

New Normal erfordert eine Kulturtransformation

Hybride Teamarbeit

Das hybride Arbeiten ist aus dem Arbeitsalltag vieler Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Doch die neue Arbeitsform stellt Führungskräfte und Mitarbeiter vor neue Herausforderungen. Worauf es bei der Gestaltung der Zusammenarbeit ankommt.



DIGITALE TRANSFORMATION

Was vor Jahren noch undenkbar erschien, ist Realität geworden: Homeoffice ist in den Unternehmen angekommen. Die Mehrheit der Arbeitnehmer, nämlich 71 %, sehen die hybride Arbeit bereits als permanente Arbeitsform der Zukunft an, so das Ergebnis einer branchenweiten Befragung unter Beschäftigten der Hans-Böckler-Stiftung. Unternehmen wie Mitarbeiter sehen die Vorteile der virtuellen Zusammenarbeit: Sie beschleunigt die digitale Transformation und kommt dem Wunsch der Mitarbeiter nach flexibler Arbeit entgegen. Mehr noch: 45 % der Jobsuchenden entscheiden sich nur dann für eine Stelle, wenn sie auch mobil arbeiten können, wie jüngst eine Befragung des Unternehmens New Work SE (vormals Xing SE) ergeben hat. Das stellt Unternehmen im Hinblick auf ihr Recruiting vor neue Herausforderungen. Viele sind dazu übergegangen, das Onboarding komplett online mit entsprechenden Softwarelösungen durchzuführen. Über eine Onboarding-App erhalten Mitarbeiter z. B. den Zugang zu einem Begrüßungsportal, auf dem sie wichtige Informationen für die Startphase und zur Unternehmenskultur/zu Unternehmenswerten herunterladen können. Andere Unternehmen setzen auf Blended-Learning-Konzepte mit einer Mischung aus persönlicher Einarbeitung vor Ort, kombiniert mit digitalen Tools, etwa einer virtuellen Begrüßungsveranstaltung im Videoformat, bei der sich die Kollegen vorstellen und einen ersten Einblick in das Produktportfolio und weiteres Firmen-Know-how geben können. Je nachdem, ob das Onboarding komplett digital oder hybrid erfolgt, braucht es unterschiedlich gestaltete Konzepte.

Was in der aktuell unsicheren Zeit vielen Arbeitgebern Kopfzerbrechen bereitet, ist die Frage, wie es gelingt, eine Bindung insbesondere zu neuen Kollegen und Auszubildenden aufzubauen. Viele von ihnen haben in den letzten zwei Jahren ihren neuen Arbeitsplatz noch nicht einmal von innen gesehen. Die fachliche und soziale Integration erfordert daher viel Aufmerksamkeit und besonderes Fingerspitzengefühl von HR und den Führungskräften. Wichtig ist, dass bereits vor Jobantritt mit dem neuen Kollegen regelmäßig kommuniziert wird, da mit jedem Jobwechsel auch Unsicherheit verbunden ist. So könnte bspw. das Team eine Videobotschaft unter dem Motto „Wir freuen uns auf Dich“ an den neuen Kollegen senden. Zur Entwicklung des Wir-Gefühls kommt es darauf an, dass Führungskräfte von Anfang an das Team miteinbeziehen sowie den neuen Kollegen mit der Unternehmenskultur vertraut machen und das Gefühl geben, dass er oder sie willkommen ist. Unternehmen, die sich schon vor der Pandemie durch ihre identitätsstiftende Unternehmenskultur von der Masse abgehoben haben, schaffen es auch in einer hybriden Arbeitswelt, Mitarbeiter an sich zu binden.

FLEXIBILISIERUNG BIRGT HERAUSFORDERUNGEN

Trotz der vielen Vorteile, die das Homeoffice mit sich bringt, wie etwa der Zeit- und Produktivitätsgewinn, ist die virtuelle Zusammenarbeit auch für langjährig Beschäftigte unter sozialen Aspekten alles andere als einfach. Wenn sich Arbeit und Familie durch Videokonferenzen und Homeschooling vermischen, fördert das zwar vermeintlich die Vereinbarkeit beider Lebensbereiche, doch birgt es gleichzeitig die Gefahr der Entgrenzung und auch der Überforderung, wenn Mitarbeiter sich im Homeoffice isoliert fühlen und der informelle Austausch entfällt. Zwar können mit Videomeetings, Chats oder virtuellen Whiteboards aktuelle Arbeiten erledigt werden, was in vielen Unternehmen auch technisch bereits gut umgesetzt wird. Doch wie können durch die neuen Medien sozialer Zusammenhalt und Innovationen aufgebaut oder entwickelt werden? Wenn der direkte Austausch fehlt und Ideen vor Ort nicht mehr gemeinsam vorangetrieben werden können, braucht es eine Kultur, die eigenverantwortliches Arbeiten und eine bereichs-

übergreifende Vernetzung fördert. Hierfür eignen sich interdisziplinäre Projekte, bei denen sich Mitarbeiter bestenfalls als selbstwirksam erleben und unabhängig vom Arbeitsort gemeinsam Lösungen entwickeln können. Insbesondere die junge Generation hat den Anspruch, nach- und werthaltige Beiträge zu schaffen – und die Identifikation mit der Aufgabe stärkt die Loyalität gegenüber dem Unternehmen.

DIE ZEIT IM BÜRO MUSS NEU GEDACHT WERDEN

Was bedeutet das nun für die hybride Arbeit? Unternehmen haben die Aufgabe, für diese neue Arbeitsform gut strukturierte und für die Beschäftigten stimmige Rahmenbedingungen zu schaffen. So sollte es z. B. Gestaltungsmöglichkeiten im Hinblick auf Arbeitszeiten geben, die sich an den individuellen Bedürfnissen des Mitarbeiters orientieren. Im Sinne einer ergebnisorientierten Arbeitsweise könnten Führungskräfte den Einzelnen Freiräume in Bezug auf die Art der Zielerreichung ermöglichen. Statt im Homeoffice an festen Büroarbeitszeiten von nine to five festzuhalten, könnte bspw. eine Gleitzeit vereinbart werden. Wichtig ist, dass die Regeln klar gesetzt und für alle transparent kommuniziert werden. Hier braucht es für eine gute Zusammenarbeit im Team verbindliche Kommunikationsregeln. Wer ist wann erreichbar? Wann erwarte ich einen Rückruf oder eine Reaktion auf einen Chat? Die flexible Tagesplanung setzt eine planbare Kommunikation voraus, wobei die Führungskraft oder das Team nicht den Anspruch haben sollten, dass jeder ständig erreichbar ist. Es braucht Regelwerke, wie z. B. Mindestreaktionszeiten; auch sollten gemeinsam im Team Zeitfenster, etwa für spontane Klärungsfragen, vereinbart werden.

Nicht nur arbeitsbezogene Kommunikationszeiten sind wichtig: Wie im Büro braucht es auch im virtuellen Raum wertschätzende und einfühlsame Gesten, auch um der Vereinsamung bei zunehmenden Singlehaushalten vorzubeugen. Mit kurzen Nachrichten à la „Freue mich auf unser Meeting später“ oder „Wie geht es deiner Erkältung heute?“ schafft man trotz räumlicher Distanz ein Stück weit Nähe. Um informelle Treffen mit mehreren Mitarbeitern ins Digitale zu verlagern und dadurch den kollegialen Austausch zu fördern, bieten sich insbesondere virtuelle Kaffee- oder Mittagspausen an. Sinnvoll ist auch, (Bewegungs-)Pausen und Walk-and-Talk-Meetings in Remotezeiten einzuplanen.

DAS TEAMLERNEN GEMEINSAM GESTALTEN

Die hybride Arbeit bietet eine große Chance für Unternehmen, im Sinne einer stärkeren Selbstorganisation agiler zu werden. Das Teamlernen zu fördern, Verbindlichkeit zu schaffen und eine Vertrauenskultur zu entwickeln, ist eine wichtige Rolle der Führungskraft. Die gemeinsame Ziel- und Erwartungskklärung mit formulierten Teilzielen sowie regelmäßiges Feedback sorgen dafür, dass alle gut orientiert dem gemeinsamen Kurs

folgen können. Um die Zusammengehörigkeit zu stärken, sollte die Führungskraft alle – also sowohl die Kollegen im Büro als auch die im Homeoffice – gleichwertig im Blick behalten, damit es im Fairnessempfinden der Mitarbeiter nicht zu einem Ungleichgewicht kommt. Sich bewusst zu 1:1-Gesprächen mit den Remote-Kollegen zu verabreden, ermöglicht auch introvertierten Persönlichkeiten, sich stärker zu zeigen, was sich positiv auf Motivation und Leistung auswirken kann.

Das hybride Teamlernen gemeinsam zu gestalten bedeutet auch festzulegen, welche Themen digital, z. B. Routineaufgaben und fachlicher Wissensaustausch, erfolgen und wann das Team vor Ort, bspw. bei Kreativ- und Innovationsprozessen und Konfliktklärungen, zusammenkommen sollte. Arbeiten die Teams standortübergreifend zusammen, kann es sinnvoll sein, übergeordnete Aufgaben auf kleine Projektgruppen zu verteilen, die sich z. B. durch ein Patensystem eigenständig dazu abstimmen, wer wann wen worüber und mittels welchen Kommunikationskanals informiert. Das bindet alle Beteiligten mit ein und stärkt die Kommunikation und Vernetzung innerhalb der Gruppe. Auch können sich auf diese Weise Mitarbeiter – remote und analog – in Projekten mischen, was das Lernen voneinander und das Verständnis füreinander fördert.

INVESTITION IN DIE FÜHRUNGSKULTUR ZAHLT SICH AUS

Regelmäßige Retrospektiven ermöglichen es, den Lern- und Arbeitsprozess kontinuierlich zu reflektieren und dabei z. B. über individuelle Belastungen zu sprechen, für die gemeinsame Lösungen gefunden werden. So gestalten die Mitarbeiter den digitalen Veränderungsprozess iterativ und entwickeln sich stetig weiter. Führungskräfte erkennen dabei, wie wichtig es ist, sich neben der operativen Arbeit auch für die Gestaltung der Selbstorganisation Zeit einzuräumen. Für Führungskräfte ist die hierfür notwendige Haltung, die auf Vertrauen statt auf Kontrolle basiert, im Tagesgeschäft nicht immer leicht aufrechtzuerhalten. Im Einzelcoaching können die neue Führungsrolle reflektiert, wertebasierte Maßnahmen entwickelt und neue Verhaltensweisen, z. B. wertschätzendes Feedback geben, eingeübt werden. Auch der Umgang mit Konflikten, die in gemischten Projektteams mit unterschiedlichen Persönlichkeiten zweifelsohne entstehen können, sowie die psychische Beanspruchung der Führungskraft oder der Mitarbeiter können im Einzel- oder Gruppencoaching thematisiert werden.

Die Investition in eine Führungskultur, die es den Teams ermöglicht, über eine räumliche Distanz gemeinsam selbstverantwortlich zu arbeiten und die Beziehung zu ihren Kollegen zu pflegen, zahlt sich vielfach aus: Diese vertrauensbasierte, wertschätzende Zusammenarbeit und die sinnstiftende und damit motivierende Arbeitssituation trägt zu einer innovationsgetriebenen Transformation und wertorientierten Unternehmenskultur bei. ■



© Rosemarie Spindler

Rosemarie Spindler begleitet als Organisationsberaterin, Coach und Supervisorin (DGSv) mit Mediationsausbildung Unternehmen nachhaltig und wirkungsvoll in Veränderungsprozessen und Konfliktsituationen.