



Der digitale Arbeitsplatz – Management der Team-Kommunikation von Wissensarbeitern bei Evernote Europe

16

Nicoline Scheidegger und Beat Bühlmann

Zusammenfassung

Unternehmen aller Branchen stehen vor der Herausforderung, sich an die neue digitale Realität anzupassen und zu diesem Zweck sowohl das Geschäftsmodell, aber auch die Kultur der internen Zusammenarbeit zu überprüfen und zu verändern. Digitale Technologien haben die Möglichkeiten der Kollaboration und Kommunikation von Mitarbeitern und verteilten Teams erweitert und entscheidend verbessert. Sie machen das Büro mobil. Flexibel und ortsunabhängig arbeiten, ohne „Kernzeiten“, das bringt entscheidende Vorteile im Geschäftsleben. Ermöglicht wird diese Flexibilität dank moderner Technologien wie z. B. Slack, Zenkit, Skype etc.. Diese vielfältigen Technologien zur digitalen Zusammenarbeit und Kommunikation beschleunigen und erleichtern die Zusammenarbeit beträchtlich.

Die Herausforderungen, die damit einhergehen, sind jedoch nicht zu unterschätzen. Durch die technologische Entwicklung hat sich die Kommunikation zunehmend ins Digitale verschoben und wird damit orts- und kernzeitunabhängig. Damit entsteht aber auch ein Zwang, über digitale Kanäle wie E-Mail und Smartphone ständig für Kunden, aber auch für Kollegen und Vorgesetzte erreichbar zu sein – selbst nach Feierabend und am Wochenende. Nebst einem Kompetenzerwerb in Digitalthemen gesellt sich hier die Herausforderung, einen produktiven Umgang in der Zusammenar-

N. Scheidegger (✉)

School of Management and Law, ZHAW – Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Winterthur, Schweiz

E-Mail: snic@zhaw.ch

B. Bühlmann

Evernote Europe GmbH, Zürich, Schweiz

E-Mail: bbuhlmann@evernote.com

beit und Kommunikation zu finden und umzusetzen, wenn sich der „digitale Arbeitsplatz“ im Unternehmen etablieren soll.

In diesem Case wird dargelegt, wie das Unternehmen Evernote aus Zürich mit dieser Herausforderung umgeht. Die Zusammenarbeit mit dem Mutterhaus im Silicon Valley, aber auch die flexiblen Arbeitszeiten der Mitarbeitenden bringen Frustrationen und Missverständnisse mit sich. Mitarbeitende fragen sich: Muss ich auch nach Feierabend auf E-Mails antworten? Sind als dringlich gekennzeichnete E-Mails auch am Wochenende unmittelbar zu beantworten? Wie arbeiten wir im Slack (digitaler Workspace) zusammen? Wie gehe ich mit Kalendereinträgen um, wenn ich außer Haus bin? Sollen Fahrtzeiten zum Kunden eingetragen werden? Wer darf wie oft im Homeoffice arbeiten? Welchen Kommunikationskanal benutzen wir für Dringendes? Das Team des Softwareunternehmens klärt in einem gemeinsamen Workshop, ausgehend von den größten Frustrationen in der täglichen Zusammenarbeit, „Bottom up“ den Umgang mit ihrer Teamkommunikation und erstellt einen Code of Conduct, eine Art „Fahrausweis“ der Teamkommunikation.

Schlüsselwörter

Virtuelle Teams · Kommunikation · Digitaler Arbeitsplatz · Digitale Medien · Regeln der Zusammenarbeit

16.1 Einleitung

Es ist nicht lange her, dass ein Arbeitstreffen bedeutete, sich gemeinsam um einen Tisch zu versammeln und Agendapunkte zu besprechen. Heutzutage nutzt man eher Slack, Hangouts oder andere digitale Kollaborationsplattformen, die die Nachrichtenübermittlung mit Video verbinden und die Echtzeitbearbeitung von Dokumenten ermöglichen. Digitale Technologien haben den Arbeitsplatz revolutioniert und virtualisiert. Eine Studie von „The Economist Intelligence Unit (2018)“ hat dargelegt, dass im vergangenen Jahr gut 72 Prozent der Befragten virtuell zusammengearbeitet haben.

Trotz der Allgegenwart der virtuellen Zusammenarbeit sind die meisten von uns noch am Lernen, wie man in einer Welt, die immer digitaler, globaler und multikultureller wird, effektiv kommuniziert. Die Technologie kann physische und zeitliche Grenzen überwinden, hilft aber nicht, zwischenmenschliche und kulturelle Probleme bei der Kommunikation zu lösen. Diese können bei Teams zu großen Leistungseinbußen führen. Teams mit großen geografischen, und kulturellen Unterschieden weisen oftmals ein geringeres Maß an Vertrauen, Innovation, Zufriedenheit und Leistung auf (Sobel Lojeski et al. 2006).

Anhand der Kollaboration eines Designteam von Microsoft, das Outlook entwickeln sollte, kann die Problematik verdeutlicht werden (siehe Fitzgerald 2018): Das Team war

über drei Städte verteilt (Seattle, San Francisco, New York) und bestand aus Designern und Ingenieuren. Die Mitarbeitenden verwendeten unterschiedliche Design-Tools und arbeiteten auf mehreren Plattformen. Die Mitglieder der verschiedenen Teams kannten sich nicht und hatten teilweise unterschiedliche Vorstellungen, wie Outlook sein sollte; es fehlte eine einheitliche Vision für die neue E-Mail- und Kalenderplattform. Dennoch hatte das Management die Erwartung, dass das Team ohne Probleme miteinander kommunizieren und zielgerichtet funktionieren kann. Benedikt Lehnert übernahm die Führung des Outlook-Designteams. Ihm war es ein Anliegen, die Zusammenarbeit zwischen den geografisch und professionell diversen Teil-Teams zu stärken und zu intensivieren. Teilweise arbeiteten nämlich zwei Projektgruppen an der Lösung derselben Probleme, ohne über die Bemühungen des Anderen Bescheid zu wissen. Der daraufhin eingeleitete Prozess war nicht ohne Schwierigkeiten, hat aber im Verlaufe eines Jahres das Team zusammengeschweißt. Es wurden Änderungen an den Abläufen vorgenommen, die Transparenz erhöht, woran die jeweiligen Gruppen gerade arbeiteten. Ein interner Newsletter wurde ins Leben gerufen, um Aktualitäten zu beleuchten und Design-Reviews zwischen den Teams anzustoßen. Nach einigen Diskussionen einigten sie sich auf ein gemeinsames Instrumentarium an Designtools, auf regelmäßige Meeting-Kadenz und auf die Verwendung derselben kollaborativen Technologien. Sie haben das Jahr als ein geeintes Team beendet, was die Entwicklung ihres Produktes förderte und ermöglichte.

Dieses Beispiel verdeutlicht: Wenn Teammitglieder zusammenarbeiten sollen und diese Arbeit nicht im selben Raum stattfindet, ist für eine gute Performance zentral, eine Einigung darüber zu erlangen, wie die Zusammenarbeit von statten gehen soll. Teams müssen sich nicht nur darüber im Klaren sein, wie sie miteinander interagieren und bei Bedarf die Modi wechseln, sondern auch über die Rolle, die ihre gewählte Kommunikationsart für ihre Zusammenarbeit spielen wird. (Kielholz 2008) Dieser Prozess kann sich am Anfang als anstrengend erweisen, trägt aber entscheidend zu einer besseren Performance bei.

Es stellt sich daher die Frage, wie Unternehmen und allem voran ihre Führungskräfte Mitarbeitende in die Lage versetzen können, standort-, zeitzone- und kulturübergreifend effektiv zusammenzuarbeiten und sich in ihren Rollen gegenseitig zu unterstützen (Bühlmann 2006). Der Case beleuchtet, welche praktischen Maßnahmen dabei das Unternehmen Evernote in Zürich ergriffen hat, um die Kommunikation und Zusammenarbeit zu verbessern.

16.2 Hintergrund

16.2.1 Wissensarbeit und die Bedeutung der Kommunikation

Die Arbeitswelt im digitalen Zeitalter ist zunehmend geprägt von einem hohen Wissensanteil bei der Verrichtung von Tätigkeiten (Davenport und Prusak 2000). Drucker (1999) meinte bereits vor einigen Jahren, dass wir es zunehmend mit Wissensarbeitern zu tun hätten, also mit Personen, die nicht für ihre körperliche Arbeit und ihre manuellen Fähig-

keiten entlohnt werden, sondern für die Anwendung ihres erworbenen Wissens. Er ging davon aus, dass „the most valuable asset of a 21st-century institution (...) will be its knowledge workers and their productivity“ (Drucker 1999, S. 79). Die Aufgaben von Wissensarbeitern bestehen also in der Lösung von Problemen, zu denen es keine regelbasierten Lösungen gibt. Zur Problemlösung ist die Interaktion mit anderen notwendig, sowohl zur Informationsgewinnung wie auch zur Koordination. Die Fähigkeit von Organisationen, sich im Markt zu behaupten, hängt von ihren komparativen Vorteilen ab, die Produktivität ihrer Wissensarbeiter zu steuern (Drucker 1999). Der digitale Arbeitsplatz soll Wissensarbeiter bestmöglich dabei unterstützen, das zu tun, wofür sie bezahlt werden: ihr erworbenes Wissen (flexibel) anzuwenden, um Resultate zu erreichen. Schnell, produktiv und ohne Reibungsverluste. Ein bedeutender Aspekt ist dabei die Ausgestaltung und der Umgang mit der internen Kommunikation in Teams und damit auch die Frage nach dem Umgang mit den analogen und digitalen Medien.

Dabei zeichnet sich ab, dass sich viele Wissensarbeiter vom Kommunikationsvolumen und Informationsfluss überfordert fühlen. Cross et al. (2016) weist darauf hin, dass Wissensarbeiter etwa 80 % ihrer Arbeitszeit damit verbringen, mithilfe von E-Mails, Meetings, Chats und Messengern zu kommunizieren bzw. zusammenzuarbeiten. Viele beklagen die täglich zu vielen E-Mails und attestieren ihren Unternehmen, das Thema Kommunikation und Informationsmanagement nicht richtig zu bewältigen (z. B. Davenport 2005). Folglich bleibt kaum mehr Zeit, um einer tiefgründigen Arbeit nachzugehen, die ein wertvoller Beitrag eines Wissensarbeiters ist (Newport 2016). Aber nicht nur die Menge von E-Mails ist zunehmend problematisch. Darüber hinaus tragen einige ihrer medienspezifischen Besonderheiten zu einer geringen Qualität der Kommunikation bei und können damit die Informationsverarbeitung erschweren. Die Theorie der medialen Reichhaltigkeit gibt Hilfestellungen zu bedeutenden Einflussfaktoren auf die Medienwahl und trägt zu einem Verständnis der Besonderheiten und des Einsatzgebietes von Medien bei (Soucek 2009).

16.2.2 Medienwahl – mediale Reichhaltigkeit

„Das Thema ist heikel. Soll ich zum Telefon greifen oder doch besser eine E-Mail schreiben?“ Solche Fragen stellen wir uns, wenn wir sicherstellen wollen, dass eine Botschaft beim Empfänger richtig ankommt. Was also veranlasst Menschen, sich in bestimmten Kommunikationssituationen für bestimmte Medien zu entscheiden?

Ein Wahlkriterium ist die Reichhaltigkeit („Richness“) eines Mediums. Die Reichhaltigkeit beschreibt den Umfang von Informationen, der durch ein Medium übertragen werden kann (Daft und Lengel 1984). Er kann an folgenden Kriterien gemessen werden: Direkte Antwortmöglichkeit, hohe Anzahl von verschiedenen Symbolen und Zeichen (multiple cues), eine hohe Vielfalt und Interpretationsmöglichkeit der verwendeten Sprache und der persönliche Bezug (siehe Tab. 16.1). Ein Telefongespräch hat eine hohe mediale Reichhaltigkeit, da die übermittelten Nachrichten durch soziale Kontextfaktoren

Tab. 16.1 Reichhaltigkeit der Kommunikationsmedien. In grober Anlehnung an Daft und Lengel (1984, S. 197)

	direkte Antwortmöglichkeit	Umfang der Symbole und Zeichen	sprachliche Vielfalt	persönlicher Bezug	Reichhaltigkeit
Face-to-Face	ja	sehr hoch	hoch	ja	
Videokonferenz	ja	hoch	hoch	ja	
Telefongespräch	ja	hoch	gering	ja	
Chat	ja	gering	gering	ja	
E-Mail	nein	gering	hoch	ja	
Briefe	nein	gering	hoch	ja	
Nichtadressierte Dokumente	nein	gering	hoch	nein	

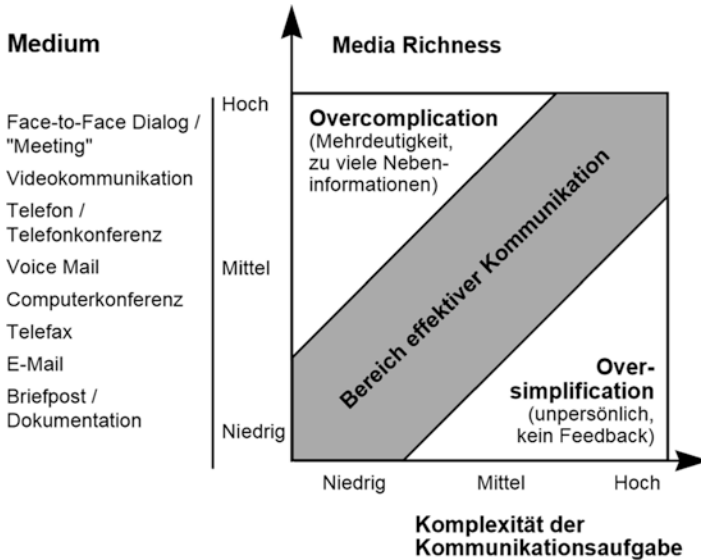


Abb. 16.1 Effektive Kommunikation – Passung von Medienreichhaltigkeit und Kommunikationsaufgabe (Rice 1992)

wie z. B. Tonfall ergänzt werden und ein unmittelbares Feedback möglich ist, ein Dokument hingegen eine geringe. Die Face-to-Face-Kommunikation stellt das reichhaltigste Kommunikationsmedium dar.

Die Verwendung von besser geeigneten Medien führt zu höherer Effektivität der Aufgabenerfüllung (Daft und Lengel 1986). Es ist aber nicht so, dass reichhaltige Medien per se besser geeignet sind. Vielmehr gibt es einen Bereich effektiver Kommunikation, bei dem das Medium auf die Kommunikationsaufgabe abgestimmt ist (vgl. Abb. 16.1). Die Wahl zu

reichhaltiger Medien führt zu einer „Überkomplizierung“ der Situation. Anstatt Fakten zu suchen, werden die Teilnehmer durch den Reichtum des Mediums abgelenkt, es gibt schlicht zu viele Informationen und „Nebengeräusche“. So wird interpretiert und möglicherweise gar Mehrdeutigkeit erzeugt. Die Verwendung zu wenig reichhaltiger Medien hat eine zu starke „Oversimplification“ (Vereinfachung) zur Folge. Das Medium müsste ein gemeinsames Verständnis durch gemeinsame Interpretation zulassen, aufgrund mangelnden Feedbacks und Unpersönlichkeit kann aber nicht gemeinsam interpretiert werden. Das bedeutet, dass E-Mails, Briefe oder Chats wenig adäquat sind für Aufgaben, bei denen Sachverhalte ausdiskutiert und verstanden werden müssen. Dahingegen sind sie nützlicher, wenn es um die reine Übermittlung von Informationen geht.

Das Medienreichhaltigkeitsmodell gibt brauchbare Hinweise für einen effektiven Medieneinsatz. Feste und allgemein verbindliche Regeln hingegen können nicht abgeleitet werden. Die individuelle Mediennutzung hängt auch von Faktoren ab wie der individuell wahrgenommenen Nützlichkeit und Einfachheit eines Mediums (Davis et al. 1989; Schepers und Wetzels 2007) oder basiert auf den Gewohnheiten und der Erfahrung der Nutzer mit einem Medium (King und Xia 1997). Welche Medienkultur für ein Unternehmen oder ein Team die Beste ist, muss daher von diesem selbst erarbeitet werden. Dass dabei Richtlinien hilfreich sein können, zeigt die folgende Fallstudie.

16.3 Fallstudie Evernote

16.3.1 Das Unternehmen Evernote

Evernote ist ein Unternehmen mit Sitz in Redwood City im Silicon Valley und wurde 2008 gegründet. Sein Firmenlogo ist ein Elefantenkopf, Sinnbild für das digitale bzw. virtuelle Elefantengedächtnis. Mit Evernote lassen sich digitale Informationen unterschiedlicher Art wie eigene Notizen, Webseiten, alle Arten von Datei-Typen (z. B. docx, xlsx, pptx), Links, Scans, Grafiken, Fotos, Audiodateien etc. auf einfache Art und Weise erfassen und verschlagworten, filtern, pflegen und nutzen. Die eigene Wissensumgebung ist über ein Web-Login sowie per App plattformübergreifend erreichbar, Informationen können per Knopfdruck abgespeichert werden und von jedem Gerät aus abgerufen werden. In der Schweiz nutzt knapp jeder zehnte Einwohner den Dienst von Evernote.

Weltweit hat Evernote im Jahr 2018 rund 400 Mitarbeitende. In Zürich ist Evernote als Europazentrale mit 25 Mitarbeitenden in einem Büro einquartiert, geführt von Beat Bühlmann. Er ist seit Juli 2016 Chef für Europa, Afrika und den Nahen Osten (EMEA), den zweitwichtigsten Markt nach Nordamerika, und damit verantwortlich für ca. 30 Prozent des globalen Umsatzes. Evernote Business ist mit seinen Dienstleistungen auf KMUs ausgerichtet. In der Schweiz gehören unter anderen der Taschenhersteller Freitag, Migros, TBF, Uni St. Gallen oder die HWZ Zürich zu den Kunden. Konkurrenten von Evernote sind bei den Produktivitätstools z. B. OneNote von Microsoft und Keep von Google.

16.3.2 Virtuelle Zusammenarbeit

Evernote befasst sich nicht nur mit seinen Produkten mit dem Thema Informationsmanagement und Kollaboration, die digitale und virtuelle Zusammenarbeit ist auch im eigenen Unternehmen von hoher Wichtigkeit. Die Mitarbeitenden in Zürich sind sprachlich und kulturell sehr vielfältig: Neben Schweizern sind Personen aus Deutschland, England, China/USA, Ukraine, Baskenland/Spanien, Neuseeland, Österreich, Finnland und Frankreich mit im Team. Die Firmensprache ist Englisch.

Ein Alltag eines Mitarbeiters kann in etwa so ablaufen: Um sieben Uhr morgens klingelt das Handy, am Desktop werden etliche E-Mails empfangen, einige mit hohem Dringlichkeitsstatus, weil Teams in anderen Zeitzonen aufgrund der Zeitverschiebung bald Feierabend haben. Der Mitarbeiter beginnt bereits vor dem Frühstück mit der Arbeit. Während dem Frühstück melden sich Personen über Messenger und multiple Chat-Kanäle. Im Büro angekommen, ist man bereits im Verzug und hat aufgrund von Meetings keine Zeit, die Arbeiten zu erledigen. Abends bei Büroschluss nehmen andere Teams gerade ihre Arbeit auf und starten in den Tag. Ein solcher Arbeitsablauf ist nicht nur ein schlechter Arbeitstag, es ist eine schlechte Art zu arbeiten. Im geschilderten Beispiel kommen drei Probleme zum Tragen (vgl. Abb. 16.2): Datenoverload, Kommunikationsoverload und kognitiver Overload (Bühlmann und Allcott 2018). Es stellt sich dabei die Frage, wie mit den geschilderten Herausforderungen umgegangen werden soll.

Bühlmann and Scheunemann (2018) meinen dazu, dass Kenntnisse bezüglich virtueller Zusammenarbeit in Analogie gesetzt werden können mit einer Fahrprüfung: bevor man Autofahren darf, müssen die Regeln gelernt werden und eine Fahrprüfung absolviert werden. Es ist dabei wichtig zu wissen, auf welcher Straßenseite man zu fahren hat und was ein Stoppsignal bedeutet. Das gelte auch für virtuelle Teams. Wenn jedes Teammitglied seinen eigenen Kommunikationskanal wählt, eigene Vorstellungen davon hat, welcher davon dringlich ist und

WAS	SITUATION	AUSWIRKING
Data Overload	Data Doubling Curve - heute 14 Monate - 2020 unter 1 Monat	Durchschnittlich 2h Infos suchen pro Tag
Communication Overload	80% der Arbeitszeit für Kommunikation verwendet (Meetings, Email, Chat etc.)	Nicht mehr viel Zeit für sog. Deep Work übrig
Cognitive Overload	Durchschn. max. 5min. bis zur nächsten Unterbrechung	Übermüdet und ohne ersichtliche Fortschritte & Resultate nach Hause

Abb. 16.2 Triple Overload (Bühlmann und Allcott 2018, S. 8)

welcher nicht, und darüber hinaus seine eigenen Vorstellungen entwickelt, was von jedem Teammitglied erwartet wird, so kann es nicht lange dauern bis es zu einem „Crash“ kommt.

16.3.3 Regeln für die virtuelle Zusammenarbeit

Eine Lösung zur Verbesserung der Zusammenarbeit sind Teamabsprachen. Evernote hat sich deshalb einen eigenen Verhaltenskodex erarbeitet. Ausgangspunkt war das Unbehagen der Mitarbeitenden, ihre täglichen kleine Ärgernisse im Umgang mit Kommunikationsmedien: muss auf eine E-Mail auch spätabends unmittelbar geantwortet werden? Welcher Kanal wird als dringlich angesehen, welcher weniger? Ein großer Teil der E-Mail-Flut entsteht über interne E-Mails (Marquina und Blatter 2018). Werden hier auch Inhalte versendet, die über andere Kanäle besser kommuniziert werden?

Hier lohnt es sich, gemeinsam Richtlinien zur internen Kommunikation zu entwickeln, eben einen solchen „Code of Conduct“ für den digitalen Arbeitsplatz. Und hier kann der Vergleich mit den „Verkehrsregeln“ noch einmal zu Hilfe genommen werden. Denn wie diese in verschiedenen Ländern durchaus unterschiedlich sein können, müssen Unternehmen und Teams hier ihren eigenen besten Weg erarbeiten. Solche „Verkehrsregeln“ sind also unternehmensspezifisch entsprechend den eigenen Bedürfnissen auszugestalten, müssen sodann aber, um zum Erfolg zu führen, für ein Team/ein Unternehmen verbindlich sein.

16.3.4 Verhaltenskodex

Ein Verhaltenskodex stellt eine Sammlung von Verhaltensweisen dar, die sich eine Gruppe verpflichtend auferlegt und der gruppen- bzw. unternehmensweit Verbindlichkeit zukommt. Durch eine Unterschrift findet eine freiwillige Selbstbindung statt.¹

Beim Evernote-Team in Zürich wurde ein solcher Verhaltenskodex erfolgreich eingeführt. An einer der halbjährlich stattfindenden Team-Offsite am wurden Probleme mit der Kommunikation und den damit verbundenen Erwartungen thematisiert. Das Team hat daraufhin am Whiteboard eine Liste erarbeitet mit den brennendsten täglichen Ärgernissen. Sie enthielt alle Punkte, die sie an der momentanen Arbeitsweise stören. Der Teamleiter verließ dazu den Raum, um dem Team unbefangene Redefreiheit zu gewähren. Danach wurde zusammen mit dem Teamleiter darauf eingegangen und gemeinsam wurden Wege festgelegt, um die diskutierten Probleme zu verbessern. Nach etwa zwei Stunden entstand ein Verhaltenskodex, maßgeschneidert für das Team und deren Problematiken (siehe Abb. 16.3). Der Kodex wurde von jedem Teammitglied unterschrieben und wird seither eingesetzt. Die eingetretenen Verbesserungen waren markant. Wird einmal gegen einen

¹Eine freiwillige Selbstbindung ist eine selbst auferlegte, rechtlich nicht bindende Verpflichtung, bestimmte Standards einzuhalten.

INTRO

Based on our joint workshop (Dec 5th 2017), we mutually agreed upon the following communication rules, expectations and best practices. Of course, we can review them if something does not seem to work as expected.

Calendar Hygiene and Expectations:

- We do reply to **calendar invitations** (within 12h - 24h)
- We **add travel time** from and to an external meeting. We also add further travel info (e.g. if it's a plane or train)
- We make our **calendars public** (booking meetings is much easier for everyone - easy to understand if a meeting can be postponed or not)
- We add a **video conference link** to every meeting with remote participants (highfive)
- We reserve the room for any video conference or meeting
- We add our vacations or holidays into the ZH event calendar as following: "Name" vacation (# of days)

Email Hygiene and Expectations:

- First **think** if email is needed, then **talk** before email is sent, then send email if needed
- Let's **not discuss** via email.
- The email channel is **not urgent**: 12h - 24h response time is ok (no need to always have the email open) => for **truly urgent** or critical things, we **call** each other (cell phone), also late or on weekends
- As email is not urgent, no need to reply to emails **after 19h and during weekends**
- No need to check emails **during vacation** (unless otherwise agreed upon). => see next line
- We all have **decent OOO replies**: including return date from OOO / back-up contact and details / back-up person gets a briefing
- **Being brief** in email amongst ourselves is ok (even a title email ending with "... EOM" is ok and not rude)
- No need to reply to an **FYI email** (e.g. saying thanks) - you can, but don't have to
- **No scrolling** in emails - that's a sign that the email is toooooo long... 😊 => talk first!

Office Hours

- Overall objective: achieving our goals but also balancing work & private life in a meaningful way
- However, also taking team spirit, team efficiency and feeling of togetherness into account: we are in the office when possible (default)
- Make sure your calendar is up-to-date and shared/public so we know how to reach someone if urgent

Home Office

- Overall objective: achieving our goals but also balancing work & private life in a meaningful way
- *Home Office is possible as long as it makes sense for you, your team and the company.
- *When planning to do Home Office, we inform team members and the manager beforehand, and add it to the calendar.
- *Home Office is work.

Meetings in General

- We come prepared to meetings - if not, we tell others (and if needed, reschedule the meeting)
- **3W rule**: Meeting follow-up actions and/or meeting summaries must contain the three Ws: **WHO does WHAT by WHEN**
- The **meeting organiser** is **responsible** for a) taking notes and b) that follow-up actions (acc. to 3W rule) are written down and shared
- Meetings start on time and stop on time
- Make sure you leave the meeting room clean - no bottles, no dishes, rearrange things such as keyboard, chairs, mouse, pens, etc.

Slack Hygiene

- *We add OOO status in Slack (after the family name)
- *The EMEA BIZ Team is our official information channel
- *No instant reply required. Our communication priority order is: 1) Call/Text 2) Slack 3) Email

Abb. 16.3 Verhaltenskodex Evernote. Legende: OOO – Out of Office

der Punkte verstoßen, kann ein Teammitglied mit Verweis auf den Kodex darauf hinweisen und eine Änderung herbeiführen. Das führte dazu, dass nach einem Meeting die 3W-Regel, falls sie vergessen wurde, nachträglich ergänzt wurde (wer macht was bis wann), für dringliche Anfragen nunmehr zum Telefon gegriffen wird, Konflikte persönlich angesprochen werden und die Kalenderhygiene zu einer vereinfachten Koordination gemeinsamer Treffen beitrug. Kommunikationsprobleme bei der täglichen Zusammenarbeit gibt es seither kaum mehr.

Der Verhaltenskodex wurde vom Evernote-Team in Zürich erarbeitet und nach der erfolgreichen Einführung auch anderen Büros zur Verfügung gestellt. Diese haben ihn in

seiner ursprünglichen Form oder teilweise überarbeitet und angepasst an lokale Bedürfnisse bei sich selber eingeführt. Die Verbreitung ist hoch: An vier der fünf Standorten wurde der Verhaltenskodex von zwei Drittel der Teams eingeführt und die Zusammenarbeit daran ausgerichtet.

16.3.5 Interpretation

Bei der Erarbeitung des Verhaltenskodex sind die Mitarbeitenden von Evernote intuitiv zu ähnlichen Lösungen gekommen, wie wir das weiter oben anhand der Medienreichhaltigkeit erörtert haben. E-Mails werden beschränkt auf die Übermittlung von Routine-mitteilungen oder kurzen Sachinformationen, die keine weitere Auslegung oder Diskussion erfordern. Anliegen, die eine weitergehende Interpretation erfordern, werden über reichhaltige und synchrone Medien kommuniziert, wie z. B. im persönlichen Gespräch oder telefonisch. Die Klärung der Zuständigkeiten bei Meetings erzeugt Verlässlichkeit und trägt zur Transparenz bei. Transparenz ist gerade im Hinblick auf die Anwesenheiten und frei buchbaren Terminen ein sehr zentrales Anliegen, das die Kollaboration erleichtert.

Der „Bottom up“-Ansatz bei der Erstellung eines Verhaltenskodex erweist sich hierbei vorteilhaft: Da Mitarbeitende wissen, welche Veränderungen in ihren eigenen Bereichen notwendig und wirkungsvoll sind, ist die Akzeptanz der Regeln gewährleistet und deren Umsetzung fällt bedeutend leichter.

16.4 Empfehlungen für Ihr Unternehmen

16.4.1 Verhaltenskodizes – eine Strategie gegen den digitalen Stress

Zum Schluss sollen einige pragmatische Vorschläge und Empfehlungen dargelegt und zusammengefasst werden, die sich aus der Fallstudie ergeben. Die Empfehlungen betreffen Fragen zur Medienwahl und zum Umgang mit Medien zur kollaborativen Zusammenarbeit. Es ist zentral, gemeinsame Auffassung hinsichtlich eines Kommunikationsmediums zu entwickeln. Eine Möglichkeit zur Umsetzung einer solchen gemeinsamen Auffassung bieten Richtlinien und Verhaltenskodizes. Bislang existieren in Unternehmen Richtlinien zum Einsatz z. B. von E-Mails hauptsächlich auf Ebene des Unternehmens und umfassen zumeist technische Aspekte wie Virenschutz und Vertraulichkeit. Verhaltenskodizes der Teamkommunikation sind eine Strategie gegen digitalen Stress. Darin sollen Erwartungen an die Kommunikation dargelegt werden. Es sollte eine Einigung stattfinden, über welche Kanäle welche Inhalte vornehmlich zu kommunizieren sind. Solche gemeinsamen Vereinbarungen können auf der Ebene von Abteilungen, Projektgruppen oder Teams erfolgen. Auf dieser Ebene lassen sich weitaus konkretere Vereinbarungen treffen.

In einem Verhaltenskodex zur Teamkommunikation sind Antworten auf folgende Fragen festzuhalten:

Checkliste: Das sollte in einem Verhaltenskodex für die Teamkommunikation geregelt werden

- Wie kommunizieren wir innerhalb des Teams/der Abteilung?
- Welche Medien nutzen wir für welche Informationen und Kommunikationszwecke?
 - Hinweis: Wählen Sie für komplexe Kommunikationsaufgaben ein reichhaltiges Medium. Bevorzugen Sie in schwierigen Situationen den direkten Kontakt.
 - Vermeiden Sie „Overcomplication“ (zu viele vom Thema ablenkende Informationen) und „Oversimplification“ (erschwert die korrekte Interpretation durch fehlende Informationskanäle).
- Wann verschicken wir interne E-Mails?
 - Hinweis: Am besten so wenig wie möglich. E-Mail-Kommunikation ist der Hauptverursacher von Informationsüberflutung. Kommunikation sollte dort stattfinden können, worauf sie sich bezieht. Beispiel: Work Chat in Evernote, Kommentare in Google Docs, Kommentare zu Aufgaben in Todoist oder Asana.
- Gibt es eine Längenbeschränkung von E-Mails?
- Wie gehen wir in E-Mails mit cc, bcc und Attachments um? Wie mit der Weitergabe von Adressen?
- Was sollte in der Betreffzeile von E-Mails enthalten sein?
- Wie lange beträgt die erwartete Reaktionszeit pro Kanal?
- Beispiel: SMS/Slack: sofort, E-Mail: innerhalb von 24 Stunden, aber nur während der Arbeitszeit
- Wie berücksichtigen wir unterschiedliche Zeitzonen (z. B. London: UTC; Dubai: UTC +4h) und Wochenenden (z. B. Zürich: Samstag & Sonntag; Dubai: Freitag & Samstag).
- Wie häufig sind Meetings notwendig?
- Welche Vorbereitungen erwarten wir von den Teilnehmern der Meetings?
- Wie gehen wir mit Videokonferenzen um?
- Wie pflegen wir unsere Kalendereinträge?
- Wie vermeiden wir eine „Allzeit-erreichbar-Kultur“ und ermöglichen eine Trennung von Beruf und Privatleben?

Ein solcher Verhaltenskodex ist von den Beteiligten selber zu erarbeiten. Er sollte einer kontinuierlichen Überarbeitung unterliegen, um an veränderte Bedürfnisse angepasst werden zu können. Das Team trägt die Verantwortung dafür, die Einhaltung der vereinbarten Regelungen wo notwendig einzufordern. Die Teamleitung sollte sicherstellen, dass die Mitarbeitenden über entsprechende Kompetenzen im Umgang mit den digitalen Technologien verfügen. Die Einführung dieser Regeln wie auch der Erwerb und die Weiterentwicklung der Kompetenzen der Mitarbeitenden sind idealerweise durch entsprechende Schulungen zu begleiten.

16.5 Schlusswort

Weitreichende Änderungen der Digitalisierung in der Arbeitswelt haben zu einer weiten Verbreitung verteilter Teams geführt. Jobs sind längst nicht mehr auf einen Achtstundentag und feste Arbeitsplätze begrenzt. Zeit- und ortsflexibles Arbeiten wird immer mehr zur Regel statt zur Ausnahme. Arbeitnehmer möchten und/oder müssen zeit- und ortsunabhängig arbeiten können. Dies bringt auch Unternehmen entscheidende Vorteile – schnellere Reaktionen auf Kunden- und Lieferantenanfragen, bessere Nutzung von „Ausfallzeiten“ und eine Erreichbarkeit auch außerhalb der Geschäftszeiten. Hierzu implementieren Unternehmen digitale Arbeitsplatzlösungen, das Mitarbeitenden ein zu jeder Zeit verfügbares Arbeitsumfeld schafft. Der digitale Arbeitsplatz ist ein Kernstück einer digitalen Transformation im Unternehmen. Dabei geht es zum einen um die Ausgestaltung eines teamspezifischen Medienportfolios, also um die Frage, mit welchen Medien ein Unternehmen in seinem Team/in seiner Abteilung kommunizieren und kooperieren will. Zum anderen geht es darum, das Medium an die Aufgabe abzustimmen. Unklare Erwartungen und Missverständnisse in der Kommunikation, das haben Untersuchungen gezeigt, sind eine häufige Quelle von Stress. (Schonert-Hirz 2017; The Economist Intelligence Unit 2018). Die erdrückende Last durch eine Menge an E-Mails, Meetings und anderen Interaktionen führt zu einem „Collaborative overload“ (Cross et al. 2016), der die Wissensarbeiter von ihrer eigentlichen Arbeit fernhält.

Zukünftige Entwicklungen und technologischer Fortschritt werden die Zahl und Bedeutung virtueller Zusammenarbeit weiter steigern und die Art und Weise, wie Teammitglieder interagieren und zusammenarbeiten, verändern. Viele dieser Teams werden jedoch weder ihre strategischen noch ihre operativen Ziele erreichen – aufgrund der Unfähigkeit, geteilte Fähigkeiten zu integrieren und Zusammenarbeit nachhaltig effektiv zu gestalten. Für Unternehmen ist es daher zentral, ein ausgeprägtes Verständnis betreffend Leistungsfaktoren virtueller Zusammenarbeit zu entwickeln. Es ist eine Führungsaufgabe, Kollaboration in einem Unternehmen so zu managen, dass die Vorteile von verteilten Teams voll ausgeschöpft werden können. Der vorliegende Beitrag stellte Ursachen der Informationsüberlastung und der fehlgeleiteten Kommunikation im Kontext virtueller Zusammenarbeit vor und ging auf Möglichkeiten der Intervention ein. Gelingt dies, tragen multikulturelle virtuelle Teams zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen bei.

Literatur

- Bühlmann, B. 2006. *Need to Manage a Virtual Team? Theory and Practice in a Nutshell*. Göttingen: Cuvillier.
- Bühlmann, B., & Allcott, G. 2018. *Dreifache Überlastung und was du dagegen tun kannst*. Zürich: Evernote.
- Bühlmann, B., & Scheunemann, Y. 2018. *It's Time for a Virtual Team Driver's License*. Zürich: Evernote.
- Cross, R., Rebele, R., & Grant, A. M. 2016. Collaborative Overload. *Harvard Business Review*, January/February: xxx.

- Daft, R. L., & Lengel, R. H. 1984. Informations richness: A new approach to managerial behavior and organization design. *Research in Organizational Behavior*, 6: 191–233.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. 1986. Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32: 554–571.
- Davenport, T. H. 2005. *Thinking for a living: how to get better performance and results from knowledge workers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. 2000. *Working Knowledge: How Organizations Manage What they Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. 1989. User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8): 982–1003.
- Drucker, P. 1999. Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2): 79–94.
- Fitzgerald, M. 2018. Thoughts on Building a Successful Remote Team: How a group of designers were transformed into one unified Outlook team. <https://medium.com/microsoft-design/opende-signoutlook-7e0f4e591082>.
- Kielholz, A. 2008. *Online-Kommunikation. Die Psychologie der neuen Medien für die Berufspraxis*. Zürich: Springer.
- King, R. C., & Xia, W. 1997. Media Appropriateness: Effects of Experience on Communication Media Choice. *Decision Sciences*, 28(4): 877–910.
- Marquina, M., & Blatter, I. 2018. Am Abend noch 80 ungelesene E-Mails? Wie Sie sich und Ihr Team aus der E-Mail-Flut retten. Zürich: Evernote.
- Newport, C. 2016. *Deep work: Rules for focused success in a distracted world*. New York: Grand Central Publishing.
- Rice, R. 1992. Task analyzability, use of new media and effectiveness: A multi-site exploration of media richness. *Organization Science*, 3(4): 475–500.
- Schepers, J., & Wetzels, M. 2007. A meta-analysis of the technology acceptance model: Investigating subjective norm and moderation effects. *Information & Management*, 44(1): 90–103.
- Schonert-Hirz, S. 2017. Digitale Balance statt Digital Detox: Stressmanagement in Zeiten zunehmender Digitalisierung. *ASU – Zeitschrift für medizinische Prävention*, 52(11): 796–800.
- Sobel Lojeski, K., Reilly, R., & Dominick, P. 2006. The Role of Virtual Distance in Innovation and Success, Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences – Volume 01: 25.23: IEEE Computer Society.
- Soucek, R. 2009. Informationsüberlastung durch E-Mail-Kommunikation. In B. U. Stetina, & I. Kryspin-Exoner (Eds.), *Gesundheit und Neue Medien: Psychologische Aspekte der Interaktion mit Informations- und Kommunikationstechnologien*: 57–70. Wien: Springer.
- The Economist Intelligence Unit. 2018. *Communication barriers in the modern workplace*: 1–18. London: Economist Intelligence Unit Survey.