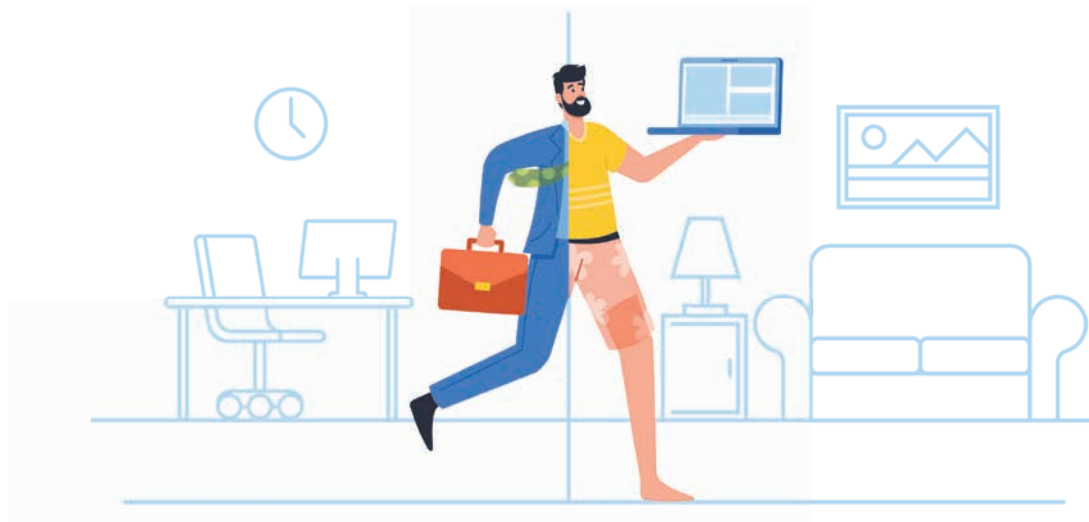


STRUKTUR UND PLANUNG HYBRIDER ARBEIT

DIE EINEN IM BÜRO, DIE ANDEREN ZU HAUSE

Nachdem der Lockdown die Mitarbeitenden – wo es möglich war – ins Homeoffice schickte, kehrten sie dieses Frühjahr wieder öfter in die Unternehmensräume zurück. Die meisten von ihnen möchten allerdings gar nicht mehr jeden Tag ins Büro kommen. Obwohl sie sich im Homeoffice mitunter einsam fühlten und der ein oder andere Arbeitsschritt sich online nur schwerfällig und wenig aussichtsreich gehen ließ. Die naheliegende Lösung dieses Dilemmas ist das hybride Arbeitsmodell, das viele Organisationen bereits umsetzen. Und das lohnt sich:



@shutterstock / ivector

Kein Stau morgens, keine lange Heimfahrt, mehr Freizeit, mehr Schlaf, arbeiten, wann und von wo es gerade passt, in den Pausen Sport machen oder kochen, konzentriert und ungestört etwas abarbeiten, da sein, wenn Post oder Handwerker kommen – das sind die Vorteile für Mitarbeitende (die keine Kinder im Homeschooling haben). Weniger Büromiete, weniger Fixkosten, Aufwertung der eigenen Employer Brand, glücklichere, zufriedener Mitarbeiter und weniger Fluktuation – so lauten die sich durchaus lohnenden Vorteile für Unternehmen.

Das klingt äußerst verlockend und könnte die Lösung sein, um die Bedürfnisse aller Beteiligten in einem Modell zu vereinen. Und doch knirscht und kracht es dort, wo es angewendet wird. Grund ist, dass der Veränderungsprozess hin zur hybriden Arbeit diffiziler ist, als ihn Führungskräfte einschätzen. Es reicht nämlich nicht, nur ein neues Modell auszurufen. Damit hybride Arbeit gelingt, braucht es Struktur und Planung.

Folgende Fragen sollten in den zukünftig hybriden Teams durchdacht und besprochen werden – und zwar am besten, bevor sie beginnen, hybrid zu arbeiten. Auf diese Weise werden mögliche Konfliktherde verhindert bzw.

abgemildert. Die Fragen dienen außerdem dazu, den Veränderungsprozess vorzubereiten und zu reflektieren.

Welche Führungsrolle ist in hybriden Modellen gefragt?

Schon vor der Pandemie war eine neue Führung gefordert: eine zur Selbstorganisation, Vernetzung und Eigenverantwortung motivierende, menschliche Führung auf Augenhöhe. Diese Unternehmenskultur ist nicht der Standard und genau das wurde in der Pandemie zum Problem. Viele waren von heute auf morgen Online-Führungskraft und mussten sich mit der Situation irgendwie arrangieren.

Für eine Führungskraft, die klassisch hierarchisch führt, sind Mitarbeitende im Homeoffice der Horror. Denn: Sie sehen die Menschen nicht beim Arbeiten, sie sind nicht jederzeit ansprechbar und die Führungsmethoden Druck und Kontrolle funktionieren nicht. Solche Führungskräfte erkennt man leicht daran, dass deren Mitarbeitende immer, wenn es ging, wieder im Büro auftauchen mussten – meist aus durchschaubar fadenscheinigen Gründen.

Tipp: Als Führungskraft kann ich Ihnen für hybrides Arbeiten nur ans Herz legen, sich hin zu einer offenen Führungsform zu entwickeln und das Kontrollverlangen ab-



© E.M. Kraus

Eva-Maria Kraus

zulegen. Je nachdem kann eine Schulung, ein Coaching oder Training Sie darin unterstützen, sich mehr auf die Mitarbeitenden einzulassen. Diese verstehen nämlich nicht, warum sie trotz der vielen Vorteile von Homeoffice wieder jeden Tag im Büro erscheinen sollen. Kontrolle und Druck – oder auch Zuckerbrot und Peitsche genannt – ist ein überholtes Führungsmodell, was nachweislich unzufriedene Kollegen produziert und bei jüngeren Generationen oft gar nicht mehr funktioniert.

Beziehen Sie Ihre Mitarbeitenden in die Entscheidungsprozesse zum hybriden Arbeitsmodell ein. In einer Teamsetzung kann gefragt werden, ob überhaupt Bedarf an hybrider Arbeit besteht. Von wem? Und wer hat Bedenken? Diskutieren Sie im Team, wie diese Wünsche zu erfüllen sind, und einigen Sie sich gemeinsam auf Kompromisse.

Welche Bedürfnisse herrschen im Team?

Wie viele Tage Menschen im Homeoffice und im Büro sein sollten – dafür gibt es kein allgemeingültiges Erfolgsrezept. Jedes Team ist anders, hat andere Bedürfnisse und andere Arbeitsprozesse. Es ist wesentlich wichtiger, dass das Team untereinander weiß, wie wer am liebsten arbeitet und am besten auch warum. Wenn man weiß, dass Frau Singh ihre Tochter dienstags um 13 Uhr abholen muss, sind Kolleg:innen eher dazu bereit, einen Kompromiss zu schließen.

Tipp: Sobald die jeweiligen Präferenzen hinreichend besprochen sind, sollten diese mit den Erfordernissen der Zusammenarbeit in Einklang gebracht werden. Einigen Sie sich außerdem auf Vereinbarkeiten, Mindestreaktionszeiten und verbindliche Präsenzzeiten im Büro.

Wie kommunizieren hybride Teams am besten?

Das wissen die Teams meist selbst am besten. Deshalb

gilt auch hier, das Team in dieses Gespräch miteinzu-beziehen. Aber warum ist das überhaupt ein Thema? Im virtuellen Raum fallen Sinnebenen weg: Wir riechen Personen nicht, wir sehen nur Teile ihrer Körpersprache und wir nehmen die Räume nicht auf, in denen die Personen sich befinden. Wir nehmen nur Ausschnitte wahr. Dieser Wegfall von Sinnebenen führt oft zu Missverständnissen – vielleicht ist Ihnen das während der Pandemie bereits aufgefallen.

Zusätzlich führt fehlende physische Anwesenheit zu Informations- und Partizipationsungleichgewichten und somit wesentlich häufiger zu dem Gefühl, unfair behandelt worden zu sein. Schon versehentlich nicht weitergegebene Informationen an Kolleg:innen im Homeoffice können sich im hybriden Arbeitsmodell zur Gefühlslawine entwickeln. Aber nicht nur das, auch die Karriere von Mitarbeitenden im Homeoffice kann Schaden nehmen. Getreu dem Sprichwort „Aus den Augen, aus dem Sinn“ wird Leistung im Homeoffice oft nicht gesehen.

Tipp: In einem Teammeeting sollte das hybride Team ausführlich über Werte, Normen und Regeln sprechen, die sie in der Kommunikation wahren wollen. Fragen könnten sein: Sollen während der hybriden Meetings alle Kameras angeschaltet sein? Wäre es gut, eine Moderation einzusetzen, damit das Gespräch weder stockt noch abschweift? Wie bekommen die, die nicht im Büro sind, trotzdem alle Informationen? Welche Kommunikationswege werden für welche Angelegenheiten genutzt?

Wie wirkt sich das hybride Modell auf Arbeitsprozesse und -routinen aus?

Um diese Frage beantworten zu können, sammeln Sie gemeinsam im Team die anfallenden Prozesse und prüfen diese auf Hybridtauglichkeit. Unterschriften, Post oder physische Objekte sind klassische Stolpersteine der hybriden Modelle. Wichtig ist, dass der Schritt in den hybriden Alltag als Work-in-progress verstanden wird, nicht als Stillstand.

Tipp: Falls die Post zurzeit also noch nicht digital abgearbeitet werden kann, gilt die Empfehlung, sich allen digitalen Möglichkeiten gegenüber zu öffnen und diese, so gut es geht, anzunehmen. Es ist auch nicht schlimm, wenn solche Umstellungen nicht von heute auf morgen funktionieren. Dafür haben alle Verständnis. Aber im Sinne der Teammitglieder, die bevorzugt im Homeoffice arbeiten, sollten solche Entwicklungsprozesse mit der nötigen Priorität behandelt werden.

Welche technische Ausstattung und Qualifizierung ist nötig?

„Hallo?“, „Könnt ihr mich hören?“, „Seht ihr die Folien?“ – wahrscheinlich haben alle diese Sätze mehr oder we-

niger oft in virtuellen Meetings gehört. Hat jemand in der Umstellungsphase keine gute Kamera gehabt, aber dann aufgerüstet? Super. Waren die Lichtverhältnisse schlecht, aber mittlerweile ist ein Ringlicht vorhanden und das Problem beseitigt? Prima.

Hybride Arbeitsmodelle funktionieren nicht ohne hochwertige technische Ausstattung UND Qualifikation (denn selbst die beste Hardware bringt nichts, wenn Menschen es einfach nicht schaffen, ihren Bildschirm zu teilen). Gerade im virtuellen Raum spielen diese beiden Parameter eine immens wichtige Rolle. Mit ihnen steht und fällt nicht nur die Stimmung, sondern auch die Effektivität. Beides macht der flüssigen Kommunikation in hybriden Modellen einen Strich durch die Rechnung.

Tipp: Voraussetzung für die Kommunikation zwischen offline und online Anwesenden ist eine Hard- und Software, die diese optimal unterstützt – und zwar im Homeoffice, unterwegs und im Büro. Weil manche aus den unterschiedlichsten Gründen Probleme mit methodischen und technischen Belangen haben, sollte offen, ehrlich und wertschätzend im Team darüber gesprochen werden, ob jemand ein Training oder eine Weiterbildung braucht, damit der Ablauf reibungslos verläuft.

Veränderung ist Alltag

Hybride Arbeit ist ein Prozess, der sich tagtäglich verändern kann. Die Zeiten von Stabilität und Verlässlichkeit sind ein für alle Mal vorbei. Trauern Sie dieser Zeit nicht nach, sondern entdecken Sie die Vorteile dieser Veränderung: Der Markt fordert Flexibilität, Mitarbeitende wollen mitbestimmen und haben immer noch oft so viel ungenutztes Potenzial zu geben, das mit Selbstführungskompetenz und Selbstorganisation plötzlich sichtbar wird.

Die hybride Arbeitswelt rückt näher an die Menschen und ihre Bedürfnisse heran. Arbeiten, Kinder haben oder sich um pflegebedürftige Familienmitglieder kümmern schließt sich plötzlich nicht mehr unvereinbar aus. Wer auf dem Land leben möchte, muss deshalb nicht kündigen. Die Loyalität zum Arbeitgeber wächst dadurch allgemein. Es ist also einen Versuch wert, finden Sie nicht?

Das Programm zum Thema:

Das vom BDVT mit Gold ausgezeichnete Konzept „Train the Leader – #sogethybrid“ präsentiert sich als durchgängige Lernreise für Führungskräfte und liefert einen klaren Fahrplan für hybride Lernerfahrungen. #sogethybrid verbindet die verschiedenen Arbeits- und Lernwelten: Analoge und digitale Lernmedien sind bewusst verzahnt, um größtmögliche Lerneffekte zu erzielen. Das Gesamtkonzept basiert auf drei ineinander verflochtenen Säulen: Live-Online-Workshops, analoger Tischkalender, der mit einer digitalen Lernplattform vernetzt ist, und moderne Transferformate für die Umsetzung in den Arbeitsalltag. In virtuellen, analogen und hybriden Formaten gestalten und erleben die Teilnehmer so eine Zusammenarbeitskultur, die Unternehmen in Zukunft immer mehr begegnen wird. —

Über die Autorin

Eva-Maria Kraus ist Inhaberin von NEWVIEW. Als Sparringspartnerin, Konzeptionistin und Transferdesignerin entwickelt sie mit ihrem Team innovative Programme, damit Unternehmen aktuelle und zukünftige Herausforderungen meistern können. Seit 2005 ist sie selbstständige Wirtschaftstrainerin.

BUCHTIPP

Eva-Maria Kraus

Zusammen führen

Wie vernetztes Arbeiten Unternehmen langfristig zum Erfolg führt



272 Seiten, Hardcover
ISBN: 978-3-527-51054-2
Wiley-VCH, Weinheim, Februar 2021
<https://www.zusammenfuehren.at>

**Kultur der Zukunft:
voneinander, miteinander und füreinander lernen**

Aktuelle Herausforderungen durch Digitalisierung, Globalisierung und weltweite Krisen sind für Einzelne nicht mehr zu bewältigen. Ohne gemeinsamen Kurs können Betriebe mit dem Tempo der Veränderungen nicht mithalten. Um als

System in fragilen Zeiten nach vorne zu streben, brauchen Unternehmen hierarchieübergreifende stabile Netzwerke. In Zusammen führen beleuchtet Eva-Maria Kraus, wie klug vernetztes Arbeiten funktionieren kann. Übersichtlich und praxisnah liefert sie eine handfeste Methode, mit der Führungskräfte innovationsfördernde Netzwerke in Unternehmen einführen, etablieren und ausbauen können. Hintergrundinfos, Interviews, zahlreiche Beispiele aus der unternehmerischen Praxis und Bezüge in die Vergangenheit, Hinweise zu Psychologie sowie zu Wissenschaft und Forschung machen ihre Ausführungen fundiert, lebendig, kurzweilig und holen den Leser sowohl rational als auch emotional ab. —