

29. November 2020

New Work

»Hybrid-Working« - das »Next Normal« der Zukunft

Kommunikation und Vertrauen in den neuen Arbeitsmodellen

Jürgen Heim



In Zukunft wird weniger das »Wo«, sondern vielmehr das »Wozu« im Mittelpunkt einer ergebnisorientierten Tätigkeit stehen. Das Unternehmen und der Einzelne können von mehr Flexibilität profitieren. Ein solches »Next Normal« erhöht die Zufriedenheit, Motivation, Produktivität und die Kooperation der Teammitglieder. Dabei kommt es vor allem darauf an, den Status Quo nach dem Lockdown zu überdenken und in kollaborative, mit geeigneten Technologien ausgestattete persönliche Umgebungen zu investieren.

Gestützt auf die Prognosen von Experten für Arbeit und Arbeitspsychologie, zeigt der [Report »Hybrid Working: Creating the next normal in work practices, spaces and culture«](#) des Kommunikationsspezialisten *Poly* neue Wege für das Berufsleben der Zukunft auf.

»Die Herausforderungen der aktuellen Pandemie bieten Unternehmen die Gelegenheit, bisherige Strukturen und Prozesse zu hinterfragen und gleichzeitig neu zu gestalten«, betont *Darrius Jones*, Executive Vice President und Chief Strategy Officer bei *Poly* (NL Deutschland - München). »Der zukünftige Normalzustand, das neue 'Next-Normal', ist geprägt von standortunabhängiger Flexibilität und produktiven Umgebungen, die dem individuellen Arbeitsstil gerecht werden. Die aktuelle Krise und die damit verbundenen notwendigen Veränderungen beeinflussen das ‚Hybrid Working‘ maßgeblich.«

»Schon vor der Pandemie hatte sich das Berufsleben verändert, da die Geschäftswelt einem kontinuierlichen Wandel ausgesetzt war«, ergänzt *Tom Cheesewright*, Zukunftsforscher und Mitautor des Berichts. »Aktuell sind es weniger die technologischen Hürden, die eine Einführung derart flexibler Modelle erschweren. Der Lockdown und das damit einhergehende Home-Office haben gezeigt, dass es vielmehr darauf ankommt, diese Veränderungen nachhaltig in einer produktiveren Jobkultur zu verankern. Führungskräfte wie Teammitglieder stehen vor erhöhten Herausforderungen an eine klare Kommunikation, ein lösungsorientiertes Konfliktmanagement und gegenseitiges Vertrauen.«

»Die Anschaffung teurer Technik allein reicht nicht aus, um den modernen Arbeitsplatz umzusetzen. Insbesondere bei hybriden Teams werden grundlegend neue Verhaltensweisen der Mitarbeiter benötigt, damit Teamwork auch standortübergreifend und virtuell funktioniert. Unternehmen müssen eine solche Kultur schaffen. Damit Teams agil, innovativ und rücksichtsvoll agieren, basieren Arbeitskulturen auf Werten wie Inklusion, Neugierde und Zielorientierung.« - so die Ansicht der Professorin für Leadership und Dialog an der Hult Ashridge Business School, *Megan Reitz*.

Was sind hybride Arbeitsmodelle?

Im Grunde bedeutet dieses Arbeitsmodell eine Kombination aus mobilem Arbeiten, halbmobilem Arbeiten und bürobasiertem Arbeiten. Das mag zwar wie eine andere Bezeichnung für ein flexibles Arbeitsmodell klingen. Es gibt allerdings einen klaren Unterschied: Beim hybriden Arbeiten erhalten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Wahl, wie, wann und - ganz wesentlich - von wo aus sie am besten arbeiten. Damit

können sie die Anforderungen ihres Berufs- und Privatlebens so in Einklang bringen, wie sie es brauchen - ein wichtiger Aspekt zur Mitarbeitergewinnung in der Zukunft. In den coronabedingten Lockdownzeiten sind vielen Angestellten die Vorteile des Home-Office klargeworden. Sie verbringen weniger Zeit mit dem Pendeln, konzentrieren sich besser auf ihre Arbeit und haben mehr Autonomie über die Einteilung ihrer Arbeitszeiten.

Viele Unternehmen und Organisationen haben in der Vergangenheit eine flexible Arbeitskultur eingeführt. Dies kann jetzt mit hybriden Arbeitsmodellen ausgebaut werden, die eine gesteigerte Flexibilität bieten. Der Fokus wird unverändert auf den Arbeitsergebnissen liegen.

Eine Lösung für die Zukunft der Arbeit wird für jedes Unternehmen anders aussehen. Es wird davon abhängen, die richtige Balance zu finden, zum einen den Angestellten einen Ort zu bieten, an dem sie ihr Bestes geben können und zum anderen den Erfolg des Unternehmens voranzutreiben.

Vertrauen

Ein wichtiger Punkt bei der Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle: der aktive Aufbau von Vertrauen im Team als eine der wichtigsten Herausforderungen virtueller Führung und eine zentrale Aufgabe der Teamführung.

Durch den Mangel an persönlichem Kontakt, der erschwerten Kommunikation und der Distanz fällt virtuellen Teams die Vertrauensbildung häufig schwer. Zudem haben die Team-Mitglieder oftmals Schwierigkeiten, eine gemeinsame Teamidentität aufzubauen.

Örtlich und räumlich getrennten Teammitgliedern im Home-Office fehlt es an der persönlichen Kontakthäufigkeit: Spontane Besprechungen, der unmittelbare Austausch von Ideen, spontane Fragen oder schnelle Absprachen sind an die technischen und zeitlichen Vorgaben via E-Mail, Telefon oder Videokonferenzen gebunden. Aus diesen Beschränkungen der digitalen Kommunikation und dem komplizierteren Abstimmungsprozedere ist die Gefahr häufiger Missverständnisse und Miss-Stimmungen hoch. Der Eindruck von Isolierung und Informationsmangel kann sich bei Teammitgliedern verfestigen.

Gelingende Kommunikation

Wie können Führungskräfte zu einer gelingenden Kommunikation beitragen und dadurch das notwendige Vertrauen stärken?

Da heterogene Teams verschiedene Perspektiven einnehmen, müssen auch Führungskräfte in der Lage sein, Unterschiede zu nutzen und zu schätzen. Gleichzeitig sollten sie lernen, individuell auf die Kollegen einzugehen, neugierig zu sein und ihren Team-Mitgliedern gezielte Fragen zu stellen. So kann herausgefunden werden, was diese für einen reibungslosen Arbeitsablauf besonders wichtig finden, wenn sie sich nicht persönlich regelmäßig sehen können.

Wenn Führungskräfte explizit die Beiträge und Qualitäten der einzelnen Team-Mitglieder loben, die zum Teamerfolg beigetragen, unterstützt dies im Rahmen der internen Unternehmenskommunikation nicht nur das Vertrauen, sondern auch die positive Motivation. Führungskräfte, die Kenntnisse von Diversity und Offenheit für Kulturunterschiede im Verhalten ihrer Mitarbeitenden zeigen, unterstreichen ihre Bereitschaft für Vertrauen und tragen zu dessen aktiven Aufbau nachhaltig bei.

Wenn virtuelle Teams scheitern, kann der Grund dafür auch im mangelnden Vertrauen liegen. Was zunächst überrascht, ist eigentlich ganz logisch: Vertrauen kann erst mit der Zeit und durch gemeinsame Erfahrungen wachsen. In virtuellen Teams sind diese persönlich wahrnehmbaren Momente von Natur aus begrenzt. Bleiben die menschlichen Komponenten auf der Strecke und werden intern nur noch kurze, knappe Anweisungen erteilt, schadet das dem Vertrauen und verhindert eine gelingende Kommunikation. Das kann und wird dazu führen, dass Konflikte entstehen und - meist sogar versteckt - eskalieren. Diese

Entwicklung wiederum wirkt sich negativ auf die Mitarbeitermotivation, letztendlich auf die Effizienz und den Projekterfolg aus. Für virtuelle Teams in der Anfangsphase – besonders in der Projektarbeit – sind daher persönliche Kick-Off-Meetings im Rahmen hybrider Arbeitsmodelle unerlässlich.