynchron zu arbeiten. Begreifen wir die aktuelle Situation also als Chance, unsere bisherige Arbeitsweise zu hinterfragen und neue Formen der Zusammenarbeit auf Distanz einzuüben. Eine Übung, die darüberhinaus auch bestens geeignet ist, auch die drohende Klimakatastrophe einzudämmen.

„Meetings are by definition a concession to deficient organization. For one either meets or one works.“ Damit hat Peter F. Drucker schon 1967 in seinem Buch „The Effective Executive“ eigentlich alles gesagt, was über Besprechungen grundsätzlich gesagt werden muss. Organisationen werden nicht für Besprechungen bezahlt. Punkt. Besprechungen sind allerdings notwendig, um die hochgradig arbeitsteilige Wertschöpfung zu organisieren. Weniger Besprechungen sind also besser. Und diese wenigen müssen dann natürlich gut organisiert und vorbereitet sein. Das war schon immer so, aber jetzt, wo sich alles virtuell abspielen muss, ist Vorbereitung und Organisation besonders wichtig, weil es virtuell weniger Möglichkeiten gibt, das währenddessen interaktiv zu kompensieren.

We don't do PowerPoint (or any other slide-oriented) presentations at Amazon. Instead, we write narratively structured six-page memos. We silently read one at the beginning of each meeting in a kind of "study hall".

Jeff Bezos

Während es früher reichte, eine Agenda mit ein paar Stichpunkten in den Termineintrag zu schreiben (und das war schon ein Fortschritt und eine Good Practice) und dann in der Besprechung gemeinsam eine PowerPoint-Präsentation mit mehr oder weniger gut aufbereiteten Inhalten durchzugehen, empfiehlt sich für verteiltes Arbeiten grundsätzlich eine gute schriftliche Vorbereitung. Es müssen ja nicht gleich die sechsseitigen Memos in Prosa sein, die Jeff Bezos fordert, nur eine durchdachte schriftliche Vorbereitung. Und das am besten so, dass die Inhalte in Form von Kommentaren oder durch die Möglichkeit zur gemeinsamen Bearbeitung im Vorfeld schon asynchron diskutiert werden können (z.B. in einem Wiki wie Confluence oder in gemeinsamen Dokumenten in Microsoft Teams oder Google Docs). Die eigentliche Besprechung dient dann – falls überhaupt noch notwendig – nur zur gemeinsamen Entscheidung.

Jason Fried und David Heinemeier Hansson haben Basecamp von Anfang an konsequent dezentral aufgebaut. Eines ihrer lesenswerten Bücher heißt deshalb auch „REMOTE: Office Not Required“. Bei Basecamp sind die Mitarbeiter über den Globus verstreut und können sich nicht eben mal schnell treffen. Das klassische Status-Meeting oder neudeutsch Stand-up funktioniert in diesem radikal dezentralisierten Modell nicht, und Jason Fried äußert zudem Zweifel, ob solche Besprechungen überhaupt sinnvoll sind, weil in der Regel die einzelnen Teammitglieder die ausgetauschten Informationen gar nicht in dem Moment der Besprechung und auch nicht alle zur selben Zeit benötigen.

Natürlich findet auch bei Basecamp ein reger Austausch innerhalb von Teams statt, das meiste davon aber schriftlich und asynchron. Jeden Tag machen die Mitarbeiter einen

sogenannten „Check-In“ und schreiben (unterstützt durch ihre Software Basecamp) für alle sichtbar, woran sie heute gearbeitet haben. Und zu Beginn einer Woche schreibt jeder zusätzlich, woran er diese Woche arbeiten wird. Diese mehr oder weniger kurzen schriftlichen Aktualisierungen jedes Einzelnen und die daraus entstehenden Diskussionen ersetzen die andernorts üblichen Besprechungen ohne Verlust.

Wenn hier von schriftlicher Vorbereitung die Rede ist, dann ist explizit nicht E-Mail gemeint. Für die verteilte asynchrone Zusammenarbeit ist E-Mail zwar de facto heute noch ein Standard, aber nicht wirklich geeignet. Sie ist im wesentlichen ein digitaler Brief und für die Kommunikation zwischen zwei Menschen oder höchstens für die Diskussion in einer kleinen Gruppe gemacht. Längere Diskussionen in größeren Gruppen werden schnell unübersichtlich und führen dann dazu, dass ein Meeting anberaumt wird.

Für verteiltes Arbeiten braucht es virtuelle Räume für asynchrone Diskussionen jenseits von Videokonferenzen. Sei es in Slack, Microsoft Teams (das es übrigens wegen der Corona-Pandemie gerade kostenlos gibt, was ein sehr feiner Zug von Microsoft ist) oder dem Enterprise Social Network. Oder sei es entlang von Unterlagen oder anderen Artfakten, z.B. auf Wiki-Seiten in Confluence oder in Google Docs oder auch an Backlog-Items in JIRA. Alles besser als E-Mail, wo die Diskussion aus dem Kontext gerissen ist und das kollektive Wissen einen langsamen Tod stirbt.

Das Buch zum Manifest für menschliche Führung. Erhältlich als Taschenbuch und E-Book bei Amazon

