



Foto: © Pressmaster - shutterstock

Und jetzt bitte hybrid!

Teil 4: Nach Homeoffice folgt nun die zweite große Veränderung

von Eva-Maria Kraus

Die Impfquote steigt, die Autobahnen werden voller, die Menschen kehren zurück in die Büros. Willkommen im neuen Normal, das ziemlich anders ist als noch vor zwei Jahren: Da war es Standard, dass die Mitarbeitenden im Büro sind – jeden Tag, 40 Stunden pro Woche. Homeoffice war die Ausnahme, das Wort "hybrid" kannten wir aus dem Automobilmarkt. Der heutige Büroalltag dagegen ist vor allem eins: uneinheitlich.

Viele Befragungen aus tiefsten Homeoffice-Zeiten zeigen, dass befragte Mitarbeitende sich ziemlich gleichmäßig auf drei Modelle aufteilen: Die einen konnten nicht schnell genug wieder im Büro sitzen, und zwar täglich. Die anderen wollten so gut wie gar nicht mehr ins Büro kommen. Und die dritte Gruppe würde gern ein paar Tage im Homeoffice und ein paar Tage im Büro arbeiten, hybrid also.

Herausforderung für Führungskräfte

Was macht man jetzt als Führungskraft mit so einem Ergebnis? Wer die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ernst nimmt, der wählt oft das hybride Modell. Auf diese Weise ist es möglich, allen drei Bedürfnisgruppen entgegenzukommen. Okay, das hätten wir also schon mal. Aber reicht es denn, festzulegen, wer wann im Büro ist und dann läuft das Ganze?

Nein, das reicht nicht. Das hybride Modell wirft eine Reihe an neuen Fragen und Herausforderungen auf. Wie wird schnell noch eine Geburtstagskarte von allen unterschrieben, wenn die Hälfte des Teams nicht da ist? Wie gestaltet man ein Onboarding für Menschen, die meistens aus dem Homeoffice heraus arbeiten? Und werden zukünftige Verträge jetzt direkt mit Recht auf Homeoffice aufgesetzt?

Gutes mitnehmen und ausbauen

Essenziell ist, dass aus der Homeoffice-Zeit gelernt wird. Ein großer Haken des Homeoffice war und ist die schwindende Vernetzung der Mitarbeitenden. Wenn Frau Mayer nicht mehr im Büro nebenan saß und auch nicht zum eigenen Kernteam gehörte, dann hat man sie mitunter sehr lange Zeit weder gesehen noch gesprochen. Andere Unternehmen haben sich genau für diese Fälle gute Konzepte einfallen lassen, die es wert sind, weiterhin genutzt zu werden. Die Fragen auf dem Weg zu einem hybriden Anwesenheitsmodell sind also: Was hat gut geklappt, soll beibehalten und in das neue System überführt werden? Was funktionierte online gar nicht und wäre in Präsenz wesentlich sinnvoller?

Alles wie vorher – oder nicht?

Egal, wie Unternehmen die Anwesenheit regeln – für die meisten Mitarbeitenden ändert sich etwas. Das bedeutet jetzt – wie auch schon im März 2020 – viele Unsicherheiten und keinen geeigneten Erfahrungshorizont, auf den die Mitarbeitenden zurückgreifen könnten. Die wenigsten haben schon mal hybrid gearbeitet und selbst diejenigen, die jetzt jeden Tag wieder im Büro sind, haben Kolleginnen und Kollegen im Homeoffice – sind also ebenfalls Teil eines hybriden Teams.

Darauf folgt meist die sehr menschliche Reaktionskette aus: Angst, Abwehr und, wenn alles gut geht, Anverwandlung. Als pandemiebedingt alles, was ging, ins Homeoffice verlagert wurde, ließ sich dieser Prozess schon mal beobachten. Zuerst war da lähmende Angst. Niemand wusste so recht, was in nächster Zeit auf die Gesellschaft zukommen würde. Abwehrhaltung gab es gegen Zoom, Microsoft Teams und jegliche andere Onlinekommunikationssoftware. Aber es gab ja kein Entrinnen. Also fand Anverwandlung statt, bei den einen schneller, bei den anderen langsamer.



Welche Aufgaben erfordern Präsenz und welche können gut im Homeoffice erledigt werden?

Das Gleiche passiert Mitarbeitenden nun mit dem Wechsel zu hybriden Modellen. Der Veränderungsprozess kann allerdings erleichtert werden: Wenn sich jemand im Homeoffice total wohlfühlt hat und jetzt beispielsweise wieder zwei Tage im Büro erscheinen soll, dann wäre es gut, diese Entscheidung mit Sinn zu füllen oder am besten gleich im Team gemeinsam zu fällen. Ansonsten erntet man nämlich Folgendes: Widerstand. Und Widerstand kann hässliche Konsequenzen haben (Arbeitsleistung nimmt ab, Motivation sinkt, Prozesse werden blockiert, Stimmung im Team verschlechtert sich, häufigere Krankheitstage, Burn-out, Unternehmenswechsel).

Verordnen war gestern

Es sollte also nicht einfach verordnet werden, dass jetzt alle wieder zwei Tage die Woche im Büro sind. Gleichzeitig sollten die Bürotage – genauso wie die Homeoffice-Tage – sinnvoll genutzt werden. Das bedeutet, Teamevents wie Meetings, Besprechungen mit der Führungskraft, Projektbesprechungen, Produktlaunches, etc. funktionieren in Präsenz oft besser. Aufgaben, die hohe Konzentration erfordern, finden dagegen sinnvoller im Homeoffice statt. Als Führungskraft ist es darüber

hinaus wichtig, nicht nur das Team, sondern die einzelnen Mitarbeitenden zu sehen, ihre Probleme und Herausforderungen wahrzunehmen und individuell zu unterstützen. Sich zusammensetzen und zu überlegen, was in welchem Setting besser oder schlechter funktioniert hat, um eine solche Planung als Team in Angriff zu nehmen, kann jetzt besonders hilfreich sein.

Technische Schwierigkeiten

Scheitern können hybride Modelle trotz toller Vorbereitung an vergleichsweise recht profanen Gegebenheiten, nämlich aufgrund mangelnder technischer Ausstattung. Hybride Meetings können nur erfolgreich abgehalten werden, wenn die Tonqualität aller Sprechenden so gut ist, dass man sich ohne Weiteres versteht. Das bedeutet, Mikros und Headsets sollten qualitativ auf mindestens diesem Level sein. Die Bildqualität ist der zweite Stolperstein. Wer einen Vortrag hält und etwas zeigen möchte, sollte gut gesehen werden können. Dazu gehören Lichtquellen genauso wie gute Kameraverhältnisse.

Netzwerke reanimieren

Was das Homeoffice in vielen Unternehmen mitgebracht hat, war die Verstärkung von

Silos. Plötzlich blieben die Grüppchen alle wieder unter sich – manche schafften sogar nicht mal das. Abteilungsübergreifende Gespräche ohne besonderen Grund fanden – wenn nicht privat initiiert – nicht statt. Dabei waren viele Unternehmen gerade dabei, ihre Silos aufzubrechen, mehr Vernetzung kreuz und quer durchs Unternehmen und darüber hinaus zu ermöglichen und damit einen großen Schritt in Richtung Zukunftsfähigkeit zu gehen. Deshalb ist ein dringender Appell, die Vernetzungsmöglichkeiten wieder hochzufahren.

Eine Sache dazu: Vernetzung findet meistens nicht statt, wenn sie im Vordergrund steht. Also Versuche wie "Blind Mittagessen" oder "Mentorenprogramme" haben nur selten und nur mit Glück Erfolg. Vernetzung findet statt, wenn Menschen Gemeinsamkeiten erkennen, sich gegenseitig unterstützen und etwas zusammen erreichen können. Dafür gibt es einige Formate, die wirklich in jedes Unternehmen integriert werden können.



In ihrem Buch "Zusammen führen" (erschienen bei Wiley) beleuchtet Eva-Maria Kraus, wie klug vernetztes Arbeiten funktionieren kann. Übersichtlich und praxisnah liefert sie eine handfeste Methode, mit der Führungskräfte innovationsfördernde Netzwerke in Unternehmen einführen, etablieren und ausbauen können. Hilfreich sind dabei Hintergrundinfos, Interviews, zahlreiche Beispiele aus der unternehmerischen Praxis und Bezüge in die Vergangenheit, Hinweise zu Psychologie sowie zu Wissenschaft und Forschung. Mehr Infos unter: www.zusammenfuehren.at

Teamspirit fördern

Hier stellen wir Ihnen noch zwei Formate vor, die sich dazu eignen, den Teamgeist zu fördern:

Daily Standup Meeting

Wie der Name schon verrät, trifft das Team sich täglich für 5 bis 20 Minuten, stehend – damit es nicht zu gemütlich wird und daraufhin zu lange dauert. Ein Board ist meistens mit von der Partie, auf dem die Aufgaben stehen, an denen das Team arbeitet. Jedes Teammitglied beantwortet drei Fragen:

- Was habe ich seit dem letzten Daily Standup Meeting für das Team geleistet?
- An was möchte ich bis zum nächsten Meeting arbeiten?
- Was sind mögliche Störquellen, die meine Arbeit verhindern könnten?

Auf diese Weise wissen alle Teammitglieder, was gerade bearbeitet wird und was ansteht. Sie bekommen Einblick in den Alltag der anderen.

Retrospektiven

Diese Methode kann genutzt werden, wenn es notwendig ist, an Verbesserungen zu arbeiten. Sie nimmt die Rolle einer Pausetaste ein – alle stoppen die Leistungserstellung und nehmen sich Zeit, um in Ruhe den bisherigen Prozess zu analysieren. Das Team reflektiert, diskutiert und überprüft gemeinsam die eigene Arbeitsweise, die Arbeitsmittel, den Prozess sowie die Kommunikation untereinander.

Wichtig für die Retrospektive ist, klare Pfeiler aufzustellen, also zum Beispiel wie lange die Besprechung dauert. Es kann auch hilfreich sein, bestimmte Themen wie eine Tagesordnung durchzugehen, damit die Gespräche nicht im Chaos und ohne Ergebnisse enden. Folgende Fragen können eine Anregung sein:

- Was ist gut gelaufen? Was hat funktioniert?
- Was ist schlecht gelaufen? Was hat nicht funktioniert?
- Was wollen wir beibehalten?
- Was soll wie geändert werden?

Die Retrospektion führt dazu, dass das Team sich gegenseitig zuhört. Das Verständnis füreinander wird verbessert, weil bestimmte Themen auch einfach mal angesprochen und durchgesprochen werden. Die Perspektive weitet sich und das Team wird darin geschult, sich in andere hineinzuversetzen, was zu weniger Konflikten führt.

Beide Methoden eignen sich für hybride Teams. Besser für die Vernetzung untereinander ist es, sie zusammen im Real Life zu praktizieren. Sie können aber auch online veranstaltet werden. Wichtig ist auch hier, solche Methoden nicht einfach aufzudiktieren, sondern im Team zusammen durchzusprechen und sie gemeinsam festzulegen.

Die Autorin

Eva-Maria Kraus
Buchautorin und Inhaberin des
Beratungsunternehmens NEWVIEW
eva-maria.kraus@newview.at



SEMINARHINWEIS

Neues Trainingsformat "Hybrid führen"

Jetzt kennenlernen und dabei sein

Sie wollen mehr über das Thema erfahren und eine Weiterbildung für Ihr Unternehmen unverbindlich kennenlernen? Dann seien Sie beim Kennenlern-Durchlauf meines neuen Trainingsformats dabei. Weitere Informationen sende ich Ihnen gern zu.

Bitte schicken Sie Ihre Anfrage an
eva-maria.kraus@newview.at