

HelfRecht

# *methodik*

Die Zeitschrift für mittelständische Unternehmer und Führungskräfte

*3/2022*



**Stolperfallen eliminieren:**  
Warum es wichtig ist, Mängel im  
Alltag möglichst gleich zu beseitigen  
Seite 4

**Zwei Welten koordinieren:**  
Worauf es ankommt, damit hybrides  
Arbeiten im Unternehmen funktioniert  
Seite 31



# Als Team **hybrid** arbeiten – darauf kommt es an

*Teilweise im Homeoffice arbeiten, teilweise im Unternehmen – das ist das hybride Arbeitsmodell. Es hat Vor-, aber auch Nachteile und sollte deshalb sehr bewusst organisiert werden. Verschiedene Aspekte sind dabei wichtig, damit hybrides Arbeiten für alle Beteiligten zum Erfolgsmodell wird.*

Das hybride Arbeitsmodell – in dem die einen im Homeoffice und die anderen im Büro arbeiten – hat den Mittelstand längst erreicht. Viele Unternehmen haben in den vergangenen Jahren bereits einiges an Erfahrung gesammelt. Und doch knirscht und kracht es, wohin man auch sieht. Das ist gar nicht ungewöhnlich, schließlich löst das Modell ein über Jahrzehnte etabliertes ab und erfordert damit hohe Veränderungsbereitschaft von allen Beteiligten. Denn auch diejenigen, die wieder täglich im Büro anzutreffen sind, gehören mit Kolleg\*innen im Homeoffice zu hybriden Teams.

Egal, ob sich ein Unternehmen in der Umstellung befindet oder bereits hybrid arbeitet: Die Vorteile des Modells können nur bestmöglich genutzt werden, wenn mögliche Konfliktherde am besten gar nicht erst entstehen. Folgende sieben Aspekte eignen sich zur Vorbereitung sowie zur Reflexion und haben sicherlich die ein oder andere Inspiration mit im Gepäck.

## **Aspekt 1: Führung**

Bereits vor der Pandemie ging ein Ruck durch die etablierten hierarchischen Führungsmodelle. Verschiedene gesellschaftliche Entwicklungen erforderten eine mehr und mehr menschliche Führung auf Augenhöhe, die in der Lage ist, Mitarbeitende zur Selbstorganisation, Vernetzung und Eigenverantwortung zu motivieren. Die letzten Jahre haben diesen Prozess extrem beschleunigt, viele waren von heute auf morgen Online-Führungskraft und mussten sich mit der Situation irgendwie arrangieren. Das

hat nicht allen gefallen, vor allem dann nicht, wenn mehrheitlich über Druck und Kontrolle geführt wird. Man konnte die im Homeoffice Mitarbeitenden nicht beim Arbeiten sehen. Sie waren nicht jederzeit ansprechbar, und das bedeutete für viele Führungskräfte einen enormen Kontrollverlust. Kein Wunder, dass – sobald im Büro zu arbeiten wieder möglich war – diese Führungskräfte ihre Mitarbeitenden auch sofort wieder dorthin bestellten.

Über den Kopf von Teams hinweg Entscheidungen zu treffen, die keinen anderen Sinn erfüllen, als das eigene Kontrollverlangen zu befriedigen, führt zu Unzufriedenheit unter den Mitarbeitenden. In diesem Fall noch mehr, weil gute Erfahrungen im Homeoffice gesammelt wurden: kein Arbeitsweg (weniger Fahrtkosten, mehr Freizeit), freiere Zeiteinteilung (Möglichkeit, nach dem eigenen Biorhythmus zu arbeiten), wesentlich mehr Ruhe für Konzentration erfordernde Aufgaben (die deshalb effizienter abgearbeitet wurden) und anderes mehr.

**Tipp:** Um Unzufriedenheit bei Mitarbeitenden zu vermeiden (die nachweislich viele negative Effekte hat), gilt es, diese in Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen und herauszufinden, was sie sich wünschen. Ist das hybride Arbeitsmodell erwünscht? Von wem? Und wer hat Bedenken? Diskutieren Sie im Team, wie diese Wünsche zu erfüllen sind, und einigen Sie sich gemeinsam auf Kompromisse. Anschließend sollten Sie im Vier-Augen-Gespräch besprechen, was Ihre Mitarbeitenden sich im hybriden Kontext von Ihnen wünschen. Braucht jemand



von Eva-Maria Kraus

mehr Unterstützung in der Selbstorganisation? Können Personal- und Feedbackgespräche für die jeweilige Person auch online stattfinden? Diese wie auch weitere sensible Themen sollten dringend geklärt werden. Zudem können Sie über das Einzelgespräch auch gewisse Ängste und Vorbehalte aus dem Weg räumen und dazu ermutigen, sich auf die Veränderung einzulassen. Sprechen Sie in regelmäßigen Abständen mit Ihrem Team, um Feedback einzuholen und daraufhin nötige Anpassungen vorzunehmen.

### Aspekt 2: Kontrolle

Wie im Punkt Führung bereits angesprochen, ist Kontrolle ein essenzielles Thema im hybriden Arbeitsmodell. „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ ist nicht umsonst ein gängiges Sprichwort und hat definitiv seine Daseinsberechtigung. Im hybriden Alltag braucht es allerdings andere Kontrollmechanismen, die wesentlich auf Kommunikation und Transparenz beruhen sowie die Individualität der Mitarbeitenden berücksichtigen. Denn: Während die einen den Druck brauchen, um gute Ergebnisse zu liefern, blockiert er andere.

**Tipp:** Ein bewährtes Instrument sind sogenannte Standup-Dailys. Dafür trifft sich das Team täglich in einem hybriden Setting – die einen also im gemeinsamen Büro- oder Konferenzraum, die anderen von zu Hause digital zugeschaltet –, um sich gegenseitig auf den aktuellen Stand zu bringen. Das Besondere an dem Format: Alle Beteiligten stehen, um ein Endlos-Meeting zu vermeiden. Reihum erzählen die Mitarbeiten-

den kurz, woran sie arbeiten, was sie erledigt haben und wo sie vielleicht hängen oder Probleme haben. Auf diese Weise sind alle morgens bereits auf einem Stand. Die Führungskraft kann daran anschließend mit den einzelnen Teammitgliedern sprechen sowie sie individuell unterstützen. Die Sichtweise auf Arbeit zu ändern, ist ebenfalls angebracht: Statt den Fokus darauf zu legen, dass die Mitarbeitenden von neun bis 17 Uhr arbeiten, sollten die Ergebnisse im Vordergrund stehen.

### Aspekt 3: Kommunikation

Die direkte Kommunikation lebt von der Wahrnehmung mit allen Sinnen und auf allen Ebenen. In der virtuellen Kommunikation ist es schwieriger, nonverbale Reaktionen wie etwa Mimik, Gestik, Stimmung oder Körpersprache des Gesprächspartners wahrzunehmen. Dadurch kommt es häufiger zu Missverständnissen. Zusätzlich führt fehlende Anwesenheit zu Ungleichgewichten bei Information und Partizipation und somit wesentlich häufiger zu dem Gefühl, unfair behandelt worden zu sein. Schon versehentlich nicht weitergegebene Informationen können sich im hybriden Arbeitsmodell zu einer Gefühlslawine entwickeln.

**Tipp:** Vereinbaren Sie einen Termin mit dem Team und sprechen Sie dort ausführlich über Normen, Werte und Regeln für die Kommunikation. Wie bekommen die, die nicht im Büro sind, trotzdem alle Informationen? Welche Kommunikationswege werden für welche Angelegenheiten genutzt? Sehr vieles verändern kann

Die einen arbeiten allein im Homeoffice, ...



Foto: Mary Eismann / iStockphoto





Foto: Justin D'Amico / iStockphoto

... die anderen gemeinsam im Unternehmen: Ein hybrides Arbeitsmodell steht vor der Herausforderung, beides zu einem gut funktionierenden, fruchtbaren Ganzen zusammenzubringen.

es schon mal, wenn alle im Team sich darauf verständigen, dass eine Nachricht, egal, wie sie im ersten Moment auf einen wirkt, niemals als negative Absicht interpretiert werden sollte und schon gar nicht als persönlicher Angriff.

Zusätzlich sollte in der Kommunikation immer Folgendes abgewogen werden:

- Wie schnell muss eine Information kommuniziert werden? (Das entscheidet über den Kommunikationskanal.)
- Wie komplex ist die Botschaft? (Das entscheidet darüber, wie intensiv sie kommuniziert werden muss.)
- Wie sensibel ist Ihre Botschaft? (Das entscheidet über die Sensibilität, mit der Sie an die Sache herangehen sollten.)

#### Aspekt 4: Arbeitsroutinen und -prozesse

Die Rückkehr ins Büro hat in ganz vielen Unternehmen dazu geführt, dass all das, was man aus den Erfahrungen im Lockdown gelernt hat, direkt in Vergessenheit geraten ist. Und ja, der hybride Arbeitstag ist nicht das Gleiche, wie komplett remote zu arbeiten, also ausschließlich außerhalb des Büros. Aber um eigene Arbeitsroutinen und -prozesse festzulegen, kann der Blick auf bereits Bewährtes keinesfalls schaden.

**Tipp:** Was hat für das Team im Homeoffice nur schlecht funktioniert? Für welche Schritte war Homeoffice dagegen ein Segen? Die Antworten auf diese Fragen sollten Grundpfeiler für das hybride Modell bilden. Beispielsweise sollten Kon-

flikte nicht online bearbeitet werden. Auch Meetings sollten auf den Prüfstand gestellt werden: Ist es für alle angenehm, hybride Meetings abzuhalten? Kann eine Moderationsrolle vergeben werden, um es so effizient wie möglich zu gestalten? Kann eine „Return on Investment“-Fragerunde am Ende der Besprechung eingeführt werden, in der alle kurz sagen, ob ihnen das Meeting etwas gebracht hat? Nutzen Sie gemeinsam die daraufhin zum Vorschein kommenden Knackpunkte, um Prozesse zu verbessern.

**Tipp:** Im hybriden Arbeitskontext braucht es außerdem Absprachen, um effiziente Zusammenarbeit zu ermöglichen. Besprechen Sie dafür, welche Bestandteile Ihre Prozesse haben, und prüfen Sie diese auf Hybridfähigkeit. Typische Punkte sind: Unterschriften, Post sowie physische Objekte, also etwa Bibliothek, Techniklager, Produkte, Geräte, Maschinen, ..., die nur im Büro vorhanden sind beziehungsweise bedient werden können. Können diese Prozesse online bearbeitet werden? Wenn ja, wie? Und: Gibt es Prozesse, die am besten nur noch digital durchgeführt werden sollten? Finden Sie mit Ihrem Team Lösungen sowie Kompromisse, wie Sie damit gemeinsam umgehen wollen.

**Tipp:** Einige Unternehmen unterliegen saisonalen Abhängigkeiten oder haben Projektphasen, die mal ein hohes Arbeitsvolumen, mal ein geringeres bedeuten. Beispielsweise zum Jahresende gilt oft „viele Hände, schnelles Ende“. Dagingehend sollte mit dem Team besprochen wer-

den, ob in Hochphasen die Zeiten im Büro erhöht werden können und in ruhigeren Zeiten wieder öfter im Homeoffice gearbeitet werden kann.

#### Aspekt 5: Gruppendynamik

Wer seinen Blick intensiv auf Prozesse und Ergebnisse richtet, darf nicht vergessen, dass Menschen auch im hybriden Arbeitsmodell menscheln. Ein wenig wurde das schon unter dem Punkt Kommunikation angesprochen, aber Gruppendynamik ist ein wesentlich vielschichtigeres Thema. Auch dafür sind die Teambesprechungen und Einigungen wichtig: Wenn die Mitarbeitenden untereinander zum Beispiel die Arbeitspräferenzen kennen (Herr Schmidt ist am liebsten im Homeoffice, Frau Karl dagegen im Büro) und welche individuellen Gründe sie dafür haben (Herr Schmidt hat eine lange Anfahrt, Frau Karl fällt zu Hause die Decke auf den Kopf), steigt das gegenseitige Verständnis.

Weitere Stolpersteine sind gruppendynamische Prozesse wie Entfremdung von Mitarbeitenden, die sich kaum bis gar nicht mehr physisch begegnen, Frontenbildung (Anwesende gegen Abwesende, unser Team gegen andere Teams), Neid auf Arbeitsformen (wenn für die einen Homeoffice möglich ist, für die anderen nicht).

**Tipp:** Das Team sollte zusammen über seine Präferenzen sprechen und diese dann mit den Erfordernissen der Zusammenarbeit in Einklang bringen. Punkte, die dabei eine Rolle spielen, sind: Vereinbarungen zu Erreichbarkeiten, Mindestreaktionszeiten und verbindlichen Präsenzzeiten im Büro. Das hat zusätzlich den Effekt, dass die Vernetzung im Team vorangetrieben wird. Man erkennt Gemeinsamkeiten und versteht Unterschiede. Alle Meinungen konnten gesagt werden und wurden gehört. Auch wenn dieses Vorgehen Probleme nicht direkt aus der Welt schafft, klärt es zumindest die Luft und schafft eine Ebene, auf der wieder gesprochen werden kann.

#### Aspekt 6: Wertschätzung

Xing meldet, dass Ihre Mitarbeiterin Frau Mayer heute Geburtstag hat? In analogen Zeiten kein Problem: Der Supermarkt hatte immer Kuchen und Sekt, um gemeinsam anzustoßen. In hybriden Zeiten geht diese Spontanität verloren. Schade, wenn dann auch die Chance, Frau Mayer Ihre Wertschätzung auszusprechen, einfach unter den Tisch fällt.

**Tipp:** Geburtstage, Jubiläen, die Verabschiedung sowie das Willkommenheißen von Mitarbeitenden sind für die, die es betrifft, subjektiv wichtige Erfahrungen, die Loyalität und Bindung zum Unternehmen positiv beeinflussen. Es lohnt sich also, die eigene Sensibilität dahingehend zu schulen, den Kalender durchzusehen und diese Events eben vorzuplanen. Stoßen Sie mit dem Team gemeinsam online an, senden Sie Frau Mayer ein Dankespaket mit Glückwünschen, lassen Sie sich gemeinsam etwas Schönes einfalten, womit auch online überkommt, wie wichtig Frau Mayer als Mensch in Ihrem Team ist.

#### Aspekt 7: Sichtbarkeit

Zwar nicht schön, aber Fakt: Wer von zu Hause aus arbeitet, wird im wahrsten Sinne des Wortes nicht gesehen. Nicht mit seiner Physis und nicht mit seiner Arbeitsleistung. Das hat Folgen für Boni, Beförderungen und damit für die eigene Karriere. Gleichzeitig können die, die jederzeit im Büro sind, zu den Lieblingen der Führungskraft werden. Neid und Frontenbildung sind schnell aufziehende, weitreichende Konsequenzen. Und alles nur, weil Menschen aufgrund ihrer Wahrnehmung falsche Annahmen treffen.

**Tipp:** Nutzen Sie ein Canva-Board (Whiteboard oder Pinnwand), auf dem in den täglichen Abstimmungen die tatsächliche Leistung der Mitarbeitenden notiert wird. Dafür muss jedes Teammitglied Farbe bekennen und die Leistung wird sichtbar.

#### Fazit

Das hybride Arbeitsmodell muss für jedes Team individuell ausgearbeitet werden. Schließlich sind Menschen weder vergleichbar, noch sind sie in Zeiten des War of Talents einfach zu ersetzen. Die Herausforderung, ein Modell zu kreieren, auf das sich alle einigen können, bedeutet hohen Initialaufwand – doch der lohnt sich: Gut gemacht verbessert hybrides Arbeiten Leistung und Effizienz, steigert die Mitarbeiterzufriedenheit und fördert die Vernetzung und Kommunikation untereinander. ■

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

→ [www.newview.at](http://www.newview.at)