

Das Beste aus zwei Welten

HYBRIDES ARBEITEN Büroarbeit und Homeoffice – beides hat Vor- und Nachteile. Was Sie tun müssen, um das Beste aus beiden Welten zu kombinieren

Text: Anna Wilke

Die Corona-Pandemie hat unsere Arbeitswelt ganz schön auf den Kopf gestellt: Strategiemeetings am Küchentisch, Weihnachtsfeiern via Zoom und wichtige Vertragsverhandlungen vor dem Panorama der Eiche-rustikal-Schrankwand. Es ging nicht anders und hat funktioniert.

Doch wenn die Pandemie irgendwann vorbei sein sollte, wird es nicht mehr, wie es einmal war – zumindest nicht für all jene, die am Schreibtisch arbeiten. Denn die Arbeitswelt der Zukunft ist hybrid, also eine Mischung aus Büro und mobilem Arbeiten. In einer aktuellen Umfrage der Unternehmensberatung McKinsey gaben 90 von 100 internationalen Führungskräften an, dass sie in der kommenden Zeit eine Kombination aus Homeoffice und Vor-Ort-Arbeit einführen werden.





BESONDERS **RELEVANT, WEIL**

- ein Großteil aller Firmen in Zukunft hybrid zusammenarbeitet
- Teams dabei viel falsch machen können

Als Mischform vereint das hybride Arbeiten sowohl die Vor- als auch die Nachteile von Fern- und Präsenzarbeit. Manche gleichen sich durch die Kombination aus, andere nicht. Führungskräfte müssen ihr Team nun auf die neue hybride Arbeitswelt vorbereiten. Aber wie? Sieben Tipps, wie Sie mit dem großen Veränderungsprozess umgehen können:

1. Für die Veränderung motivieren

Barbara Liebermeister ist Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter in Frankfurt am Main. Sie rät Führungskräften, sich vorab eine neurowissenschaftliche Tatsache klarzumachen: „Menschen sind faul“, >

Getty Images (12)



sagt sie salopp und meint damit: Unser Gehirn ist auf Effizienz getrimmt und versucht, Energie zu sparen. Daher will es auch Veränderungen möglichst vermeiden – die sind für uns besonders anstrengend.

„Wir haben zu Beginn von Corona gesehen, wie schwierig die Veränderung für alle war. Jetzt dürfen wir nicht den Fehler machen, zu denken, dass der nächste Umstieg leichter wird“, sagt Liebermeister.

Überlegen Sie gemeinsam mit Ihrem Team: Wie können wir dafür sorgen, dass alle vom hybriden Arbeiten profitieren? Was braucht jeder, um bei dem anstehenden Prozess motiviert mitzuziehen: neue Technik, einen anderen Arbeitsplatz oder etwas ganz anderes?

IHR NÄCHSTER SCHRITT

- **Kommen Sie mit Ihrem Team ins Gespräch: Was braucht jeder Einzelne in der hybriden Welt?**

2. Gemeinsame Regeln entwickeln

Viele Firmen wünschen sich einen Leitfaden, wie sie hybrides Arbeiten am besten leben. „Aber es gibt keine Standardantworten. Was in dem einen Team funktioniert, muss in einem

anderen noch lange nicht klappen“, sagt Liebermeister. Jede Gruppe sei individuell, und jedes Teammitglied habe unterschiedliche Bedürfnisse. Daher gebe es keine Schablone, man müsse selbst Lösungen finden.

Das sieht auch Sebastian Pflügler aus München so. Er ist Wirtschaftspsychologe und Autor des Buches „Mitarbeiter führen in der digitalen Ära“. Pflügler rät Teams dazu, ein gemeinsames Regelwerk zu erstellen. Team-Charta nennt Pflügler das. „Darin kann man alles festhalten: Wie organisiere ich, wer wann und wo arbeitet? Was haben wir für Arbeits- und Abwesenheitszeiten? Café, Garten, Strand – welche Arbeitsorte sind okay? Wie früh muss ich ein Präsenzmeeting ankündigen, damit alle entsprechend planen können? Wie kommunizieren wir miteinander? Oder wann und wie muss jemand erreichbar sein?“, erklärt der Experte.

Manche Teams haben einen No-Meeting-Tag eingeführt, um fokussierter arbeiten zu können, andere haben feste Obergrenzen für die Teilnehmerzahl in virtuellen Konferenzen.

Solche Regeln sollten allerdings nicht von Chef oder Chefin vorgegeben, sondern von allen gemeinsam entwickelt werden. „Ich bin fest davon überzeugt, dass die Teammitglieder selbst am besten wissen, wie sie gut zusammenarbeiten“, sagt Pflügler. Ein mögliches

Vorgehen: Zunächst macht man eine Umfrage im gesamten Team, welche möglichen Probleme die Teammitglieder beim hybriden Arbeiten sehen, was sie sich wünschen, was geregelt werden sollte. Eine Arbeitsgruppe kann dann auf Grundlage der Umfrage die Team-Charta erarbeiten, die aber immer nur vorläufigen Charakter hat: Jede Regel sollte ausgiebig getestet und dann möglicherweise auch wieder verworfen werden.

IHRE NÄCHSTEN SCHRITTE

- Finden Sie die Bedürfnisse Ihrer Teammitglieder heraus.
- Erstellen Sie gemeinsam eine Team-Charta.

3. Persönliche Treffen organisieren

Menschen brauchen die Interaktion untereinander. „Wir haben das Bindungshormon Oxytocin. Es wird ausgeschüttet, wenn wir enge persönliche Bindungen pflegen“, erklärt Expertin Liebermeister. Das Problem: Neurowissenschaftler haben herausgefunden, dass dieses Hormon bei der digitalen Kommunikation kaum oder sogar gar nicht ausgeschüttet wird. „Haben wir nur noch virtuelle Kontakte, fühlen wir uns auf Dauer nicht wohl.“

Obwohl digitale Medien dabei helfen können, in Kontakt zu bleiben und Beziehungen über große Distanz zu pflegen, können sie >

TOOLS FÜR DIE HYBRIDE ARBEIT

Digitale Tools können die Büro-Homeoffice-Zusammenarbeit erheblich vereinfachen. Eine Auswahl

Grundvoraussetzung für hybride Teams ist eine funktionierende Infrastruktur. Dazu zählen auch digitale Tools, die eine Zusammenarbeit erheblich vereinfachen können. Aber Achtung! Bei neuer Software gilt: Weniger ist mehr. Denn von einem Tool-Überangebot sind Teams schnell überfordert. Je weniger Software es gibt, desto effektiver und kreativer werden Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das nutzen, was ihnen zur Verfügung steht.

Virtuelle Whiteboards

Virtuelle Whiteboards funktionieren grundsätzlich wie gewöhnliche Tafeln. Sie können darauf schreiben, zeichnen und Post-its oder Bilder anheften. Oft können Sie auch Audio, Video oder interaktive Elemente platzieren. Da sie so vielfältige Möglichkeiten bieten, können Teams die Boards ganz unterschiedlich nutzen: zum Brainstormen, Status-Updates festhalten, Teamfeedback geben oder Galgenmännchen spielen. Werden Sie kreativ! Anbieter für virtuelle Whiteboards sind zum Beispiel: **miro.com**, **mural.com** oder **collaboard.app**.

Umfragen und Abstimmungen

Sie möchten einen Vortrag interaktiver gestalten oder während eines Meetings schnell ein Stimmungsbild aus Ihrem Team einfangen. Dafür gibt es zahlreiche Abstimmungs-Tools wie beispielsweise **voxr.org**, **mentimeter.com** oder **sli.do**.

Online-Begegnungen

Die Videoanbieter Zoom oder Skype kennt inzwischen wohl jeder. Doch es gibt auch andere Anbieter. Bei **Gather.town** und **wonder.me** bewegen sich die Konferenzteilnehmerinnen und -teilnehmer mit Avataren durch

den virtuellen Raum. Treffen mehrere Avatare aufeinander, entsteht ein Videogespräch. Die Räume lassen sich selbst gestalten und mit spielerischen Elementen erweitern.

Arbeitsplätze buchen

Wenn Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur noch unregelmäßig ins Büro kommen, müssen die vorhandenen Arbeitsplätze gut organisiert werden. Damit es nicht zu Chaos kommt, gibt es Software für die Arbeitsplatz- und Raumbuchung. So kann jeder sehen, welche Plätze belegt sind und wer wann einen Präsenztage einlegt. Anbieter sind zum Beispiel: **condecosoftware.com**, **flexopus.com** oder **vysoft.eu**.

Aufgabenverwaltung

Arbeiten nicht alle Kolleginnen und Kollegen an einem Ort, kommt der gemeinsamen Aufgabenverwaltung eine besondere Bedeutung zu. Ansonsten fällt schnell etwas unter den Tisch. Das Angebot reicht von einfachen To-do-Anwendungen wie **todoist.com** bis zu komplexer Projektmanagement-Software wie **trello.com** oder **asana.com**. Testen Sie, welches Tool das richtige für Ihr Team ist.

Spiele für den Feierabend

Wie wäre es mal wieder mit einem gemeinsamen Spieleabend mit dem Team? Das geht auch virtuell. Inzwischen gibt es eine gigantische Auswahl. Zum Beispiel Escape Rooms für zu Hause (**locked-adventures.de**) oder Stille Post mit Zeichnungen (**garticphone.com**). Aber auch Klassiker wie Scrabble (**iscramble.net**) oder Die Siedler von Catan (**catanuniverse.com**) gibt es inzwischen online.

nur eine Ergänzung sein. Liebermeisters Plädoyer: „Chefs und Chefinnen sollten dafür sorgen, dass es möglichst viele persönliche Kontaktpunkte gibt.“ Das kann zum Beispiel ein wöchentliches gemeinsames Frühstück im Büro sein, regelmäßige Workshops vor Ort oder eine fixe Zahl von Tagen im Monat, an denen sich das komplette Team im Büro trifft.

IHR NÄCHSTER SCHRITT

- Sorgen Sie trotz Distanz für regelmäßige persönliche Treffen.

*Ich habe
das Gefühl,
dass wir
uns alle
totmeeten*

SEBASTIAN PFLÜGLER *Wirtschaftspsychologe*

4. Synchroner Kommunikation verringern

„Ich nehme aktuell verstärkt einen Denkfehler wahr: Dass wir asynchrone Medien, bei denen man zeitversetzt kommuniziert, zum Beispiel E-Mails oder Chatnachrichten, mit synchronen Erwartungen überfrachten“, sagt Pflügler, also der Erwartung, immer sofort eine Antwort zu erhalten.

Der Vorteil von Homeoffice ist schließlich, dass nicht ständig jemand an die Bürotür klopft oder die Schreibtischkollegen laut reden. Man kann sich ungestört in seine Arbeit vertiefen. Gibt es aber die Erwartung, im Chat und auf E-Mails sofort reagieren zu müssen, wird der Vorteil zunichtegemacht. „Dann bin ich nur wahnsinnig genervt und gebe dem anderen schnell die Information, die er braucht“,

sagt der Experte. Das Ergebnis: ein fragmentierter, wenig produktiver Arbeitsfluss – und gleichzeitig ist der Austausch so oberflächlich, dass er kaum zur Verbundenheit unter den Teammitgliedern beiträgt.

Teams sollten sich also darüber verständigen, wie ungestörtes Arbeiten möglich ist, wenn beim hybriden Arbeiten Chats oder E-Mails weiter an Bedeutung gewinnen. „Man kann zum Beispiel festlegen, welche Kanäle welche Dringlichkeit und welche Reaktionsgeschwindigkeit haben“, erklärt Pflügler. Etwa: Wer sofort eine Antwort braucht, der greift zum Beispiel zum Telefon.

Eine andere Möglichkeit ist, die Statusfunktion im Chat zu nutzen: Wenn jemand angibt, dass



er „beschäftigt“ ist, dann ist klar, dass er nicht sofort auf Nachrichten antwortet.

IHRE NÄCHSTEN SCHRITTE

- Finden Sie heraus: Welche Kommunikationskanäle existieren?
- Entwickeln Sie mit dem Team Leitlinien, wann welcher Kommunikationskanal sinnvoll ist und wie ungestörtes Arbeiten ermöglicht wird.

5. (Einige) Meetings abschaffen

Wird in einer Gruppe ein Thema besprochen oder das weitere Vorgehen geplant, trifft man sich meist zu einem Meeting. Was früher sinnvoll war, funktioniert in der hybriden Zusammenarbeit nicht mehr genauso.

„Ich habe das Gefühl, dass wir uns alle totmeeten“, sagt Pflügler. In vielen hybrid arbeitenden Unternehmen finden inzwischen mehr Meetings statt als früher – bei gleicher Länge der Treffen. Das sei einfach viel zu zäh. Auch zwei virtuelle Meetings ohne kurze Pause da-

zwischen seien deutlich anstrengender als im Büro. Schließlich fallen Raumwechsel oder der kurze Plausch an der Kaffeemaschine weg. Hybrid arbeitende Teams sollten daher noch stärker jedes einzelne digitale Meeting anschauen und sich fragen: Welche virtuellen Treffen brauchen wir wirklich?

Das sieht auch Barbara Liebermeister so. „Fakt ist: Unser Gehirn erhält bei virtuellen Meetings weniger Daten, denn es gibt nichts zu riechen oder zu tasten.“ Dazu kommt, dass man sich vorm Computer weniger bewegt als in einem Vor-Ort-Meeting. Liebermeister empfiehlt, spätestens nach 90 Minuten Video-Meeting eine längere Pause einzulegen.

Laut Wirtschaftspsychologin Pflügler hat der reine Wissens- und Faktenaustausch nichts in virtuellen Meetings zu suchen, der Fokus heiße: virtuelle Meetings kurz halten. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer können etwa eine Präsentation, wichtige Zahlen oder Ankündigungen auch schon vorab bekommen: „So bleibt mehr Zeit für den gemeinsamen Austausch und die Diskussion.“

Themenbereiche, für die es nicht unbedingt ein Meeting braucht, sind beispielsweise: rein informative Projekt-Updates, kleinere An- ➤

IHRE TOP-ADRESSE AM POTSDAMER PLATZ

+ (49) 30 700 12 72 00

servcorp.de

Coworking
ab 3,13 €
pro Tag *

* ab 104 € im Monat (Virtual Office; 12-Monats-Vertrag)

SERV CORP



kündigungen und alle wiederkehrenden Sitzungen ohne wichtige Ergebnisse. Schicken Sie Ihrem Team das nächste Mal einen nett geschriebenen Newsletter. Oder testen Sie eine kleine Videobotschaft, wenn Sie etwas anzukündigen haben.

Selbstverständlich gibt es auch Meetings, die nicht gestrichen werden sollten, wie beispielsweise Strategiebesprechungen oder kreative Austauschrunden.

Und auch die informelle Kommunikation sollte nicht zu kurz kommen. „Was am Arbeitsplatz ungeplant stattfindet, braucht in der hybriden Welt eine gewisse informelle Formalität“, sagt der Experte.

Starten Sie ein Meeting zum Beispiel mit einem Check-in, bei dem alle kurz sagen, wie es ihnen gerade geht. Planen Sie virtuelle Kaffeerunden zu festen Zeiten, oder lassen Sie den virtuellen Raum nach einem Treffen noch etwas länger geöffnet.

IHRE NÄCHSTEN SCHRITTE

- Stellen Sie jedes einzelne Meeting auf den Prüfstand. Ginge es auch ohne?
- Werden Sie kreativ und probieren Sie ungewöhnliche Kommunikationswege aus.
- Schaffen Sie Räume für informelle Kommunikation.

6. Die Konflikte mehr beachten

In Teams, die gemeinsam an einem Ort arbeiten, kommen immer wieder die gleichen Konflikte auf: Sauberkeit der Kaffeeküche, Lärm oder Temperatur im Großraumbüro, Mülltrennung.

Arbeiten Teams virtuell zusammen, gibt es ganz andere Konfliktthemen. Es fällt beispielsweise schwerer zu erkennen, woran die Kolleginnen und Kollegen gerade arbeiten. So kommt schnell ein Gefühl von Ungerechtigkeit auf: „Was macht XY eigentlich den ganzen Tag?“ Oder es entsteht eine Grüppchenbildung zwischen dem Team Homeoffice und dem Team Büro. Viele Menschen haben die unbewusste Voreingenommenheit, dass Menschen im Büro produktiver sind als diejenigen, die nicht vor Ort sind.

Führungskräfte, denen es bereits im Büro schwerfällt, Konflikte wahrzunehmen, haben damit in der virtuellen Zusammenarbeit meist noch größere Probleme. Denn eine aufgelaufene Stimmung geht im Zoom-Raum schon einmal unter.

Ein weiterer Fallstrick steckt vor allem in der geschriebenen Sprache. „Schriftliche Kommunikation unterliegt einem Negativitätseffekt“, erklärt Pflüger. So fand eine Wissenschaftlerin der Georgia State University heraus, dass

der Empfänger einer E-Mail den Inhalt wesentlich negativer wahrnimmt, als es der Absender gemeint hat.

„Daher mein Tipp: Wenn Sie eine Mail schreiben – seien Sie eine Mikrowelle und wärmen Sie den Inhalt erst einmal auf. Sie sollten doppelt so warmherzig schreiben, wie Sie es persönlich sagen würden“, erklärt der Experte.

Und sobald ein Thema kompliziert oder kritisch wird: lieber anrufen.

IHRE NÄCHSTEN SCHRITTE

- Achten Sie auf schwelende Konflikte.
- Achten Sie bei schriftlicher Kommunikation auf Empathie, oder suchen Sie bei komplizierten Themen das direkte Gespräch.

7. Für guten Teamspirit sorgen

Teams, die nicht am selben Ort arbeiten, müssen sich etwas mehr Gedanken darüber machen, wie ein Wir-Gefühl entsteht. „Dabei geht es nicht nur um Escape-Rooms oder gemeinsame Kneipenabende“, sagt Pflügler. Verbundenheit entstehe in einem Arbeitsverhältnis vor allem auch durch gemeinschaftliche Leistung und das Abschließen gemeinsamer Projekte.

Führungskräfte sollten daher dafür sorgen, dass Erfolge regelmäßig gefeiert werden. „Wird im Büro manchmal spontan mit einem Sekt auf

ein erfolgreiches Projekt angestoßen, sollten Teams einen Weg finden, um das auch mit den Kolleginnen und Kollegen im Homeoffice zu teilen“, sagt Pflügler.

Aber auch kleinen Meilensteinen können Teams Beachtung schenken. Wie wäre es mit einer virtuellen Wall of Fame? Dabei hält jedes Teammitglied seine Wochenerfolge auf einem digitalen Whiteboard wie Miro oder Mural fest (mehr Tool-Tipps gibt es im Kasten auf Seite 71). Egal, ob Fotos, kleine Texte oder Zeichnungen, der Kreativität sind dabei keine Grenzen gesetzt. „Jeden Freitag nimmt sich jeder dann einige Minuten, um die Collage anzuschauen. Dann gehen alle mit einem guten Gefühl ins Wochenende“, sagt der Experte. ■

IHRE NÄCHSTEN SCHRITTE

- Überlegen Sie: Wie können Sie im Team große Erfolge feiern?
- Wo könnten Sie Raum für kleines Lob und Anerkennung schaffen?

UNTERM STRICH Die Zukunft der Büroarbeit ist hybrid. Doch dafür gibt es wenig vorgegebene Regeln. Sie müssen mit Ihrem Team ausprobieren, was am besten zu Ihnen passt.

Wie arbeiten Sie in Ihrer Firma zusammen? Welche Tipps haben Sie für andere Teams? Schreiben Sie uns an: impulse-chefredaktion@impulse.de



BESSER FÜHREN

In unserem kostenlosen Newsletter „Erfolgreich führen“ erhalten Sie regelmäßig Tipps von der Führungsexpertin der impulse-Redaktion, Angelika Unger, selbst zertifizierte Coach:

impulse.de/fuehren