

Arbeitswelten

Aspekte erfolgreicher hybrider Zusammenarbeit

Fixe Arbeitsstandorte und Arbeitszeiten werden mehr und mehr abgelöst von hybriden Arbeitsmodellen. Damit ist eine Reihe spezieller Herausforderungen verbunden. Der Beitrag zeigt, welche Bereiche besonders zu beachten sind und wie diese im Zusammenspiel zur erfolgreichen hybriden Zusammenarbeit führen können.

› Mario Niederhauser

In der Vergangenheit glich es einem Naturgesetz, dass in den Räumlichkeiten der Unternehmen zu fixen Arbeitszeiten gearbeitet wurde. Mobil-flexibles Arbeiten war vielfach nicht oder nur in Ausnahmefällen erlaubt. Mittlerweile hat der Wind 180 Grad gedreht und der Büroalltag kommt den Gezeiten gleich: An den einen Tagen werden die Räume geflutet mit Mitarbeitenden, die soziale Interaktion und spontane Begegnungen von Angesicht zu Angesicht suchen. An den anderen Tagen herrscht gähnende Leere in den Gängen des Unternehmens.

Neue hybride Welt

Die Herausforderung besteht nun darin, die Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden, Lieferanten und Kunden möglichst ortsunabhängig zu gestalten. Dafür braucht es durchlässige Strukturen und Prozesse sowie Technologien, die Menschen vernetzen und die Zusammenarbeit im Team wie auch mit Externen effizient, effektiv und sicher ermöglichen.

Auch wenn die Flexibilisierung der Arbeit in aller Munde ist – sie ist weit mehr

als nur ein Hype. Die neue Form der Zusammenarbeit hat weitreichende Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft. Was dabei häufig vergessen geht: Für kleine und mittlere Unternehmen wie auch für grosse Konzerne gelten dieselben Rahmenbedingungen. Arbeitsrecht und Datenschutz müssen eingehalten und die Bedürfnisse und Lebensumstände

kurz & bündig

- › Für ein hybrides Arbeiten braucht es durchlässige Strukturen und Prozesse sowie Technologien, die Menschen vernetzen und die Zusammenarbeit im Team wie auch mit Externen effizient, effektiv und sicher ermöglichen.
- › Hybrides Arbeiten bedarf Investitionen in technischer, organisationaler und kultureller Hinsicht.
- › Jedes Unternehmen, ja sogar jedes Team innerhalb des Unternehmens ist einzigartig, deshalb ist der «One-size-fits-all»-Ansatz nicht empfehlenswert.

der Mitarbeitenden sollen berücksichtigt werden. Ausserdem beeinflusst jede Welle von Veränderungen die verankerte Unternehmenskultur.

Hebel für Veränderungen

Der Vorteil eines KMU ist klar der Grössefaktor. Wo grosse Unternehmen und Konzerne aufgrund ihrer Hierarchiestufen und bestehender Bürokratie oft träge sind, schaffen es Kleinunternehmen, flexibel und reaktionsschnell Veränderungen anzustossen und umzusetzen. Doch wo fängt man am besten an?

Arbeitsort

Ähnlich den Gezeiten in den Weltmeeren können Ebbe und Flut in den Büros mit blossen Augen beobachtet werden. Dies führt dazu, dass viele Menschen zuerst instinktiv an den Arbeitsort denken, wenn es um die Planung der hybriden Zusammenarbeit geht. Viele Unternehmen sehen sich unter diesem Vorwand veranlasst, Schreibtische abzubauen oder ihre Bürofläche anderweitig zu nutzen, gegebenenfalls sogar ganz aufzugeben. Oder sie investieren in modernes Büro-

inventar und versprechen sich davon, so Mitarbeitende wieder in die Büros zu ziehen. Dies ist nicht falsch – jedoch zu kurz gegriffen.

Das Thema ist nämlich vielschichtiger und komplexer. Um in der Analogie zu bleiben, sollten sich diese Unternehmen zuerst bewusst werden, welche unsichtbaren Kräfte für die Büro-Gezeiten verantwortlich sind. Um hybride Zusammenarbeit zum Erfolg werden zu lassen, gilt es verschiedene Aspekte zu beachten, die in Wechselwirkung zueinanderstehen.

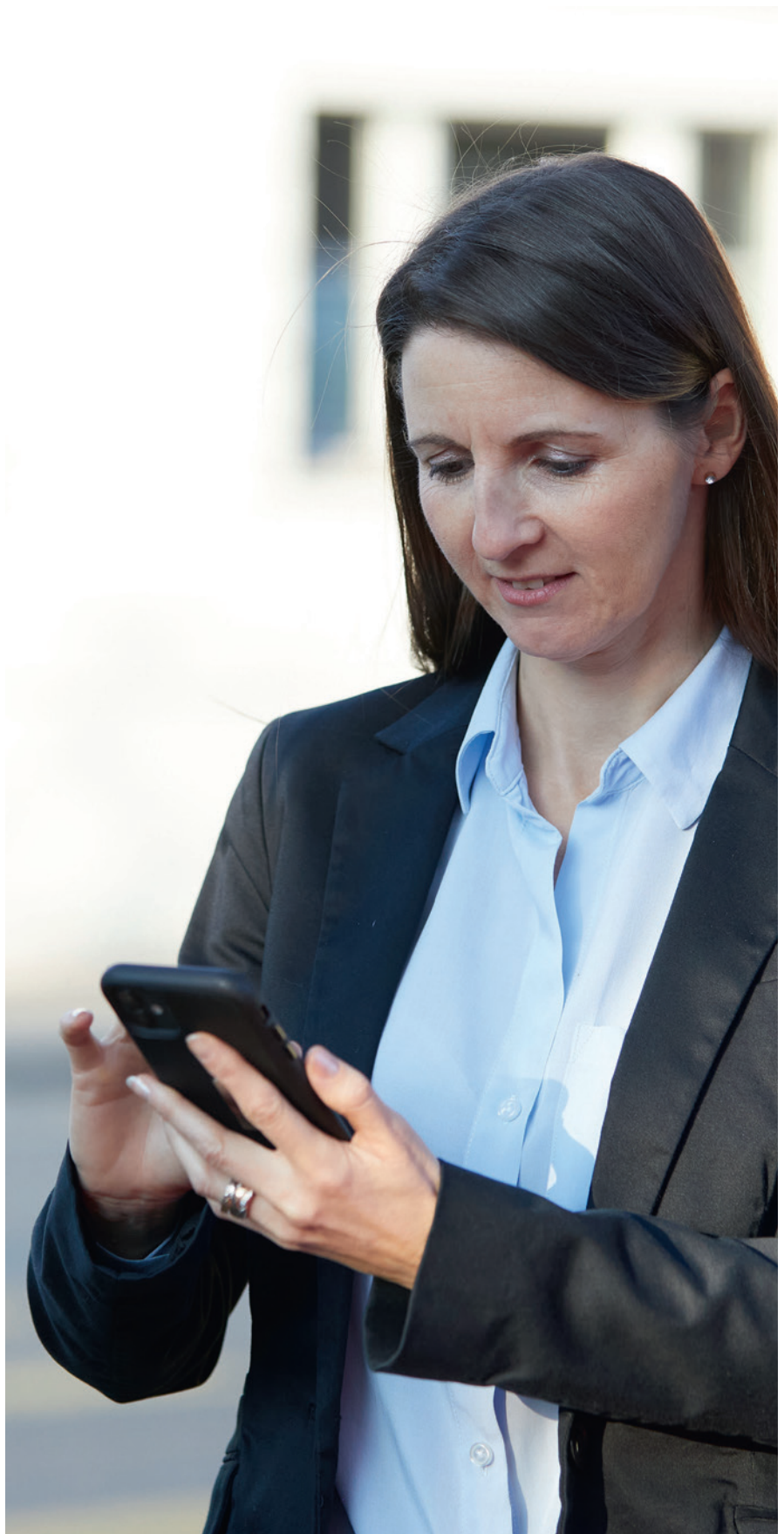
Technologie

Sowohl hinsichtlich Software als auch Hardware gibt es womöglich Anpassungsbedarf in den Unternehmen. Für Büromitarbeitende gehören grundsätzlich Notebook, Headset und Smartphone zur absoluten Minimalausstattung, um ortsunabhängig arbeiten zu können. Für Mitarbeitende ohne festen PC-Arbeitsplatz, sogenannte Frontline Worker, reicht häufig ein Smartphone mit einer entsprechenden Applikation. Idealerweise verwenden alle Mitarbeitenden einer Organisation dieselbe Softwarelösung. Dank neuer Kanäle und modernster Informations- und Kollaborationstools, wie Intranets oder Microsoft Teams, sind Mitarbeitende vernetzter denn je. Aber diese Technologien allein reichen nicht.

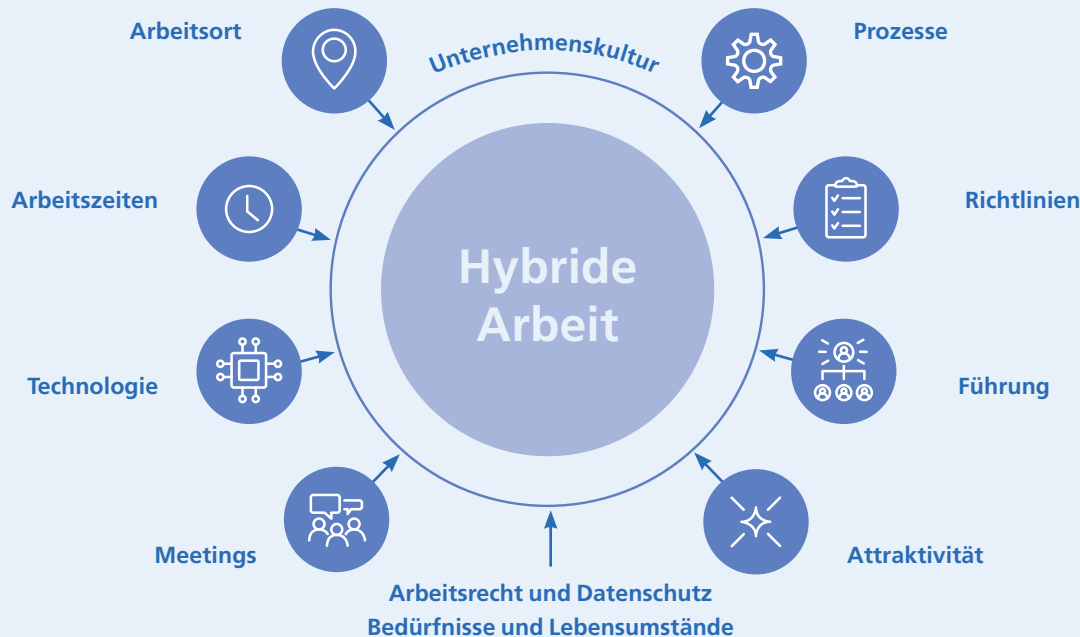
Bekanntlich lösen IT-Projekte Widerstände, Skepsis oder sogar eine Abwehrhaltung bei den Mitarbeitenden aus. Deshalb müssen diese in Form von Change-Management-Massnahmen sensibilisiert, qualifiziert und begleitet werden. Denn nur so können Mitarbeitende über die Notwendigkeit der Veränderung informiert werden und den Umgang mit neuen Tools lernen.

Prozesse

Damit Mitarbeitende die neuen Tools auch sinnvoll und effizient (kurz: smart) nutzen können, müssen sie ihre bestehenden Arbeitsweisen reflektieren und neue übernehmen. Deshalb ist es genauso wichtig, Mitarbeitende weiter-



Wirkungsfaktoren einer hybriden Arbeitswelt



Quelle: Betroot AG

zuentwickeln, denn neue Technologien führen auch zu Veränderung der individuellen Arbeitsweisen und haben Einfluss auf die internen Prozesse und Arbeitsabläufe.

Prinzipiell soll das Ziel verfolgt werden, so viele interne Arbeitsabläufe wie möglich ortsunabhängig zu gestalten. Dazu gehört auch die Identifikation und Adaption von Prozessen, die digitalisiert werden können, damit sie schlussendlich zum hybriden Arbeitssetting passen. Denn einen Prozess 1:1 zu digitalisieren, ergibt häufig nur wenig Sinn. Eine genaue Beobachtung von sich selbst und als Team hilft bei der Prozessoptimierung. Gemeinsam als Team können Arbeitsabläufe reflektiert und so neue, tolle Ideen generiert werden. Damit kommen Unternehmen der Entfaltung von weiterem, unentdecktem Potenzial näher.

Meetings

Vor zwei Jahren ist es wie eine Flutwelle über uns hereingebrochen: Physi-

sche Meetings in den Räumlichkeiten des Unternehmens wurden grösstenteils durch Online-Meetings ersetzt. Während der vergangenen zwei Jahren hatten wir die Möglichkeit, viel über Online-Meetings zu lernen.

Da jedoch jede Besprechung zu einem Online-Meeting mutierte, ist es nicht verwunderlich, dass viele Mitarbeitende Meeting-müde sind. Jetzt, wo physische Treffen wieder erlaubt sind, stellt sich die Frage: Wie sollen in der hybriden Arbeitswelt Meetings durchgeführt werden?

Für kurze, informative Meetings, wie zum Beispiel ein Sprintmeeting, ein Daily oder ein Weekly, eignet sich in der Regel eine rein virtuelle Form. Die Terminkoordination ist einfacher und das Setting wird der informativen Natur dieser Meetings gerecht.

Anders sieht es aus bei Meetings, in denen kreativ und innovativ gearbeitet wird oder in denen komplexe Entscheidungen gefällt werden müssen. Da lohnt

es sich, besonders die relevanten Personen in einem Raum zu versammeln.

Arbeitszeit

Ein wesentlicher Knackpunkt und gleichzeitig wichtiger Erfolgsfaktor hybrider Zusammenarbeit sind die Koordination und Kommunikation der Anwesenheiten vor Ort. Niemand nimmt gerne den Arbeitsweg auf sich, um dann festzustellen, dass alle aus dem Team heute im Homeoffice arbeiten. Um Frust zu vermeiden und Produktivität zu fördern, braucht es also Absprachen und Planung.

Ausserdem haben sich in der jüngsten Vergangenheit die Arbeitszeiten auf ganz natürliche Weise gedehnt und gestreckt. Wir waren gezwungen, Arbeit, Hausarbeit, Kindererziehung und teilweise sogar Homeschooling unter einen Hut zu bringen. Keine leichte Aufgabe. Dennoch verbuchten viele Menschen diese Flexibilisierung als Gewinn. Zum ersten Mal in ihrer Karriere konnten viele Mitarbeitende dann arbeiten, wenn sie wirklich am produktivsten sind.

Diese zeitliche Fragmentierung führt aber zu neuen Herausforderungen. Die Frage stellt sich, wie das Maximum aus der synchronen und asynchronen Zusammenarbeit herausgeholt werden kann.

Richtlinien

Um die ohnehin schon hohe Regulierungsdichte in Unternehmen nicht zusätzlich zu strapazieren, empfiehlt es sich, die hybride Zusammenarbeit auf Teamebene zu behandeln und Entscheide dort zu fällen. Dennoch kommen auch KMU nicht um unternehmensweite Richtlinien herum. Reglemente müssen, wo nötig, angepasst oder gänzlich neu geschaffen werden, beispielsweise für Entschädigungen der privaten Internetnutzung, sowohl im Homeoffice als auch unterwegs. Aber auch die Verwendung von privaten Geräten (bring your own device) oder das kurz- oder langfristige Einmieten in Co-Working Spaces müssen geregelt werden.

Zudem muss sichergestellt werden, dass sich die Mitarbeitenden stets compliant verhalten. Durch die Ortsunabhängigkeit setzen sich Mitarbeitende weit grösseren Cyber-Risiken aus, als sie es durch die Arbeit vor Ort im Büro gewohnt sind. Die Sensibilisierung der Mitarbeitenden für diese Risiken sowie die Einhaltung der entsprechenden Richtlinien sind dabei nicht zu unterschätzen.

Führung

Führung auf Distanz setzt Vertrauen voraus. Mitarbeitende fällen täglich geschäftsrelevante Entscheidungen. Deshalb gilt es auch, ihnen in Bezug auf die Wahl des richtigen Arbeitsortes und der richtigen Arbeitszeit Vertrauen zu schenken. So kann der Grundstein für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gelegt und die psychologische Sicherheit im Team gefördert werden. Ohne gegenseitiges Vertrauen kommt es zu Gruppenbildungen, was die Teamleistung schwächt und den Entscheidungsfindungsprozess verlangsamen kann.

Führungskräfte haben ausserdem eine wichtige Vorbildrolle, an denen sich die

Mitarbeitenden orientieren. Deshalb kann es vorkommen, dass Mitarbeitende irritiert sind, wenn sie zwar per Dekret zwei bis drei Tage im Homeoffice arbeiten dürfen, aber ihre direkten Vorgesetzten wieder Vollzeit im Büro sind. Gleiches gilt, wenn die Vorgesetzten ausschliesslich im Homeoffice arbeiten. Damit sich das wahre Potenzial entfalten kann, muss hybride Arbeit vorgelebt werden.

Attraktivität

Ein zentrales Augenmerk sollte auf die Wirkung des KMU auf die Aussenwelt gelegt werden. Mit einem attraktiven, hybriden Arbeitsmodell können KMU sich auf dem Arbeitsmarkt positionieren und in Zeiten des Fachkräftemangels neue Talente aus einem grösseren geografischen Radius ansprechen.

Wichtiger als das jedoch sind attraktive, hybride Arbeitsmodelle für die Bindung der bestehenden Mitarbeitenden. Mit analogen und digitalen Firmenevents, Lob und Anerkennung oder gemeinsames Feiern von Erfolgen wird der Teamzusammenhalt gefördert. Ausserdem wird so eine produktive Arbeitsatmosphäre geschaffen und die Identifikation der Mitarbeitenden zum Unternehmen wird gestärkt.

Fazit

Die Teilnahme am weltweiten Homeoffice-Experiment hat Mitarbeitende diverser Branchen die Vor- und Nachteile am eigenen Leib erfahren lassen. Diesen kollektiven Erfahrungsschatz kann und soll jede Organisation nun dafür nutzen, eine massgeschneiderte Lösung für ihre ganz individuelle neue Form der Zusammenarbeit zu gestalten. Um den rasanten Veränderungen und wachsenden Anforderungen der hybriden Arbeitsform gerecht zu werden, ist eine vertiefte Aufarbeitung der eigenen Arbeitsweise gefragt.

Die Navigation durch die Gewässer der hybriden Arbeitswelt kann manchmal rau sein. Jedes Unternehmen und sogar jedes Team innerhalb des Unternehmens ist einzigartig, deshalb ist der «One-size-fits-all»-Ansatz nicht empfehlenswert. Es braucht die systematische Suche nach Antworten auf die grundlegenden Fragen für die zukünftige Zusammenarbeit.

Hybrides Arbeiten bedarf Investitionen in organisationaler und kultureller Hinsicht. Prozesse und Abläufe müssen neu geplant und überdacht, Bürokonzepte angepasst und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden wahrgenommen werden. <<



Porträt



Mario Niederhauser

Consultant und Arbeits- und Organisationspsychologe, Beetroot AG

Mario Niederhauser ist Consultant sowie Arbeits- und Organisationspsychologe bei Beetroot. In seiner täglichen Arbeit beschäftigt er sich mit dem Erleben und Verhalten von Menschen am digitalen Arbeitsplatz.

Niederhauser, Master of Science FHNW in Angewandter Psychologie, berät Unternehmen in Bezug auf die menschlichen, kulturellen und organisationalen Aspekte der hybriden Arbeitswelt.



Kontakt

mario.niederhauser@beetroot.ag
www.beetroot.ag