

WIE HYBRIDES ARBEITEN GELINGT



BACK TO OFFICE

WAS IST EIGENTLICH DAS "NEW NORMAL" UND WANN FÄNGT ES AN?

Die Arbeitswelt verändert sich.

Unterschiedliche Einflüsse wie das Pandemie-Geschehen, der Fachkräftemangel und die zunehmende Digitalisierung wirken sich genauso auf unseren Arbeitsalltag aus wie eine immer stärker vernetzte Welt, internationale Arbeitsbeziehungen und globale Lieferketten. Längst ist es in vielen Berufen nicht mehr möglich und/oder gewünscht, dass alle Teammitglieder gemeinsam an einem Ort arbeiten. Vertriebs- oder Projektteams kennen dies häufig schon seit Jahren; und doch hat die Diskussion um das mobile Arbeiten mit den Erfahrungen der Pandemie noch einmal eine neue Dynamik entwickelt. Wo vorher noch diskutiert wurde, ob mobiles Arbeiten an unterschiedlichen Orten überhaupt möglich ist, musste es nun einfach gelingen. Die Herausforderung für alle Unternehmen ist es nun, für sich Lösungen zu entwickeln, die ohne Pandemie-Alltag aber auch bei zukünftigen Disruptionen tragfähig ist.

Es gibt die berechtigte Hoffnung, dass wir alle wieder häufiger in Büros und anderen Arbeitsorten zusammenkommen können. Die Herausforderung für alle Unternehmen ist es deshalb, eine Lösung zu definieren, die ohne Pandemie-Alltag aber auch bei zukünftigen Disruptionen tragfähig ist, die die Vorteile des Zusammenarbeitens an einem Ort kombiniert mit den neu gewonnenen positiven Erfahrungen von mobilem Arbeiten.

Die Interessen, die dabei berücksichtigt werden müssen, sind vielfältig und vielschichtig, die Vorlieben ebenso. Mit diesem Whitepaper wollen wir Orientierung geben, was es auf dem Weg zu gelingendem hybriden Arbeiten zu beachten gibt, welche wissenschaftlichen Auswertungen der Pandemie-Zeit schon jetzt verfügbar sind, was diese für Unternehmen bedeuten und anhand welcher Schritte und Fragen ein gemeinsames Modell entwickelt werden kann.



AUS UNSEREM BERATUNGSSALLTAG

Wir erleben in den Diskussionen um hybrides Arbeiten bei unseren Kunden zwei Seiten: Während einige so viel Arbeit wie möglich ins Büro (zurück-)holen wollen bzw. selbst gerne wieder mehr Arbeitszeit im Büro verbringen möchte, will eine andere Partei so häufig wie möglich mobiles Arbeiten leben bzw. den MitarbeiterInnen hier viel Freiheit lassen. Beide Seiten haben ihre stichhaltigen Argumente. Die VerfechterInnen von möglichst viel Homeoffice und flexiblem Arbeiten möchten sich und ihren MitarbeiterInnen die Freiheit bewahren, ihren Arbeitsort selbst zu wählen. Häufige Gründe sind hier eine bessere Vereinbarkeit von Familie, privaten Verpflichtungen und Interessen. Aber auch das Einsparen von Fahrtzeiten, die Reduzierung von Umweltbelastung durch

die Nutzung des Autos sowie eine bessere Fokussierung außerhalb des Büros sind wichtige Argumente. Solange die Pandemie noch unser Leben bestimmt, ist aber auch das Risiko der Ansteckung insbesondere für RisikopatientInnen oder deren Angehörige ein wichtiges Thema. Dem gegenüber stehen diejenigen, die Sorge haben, dass Betriebsklima, Identifikation und Vertrautheit leiden, die sich mehr spontanen Austausch und Raum für Kreativität wünschen und dafür die Präsenz an einem Ort für wichtig erachten. Oft wird auch die technische Ausstattung diskutiert: Bietet das Büro oder das Home-Office die stabilere Internet-Verbindung? Und gibt es überhaupt die notwendige Ausstattung für hybride Meetings im Büro?

Zahlen, Daten Fakten

Anteil der Unternehmen, die auch nach der Pandemie das vollständige Arbeiten im Home Office ermöglichen wollen, in Prozent

23

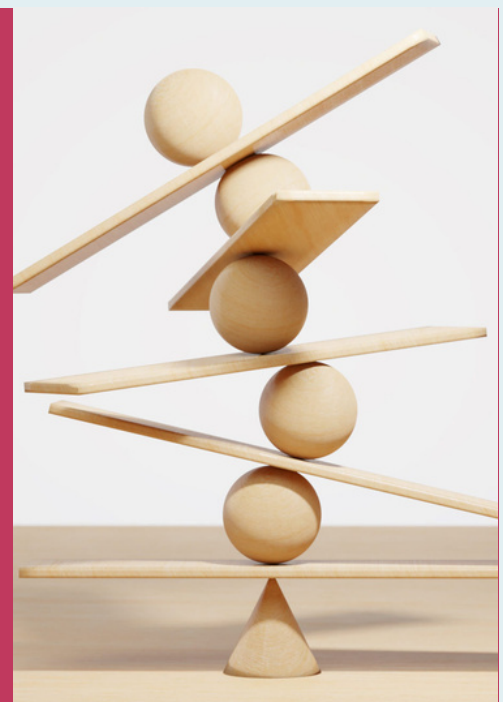
Anteil der Unternehmen, die das Arbeiten im Home Office wieder teilweise zurücknehmen wollen, in Prozent

45

Anteil der Unternehmen, die künftig kein Home Office mehr ermöglichen wollen, in Prozent

27

Quelle: brand eins, 04/22, S. 60



WAS WIR AUS STUDIEN WISSEN

Chancen von mobilem Arbeiten

Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterzufriedenheit

Eine Langzeitstudie der Universität St. Gallen (Bruch, H., Hesse, F., & Hölzl, L., 2021) gibt insbesondere wichtige Aussagen darüber, was MitarbeiterInnen und Führungskräfte sich in Bezug auf hybrides Arbeiten wünschen. Schon 2019 beobachteten die ForscherInnen einen starken Anstieg des Wunschs nach mehr Flexibilität bei der Arbeit. 57% der Befragten sprachen sich für mobiles Arbeiten aus. In den Jahren 2020 und 2021 nahm dieser Wunsch mit 65% bzw. 67% weiter zu. Die Befragten nannten dabei das mobile Arbeiten als einen wichtigen Grund für Arbeitgeberattraktivität. Insbesondere jüngere Menschen wünschten sich mit bis zu 80% hybride Arbeitsmöglichkeiten. Durch mehr mobiles Arbeiten lassen sich zudem MitarbeiterInnen unabhängig vom Standort rekrutieren und auch neue Arbeitsmodelle wie Workation sind möglich. Es entsteht ein Bild von mehr Wohlbefinden, Zufriedenheit und Identifikation mit dem Arbeitgeber, der so viele Möglichkeiten bietet.

Wegfall des Arbeitswegs

Ebenfalls Bruch et al. (2021) arbeiten heraus, dass MitarbeiterInnen besonders den Wegfall langer Fahrtzeiten ins Büro als positiv erleben. Zum einen spart dies Zeit und Emissionen, zum anderen reduziert sich der Stress, der häufig durch langes Stehen im Stau oder unpünktliche Züge und ÖPNV entstehen.

Höhere Produktivität

Galanti, Guedetti, Mazzei, Zappalà & Toscano (2021) können ein positives Szenario für hybrides Arbeiten nachweisen mit einer erhöhten Produktivität aufgrund weniger Ablenkung und mehr Flexibilität.

Risiken von mobilem Arbeiten

Team-Isolation und mangelnde Vernetzung

Das Netzwerk der MitarbeiterInnen wird statischer und isolierter, zeigt eine Studie von Yang et al. (2022), in der das Kommunikationsverhalten von 60.000 Angestellten bei Microsoft in den USA ausgewertet wurde. Während die Kommunikation im eigenen Team weiterhin intensiv ist und die Arbeitszeit insgesamt leicht zunimmt, ist die Kommunikation mit anderen Teams und Bereichen stark eingeschränkt. Es droht die Gefahr der Isolation und des Abschottens. Zugleich bleibt das Netzwerk der MitarbeiterInnen statisch und entwickelt sich wenig weiter. Ein weiterer Faktor, der zu mehr Isolation eines Teams führt, so die AutorInnen.

Unproduktive Führung und geringe Gesamtproduktivität

MitarbeiterInnen werden immer mehr zu EinzelkämpferInnen, es kann zu Produktivitätseinbußen kommen, wenn hybrides Arbeiten nicht eingespielt ist. Meist geht dies einher mit einer unproduktiven

Führung, die entweder zu viel Freiraum lässt und damit Orientierungslosigkeit der MitarbeiterInnen fördert oder ins Micromanagement verfällt und wichtige Freiheiten einschränkt. Dies belegt Feldges (2020) in einer Studie.

Verlust von Kreativität

Einige Unternehmen berichten von einem Rückgang von Kreativität und Innovation. Häufig haben sich diese bereits während der Pandemie zu einem „Zurück ins Office“ für diese Bereiche entschieden. (Feldges, 2020).

Individuelle Vereinsamung

Die Studienergebnisse der bereits zitierten Langzeitstudie von Bruch et al. 2021 zeigen, dass die gefühlte Vereinsamung und Isolation zunimmt, obwohl mehr Meetings und Kommunikation stattfinden. Die Forscher sprechen vom „Homeoffice-Paradoxon der Vereinsamung trotz Überkommunikation“. Auffallend ist, dass dies insbesondere von der Gruppe der jüngeren MitarbeiterInnen so empfunden

wird, die ja auch flexibles Arbeiten als wichtigen Aspekt für Arbeitgeberattraktivität angaben (s.o.).

Digital Fatigue

Ein weiterer Aspekt, der das Szenario vom hybriden Arbeiten negativ erscheinen lässt, ist die hohe Belastung durch „Technostress“ und „Digitale Fatigue“. Die Grenzen zwischen Privatleben und Arbeit verschwimmen, vielen MitarbeiterInnen fehlt hier die Kompetenz, ihre eigenen Bedürfnisse wahrzunehmen, zu äußern und für sich zu sorgen. (Rump & Brandt, 2020)

Überlastung durch mangelnde Abgrenzung

51% der Mitarbeitenden zeigten während der Pandemie zudem im Homeoffice verstärkte Symptome von Stress, Anspannung und emotionaler Erschöpfung (Rump & Brandt, 2020). Dies ist insbesondere durch eine mangelnde Abgrenzung zu erklären.

FUN FACT

DIE ZAHL DER MENSCHEN, DIE SICH BEI DER ARBEIT VERLIEBT HABEN, GING VON 15% IN 2019 AUF 11% IN 2021 ZURÜCK (BRAND EINS, 04/22, S. 10)

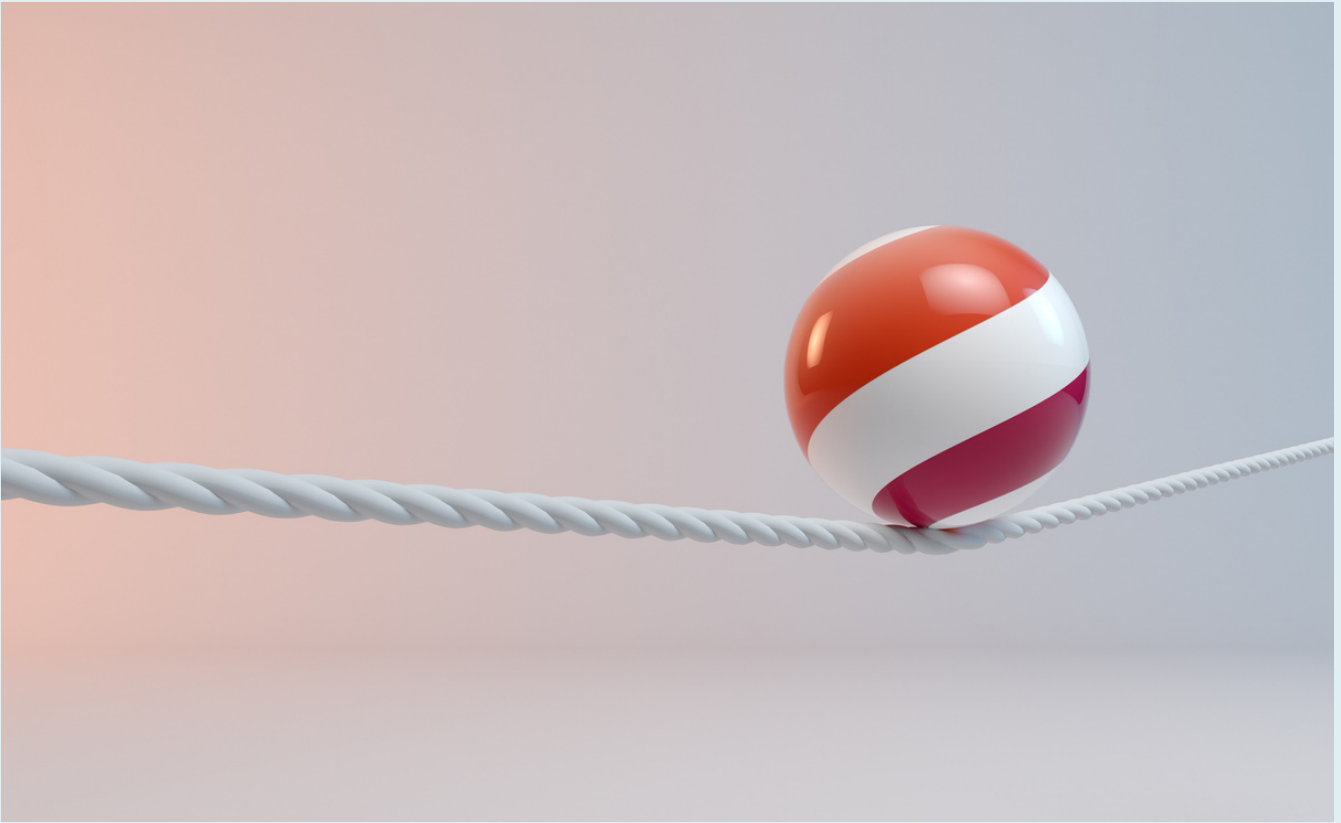
WAS KANN MAN DARAUS SCHLIESSEN?

Insgesamt legen diese Studienergebnisse nahe, dass es deutlich mehr Gründe für eine häufigere Anwesenheit im Büro gibt. In der Quantität stimmt dies auch. Es zeigt sich aber auch, dass viele Gründe in mangelnder Kompetenz der Führungskräfte und der MitarbeiterInnen im Umgang mit mobilem Arbeiten liegen. Wenn mobiles Arbeiten bedeutet, dass sehr eng kontrolliert wird, dass MitarbeiterInnen nicht die Möglichkeit, die Erlaubnis oder auch individuelle Fähigkeiten haben, Grenzen zu setzen, wenn Vernetzung und Orientierung fehlen, dann ist mobiles Arbeiten eher negativ zu bewerten. Wir möchten diese Zusammenfassung verstanden wissen als ein Sensibilisieren für die möglichen Auswirkungen Eurer Entscheidungen für Euer hybrides Arbeiten. Wichtiger als alle Studienergebnisse ist aber das individuelle Empfinden und die Rahmenbedingungen in Euren Teams.

Unsere Empfehlung

Nehmt die dargestellten Risiken mobilen Arbeitens insofern ernst, als Ihr Euch gemeinsam im Team Lösungen erarbeiten solltet, die diese einschränken. Erlebt ihr z. B. ebenfalls „Digital Fatigue“ in Euren Teams? Überlegt Euch, welche Meetings auch ohne Kamera und Bildschirm stattfinden können, z. B. als Spaziergang mit Telefonat. Nicht immer ist es nötig, reflexartig die gemeinsame Präsenz in einem Büro zu fordern. Ihr habt ein stückweit Orientierung verloren? Nehmt Euch Zeit in einem virtuellen oder Präsenzmeeting, hier wieder ein gemeinsames Verständnis herzustellen.

PRINZIPIEN FÜRS GELINGEN



Zweckorientierte Formate

Es gibt sowohl virtuell als auch in Präsenz eine breite Varianz an Meetingformaten. Nicht jedes virtuelle Meeting muss eine Videokonferenz sein. Nicht jeder Tag im Büro muss gefüllt sein mit Meetings. Es ist wichtig, sich für jedes Aufeinandertreffen die Frage zu stellen, welchen Zweck es erfüllen soll und welche Methoden, technische Ausstattung und Vorgehensweise dafür hilfreich sind.

Chancengleichheit

Es lässt sich einfach in einem Satz zusammenfassen: Hybrides Arbeiten ist gleichbedeutend mit rein virtuellem Arbeiten.

HYBRIDES ARBEITEN LÄSST SICH NICHT ÜBER PAUSCHALE PROZENTANGABEN LÖSEN, SONDERN ERFORDERT EINE AUSFÜHRLICHE DISKUSSION ÜBER MEETINGFORMATE, TECHNISCHE LÖSUNGEN UND VEREINBARUNGEN.

Denn es gilt, eine Chancengleichheit herzustellen, so dass jede/r im Team von jedem Ort der Welt zu jeder Zeit auf dieselben Informationen zugreifen kann. Dies verlangt insbesondere eine hohe Disziplin von denjenigen, die gemeinsam an einem Ort sind: Beim Gespräch in der Kaffeeküche habt Ihr einen spannenden Punkt besprochen? Wie erfahren alle im Team davon? Im Raum während eines hybriden Meetings entstehen Einzeldiskussion oder eine besondere Stimmung? Wie werden virtuell zugeschaltete KollegInnen einbezogen? In dieser neuen Wichtigkeit von Disziplin liegt eine große Chance: Nicht immer hatten wir ein Bewusstsein für die Wichtigkeit, dass alle im Team einbezogen werden müssen. Die zusätzliche Notwendigkeit durch hybrides oder virtuelles Arbeiten kann Euch helfen, noch besser Informationen für alle zugänglich zu machen und aufmerksamer für diese Herausforderung zu sein.

Lösungen statt pauschaler Regelungen

In den meisten Teams und Organisationen erleben wir ein zähes Ringen um die beste Regelung für hybrides Arbeiten. Müssen wir 2, 3 oder mehr Tage pro Woche im Büro sein? Ist der Montag besonders wichtig für persönliche Treffen im Büro, um gut in die Woche zu starten? Wie oft muss jemand im Büro sein, um sich mit seinen KollegInnen und dem Unternehmen verbunden zu fühlen? Was braucht die Führungskraft, um einschätzen zu können, ob alle an einem Strang ziehen? Während Kollege 1 vielleicht gerne von Dienstag bis Donnerstag im Büro wäre, möchte Kollegin 2 lieber Montag bis Mittwoch von zuhause arbeiten. Private Interessen z. B. zur optimalen Familienorganisation oder der Vermeidung von langen Fahrtzeiten stehen gegen Interessen des Teams und des Unternehmens. Hat man sich dann auf Montag bis Mittwoch geeinigt, kommt plötzlich ein abteilungsübergreifendes Projekt dazu mit einem Jour fixe am Donnerstag, natürlich für alle im Büro. Ruck-zuck sind wieder alle

Teammitglieder die ganze Woche im Büro. Der Kern der Diskussion muss sich aus unserer Erfahrung um Prinzipien drehen. Fragt euch, welchen Sinn und Zweck eurer Vereinbarungen erfüllen sollen und reflektiert immer wieder, ob sie in der Erfahrung auch wirklich eure Erwartungen erfüllen.

Balance

In der Zusammenarbeit als Team in einem Unternehmen können nie alle Bedürfnisse gleichzeitig erfüllt werden. Um Lösungen zu finden, macht es Sinn, sich auf eine mittelfristige Balance zwischen den persönlichen Interessen, den Interessen des Teams und denen des Unternehmens und der Kunden zu einigen. Kaum ein Arbeitsalltag wird von Woche zu Woche gleich sein. Meist ist auch der persönliche und Familien-Alltag von Woche zu Woche unterschiedlich.

Tools

Feste Regeln helfen dann, wenn es um die Nutzung von Tools geht. Wo werden welche Informationen abgelegt? Welches Tool nutzt ihr für die gemeinsame Arbeit an Dokumenten? Auf welchen Kanälen findet asynchrone Kommunikation statt? Hier ist es wichtig, eine verbindliche Regelung zu finden, um für alle das Auffinden von Informationen so leicht wie möglich zu gestalten.

Information

Häufig werden Meetings dazu genutzt, Informationen auszutauschen oder einen Zwischenstand zu berichten. Um die Vielzahl insbesondere virtueller Meetings und die Meetingzeit zu reduzieren, empfiehlt es sich, Informationen asynchron zur Verfügung zu stellen. Insbesondere Technostress und Digitale Fatigue können verhindert werden, wenn Meetings vor allem für Entscheidungen und gemeinsame Ideenentwicklung genutzt werden, also die kreative Energie der Teilnehmenden zum Tragen kommt.

EIN LEITFADEN

Es ist eine **Reise**: Alle Vereinbarungen gelten für einen Testzeitraum von z. B. 2-3 Monaten und werden dann gemeinsam ausgewertet. So könnt Ihr Euch auch einmal für eine Vereinbarung entscheiden, die nicht vollständige Zustimmung hat. Nach der Testphase fällt es Euch sicherlich leichter, die beste Lösung gemeinsam zu finden.

Geht in Eurer Diskussion zu Beginn davon aus, ihr arbeitet zu **100% mobil**. Von hier sammelt die Themen, für die Ihr Euch eine Lösung in Präsenz wünscht.

Schaut Euch dazu die hier dargestellten negativen **Auswirkungen** an und reflektiert, inwieweit sie auf Euch zutreffen. Evtl. möchtet Ihr noch weitere Auswirkungen ergänzen, die ihr erlebt habt.

Betrachtet für jede mögliche negative Auswirkung Lösungen aus **zwei**

Perspektiven:

Wie sehen Events, Meetings, Anlässe aus, die sich hauptsächlich diesem Thema widmen? Wie könnt Ihr das Thema dauerhaft auch virtuell im Fokus behalten?

.

.

Wählt nun für jedes Format einen verantwortlichen **Caretaker** aus, der sich um die Organisation, die Vorbereitung und die Moderation kümmert.

Überlegt, welche räumlichen und technischen **Voraussetzung** erfüllt sein müssen, um Eure neuen Vereinbarungen erfolgreich umzusetzen.

Entscheidet Euch für einen Weg, über den Ihr nach dem **Testzeitraum** Feedback sammeln möchtet.

Vereinbart einen festen Termin für die **Auswertung** der Erfahrungen und des Feedbacks und die Weiterentwicklung Eurer Lösungen.

Und nicht vergessen: Habt **Spaß** beim Ausprobieren, verzeiht Euch erste Rückschritte und Unstimmigkeiten und übernehmt selbst die Verantwortung dafür, auf Euer eigenes Wohlbefinden zu achten.

Unser Hybrid Work Canvas bietet Euch eine Unterstützung, alle relevanten Punkte im Blick zu halten und Euer eigenes Konzept zu entwickeln.

QUELLEN

Bruch, H., Hesse, F., & Hölzl, L. (2021). Homeoffice zwischen Aufbruchstimmung und Isolation: Ansatzpunkte für eine virtuelle Führung. Personalführung, (3), 8-9.

Feldges, D. (2020, 15. Juli). Stadler und Ems wollen kein Home-Office – doch der Trend geht in die andere Richtung. Neue Zürcher Zeitung NZZ.CH.

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. Journal of occupational and environmental medicine, 63 (7).

Rump, J. & Brandt, M. (2020). Zoom-Fatigue – 2. Phase. Institut für Beschäftigung und Employability, Ludwigshafen. www.ibe-ludwigshafen.de.

Yang, L. et al (2022). The effect of remote work on collaboration among information workers. Nature Human Behaviour, Vol 6, Jan 2022, 43-54.

KONTAKT

BALANCING BUSINESS GmbH

CAROLIN FRIEDICH & ALEXANDRA PERL

Email mail@balancingbusiness.de

Telefon +49 5531 8140558

Standorte. Bonn . Hamburg

Rheinaustraße 46
53225 Bonn

