

# Die MEDIATION

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation

## (In) Zukunft Mediation



Träumen erlaubt: Eine fiktive  
Friedensmediation im  
Ukrainekonflikt

„Intuition ist gefühltes Wissen“  
Gespräch mit Gerd Gigerenzer

„Kollabieren oder  
kollaborieren?“  
Neue Wege im Miteinander

# Wer die Wahl hat, hat die Qual?

## Was hybride Arbeitsmodelle erfolgreich macht

Die Arbeitswelt ist einem permanenten Wandel unterworfen. Will sich ein Unternehmen am Markt behaupten, muss es sich flexibel an veränderte Marktbedingungen anpassen können. Kein Unternehmensbereich bleibt von solchen Entwicklungen unberührt. Und auch die Wünsche der Mitarbeiter an das Arbeiten verändern sich mit deren Lebensrealität. Hybride Arbeitsformen können in vielerlei Hinsicht zurzeit das Modell der Wahl sein. Damit sie auch tatsächlich die gewünschten Effekte erzielen, gilt es einiges zu beachten.

### Eva-Maria Kraus

Es ist kaum zu glauben, wie viele große Veränderungen unsere Gesellschaft seit März 2020 im Eiltempo erfahren hat. Die Pandemie machte vor niemandem halt. Jeder und jede war von ihr betroffen. Weil es im Lockdown für viele Unternehmen keine andere Möglichkeit gab, ihr Business weiterzuführen wie bisher, gingen nach und nach Teams auf der ganzen Welt online. Das Verrückte dabei ist: Ohne diesen Druck wäre den meisten Entscheidern niemals in den Sinn gekommen, den Beschäftigten das Arbeiten im Homeoffice zu erlauben. Besonders verwundert werden viele von ihnen darüber gewesen sein, dass dies mehrheitlich nicht zu einem Leistungseinbruch geführt hat. Im Gegenteil: In manchen Branchen arbeiteten die Menschen von zu Hause aus sogar effektiver als im Büro.

Doch nicht alles funktionierte im Homeoffice reibungslos. Beispielsweise hatten Kreativmeetings für viele in Präsenz besser funktioniert. Und je länger die Arbeit in den hei-

mischen vier Wänden notwendig war, desto müder wurden einige davon, sich nur noch online zu sehen. Jetzt, da die Rückkehr ins Büro mehrheitlich wieder möglich ist, erweist es sich als schwierig, die Rolle rückwärts dem eigenen Team plausibel zu erklären. „Ich möchte sehen, ob du wirklich arbeitest“, ist ein Grund, der selten laut ausgesprochen wird. Dass bei vielen Führungskräften das Kontrollbedürfnis hoch ist, ist kein Geheimnis. Ein wirklich sinnvoller Grund ist das jedoch nicht. Viele Mitarbeiter haben die Arbeit im Homeoffice genossen, denn sie war mit einigen Vorzügen verbunden: kein Arbeitsweg, dadurch mehr Freizeit, Arbeiten nach dem eigenen Biorhythmus, die nötige Ruhe für konzentrationsfordernde Arbeiten etc. Sie jetzt alle wieder gnadenlos ins Büro zu zitieren, vermiest die Stimmung und hat viele negative Effekte zur Folge.

### Veränderte Anforderungen an die Arbeitswelt

Die Pandemie hat einen kollektiven Kulturschock ausgelöst. Was vorher galt, ist auf einmal nichtig. Für viele neue Herausforderungen braucht es noch immer neue Lösungen – die bislang nicht alle gefunden sind. Wir befinden uns in einer Phase, in der wir lernen, mit Covid-19 zu leben. Das kann immer wieder bedeuten, flexibel reagieren zu müssen. Sich jetzt die Zeit zu nehmen, unterschiedliche Arbeitssettings auszuprobieren und zu schauen, was für das Team passt, ist dementsprechend höchst sinnvoll und kann als Vorbereitung für die nächste Veränderung betrachtet werden.

In mehreren Studien wurde aufgezeigt, dass Arbeitnehmer sich recht gleichmäßig auf die drei existierenden Arbeitsmodelle aufteilen: Ein Drittel will nach der Pandemie am liebsten nur noch im Homeoffice bleiben, ein Drittel wieder jeden Tag im Büro erscheinen und ein



Drittel spricht sich für das hybride Modell aus (Ernst & Young 2021; Shift Collective 2021). Das Beste aus Homeoffice und Büroalltag verbinden – dafür steht das hybride Arbeitsmodell, das viele Unternehmen zurzeit als logischen nächsten Schritt betrachten. Damit erhalten die Mitarbeiter die Wahlfreiheit, wo und wann sie am liebsten arbeiten möchten. Angesichts dieser Entwicklung müsste die Zufriedenheit allgemein groß sein. Ist dem wirklich so?

### Stolpersteine hybrider Arbeitsmodelle

In vielen Unternehmen führt hybride Arbeit zu ungeahnten Stresstests. Denn meist werden die für das Gelingen nötigen Veränderungsprozesse unterschätzt. Homeoffice und die Arbeit im Büro sind zwar zwei hinreichend bekannte Arbeitsformen. Damit die Arbeit eines hybriden Teams aber auch effizient wird, sind in der Regel wieder viele Neuerungen nötig. Nur werden diese selten in der Art und Weise begleitet, wie es erforderlich wäre.

Unvorbereitete hybride Zusammenarbeit führt zu allerlei Situationen, die mit Anspannungen verbunden sind; zum Beispiel:

- Man kann Herrn Schmidt kaum verstehen, weil seine WLAN-Verbindung zu schlecht ist.
- Frau Haller ist extra ins Büro gekommen, weil ein Präsenzmeeting stattfinden sollte, das jetzt ausfällt.
- Herr Hauser kommt in Onlineformaten nicht zu Wort, weil die Gruppe seine Sprechwünsche nicht mitbekommt.
- Frau Bauer soll zweimal in der Woche im Büro erscheinen, um dort Aufgaben nachzukommen, die sie auch zu Hause erledigen könnte.

- Frau Meier darf drei Tage im Homeoffice arbeiten, Herr Müller nur zwei – das ist doch unfair?!
- ...

Solche Situationen können durchaus auftreten. Sie sind der Beweis dafür, dass das angewandte hybride Modell nichts taugt. Irgendwann jedoch muss das Modell zu Erfolgen führen, nicht zu Frust. Stattdessen entwickelt sich im Hintergrund oft gruppendynamischer Zündstoff, der langsam vor sich hin schwelt und von jetzt auf gleich einen sozialen Flächenbrand auslösen kann. Entfremdung, Neid und Grabenkämpfe bestimmen dann den Alltag vieler hybrider Teams. Eine Steigerung der Produktivität ist damit nicht möglich.

### Sechs Fragen, die über den Erfolg hybrider Modelle entscheiden

Damit solche negativen gruppendynamischen Prozesse gar nicht erst entstehen, sollte jedes Team sich offen und ehrlich die folgenden Fragen stellen und individuell für sich beantworten.

Im besten Fall werden diese Fragen mit allen Teammitgliedern in Präsenz besprochen. Denn sie sind knifflig und bergen hohes Konfliktpotenzial. Nur Face-to-Face hat Kommunikation die besten Chancen, nicht missverstanden zu werden, weil alle Sinne Eindrücke aufnehmen können. Zudem ist es wichtig, dass Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen, sich zu den Themen zu äußern. Nur dann fühlen sie sich mit ihrer Meinung, ihren Herausforderungen und Ängsten gehört und gesehen. Das ist essenziell, um mögliche Konflikte zu vermeiden. Mit-



arbeitern diesen Raum für Austausch und Kompromisse zuzugestehen, kann zusätzlich dazu dienen, mögliche Vorbehalte auszuräumen und somit Veränderungsprozesse zu beschleunigen. Auf diese Weise bringen Mitarbeiter viel eher Akzeptanz auf, statt im Widerstand zu verharren.

### 1. Welche Bedürfnisse herrschen im Team?

An wie vielen Tagen in der Woche Menschen im Homeoffice und im Büro sein sollten – dafür gibt es kein Patentrezept. Jedes Team ist anders, hat andere Bedürfnisse und Arbeitsprozesse. Es ist wesentlich wichtiger, dass das Team untereinander weiß, wie wer am liebsten arbeitet und am besten auch warum. Wenn man weiß, dass Frau Haller ihre Tochter dienstags um 13 Uhr abholen muss, ist jemand anderes vielleicht eher dazu bereit, einen Kompromiss zu schließen. Sobald die jeweiligen Präferenzen hinreichend besprochen sind, sollten diese mit den Erfordernissen der Zusammenarbeit in Einklang gebracht werden. Dabei gilt es unbedingt Vereinbarungen zu Erreichbarkeiten zu treffen, Mindestreaktionszeiten festzulegen und verbindliche Präsenzzeiten im Büro abzustimmen.

### 2. Was hat im Homeoffice funktioniert? Was nicht?

Viele Teams vergessen bei der Rückkehr ins Büro oder in den hybriden Kontext, was sie im Lockdown gelernt haben. Zwar ist der hybride Arbeitsalltag kein reiner Homeoffice-Alltag, doch darf Bewährtes mitgenommen werden. Auch hierfür gibt es keine Standardlösungen, die für alle Teams gleichermaßen funktionieren. Für manche sind beispielsweise Feedbackgespräche im virtuellen Raum ein No-Go. Andere haben damit kein Problem. Im Gespräch sollten die unterschiedlichen Erfahrungen geteilt und diskutiert werden, um daraus Schlüsse für das hybride Modell zu ziehen.

### 3. Wie wirkt sich das hybride Modell auf Arbeitsprozesse und -routinen aus?

Zur Erörterung dieser Frage ist es wichtig, im Team die anfallenden Prozesse überhaupt erst einmal zu sammeln und gemeinsam auf Hybridtauglichkeit hin zu überprüfen. Das Einholen von Unterschriften, die Erledigung der eingehenden Post oder der Umgang mit physischen Objekten sind klassische Stolpersteine hybrider Modelle. Wichtig ist, dass der Schritt in den hybriden Alltag als Prozess verstanden wird statt als fest-

stehende Größe. Falls die Post zurzeit also noch nicht digital abgearbeitet werden kann, gilt trotzdem die Empfehlung, sich allen digitalen Möglichkeiten zu öffnen und diese, so gut es geht, anzunehmen. Es ist kein Problem, wenn solche Umstellungen Zeit brauchen. Dafür haben alle Verständnis. Aber im Sinne der Teammitglieder, die bevorzugt im Homeoffice arbeiten, sollten solche Entwicklungsprozesse mit der nötigen Priorität behandelt werden.

### 4. Welche technische Ausstattung und Qualifizierung ist nötig?

Wenn die Technik unzureichend ist oder Teammitglieder nicht genügend qualifiziert sind, kann hybrides Arbeiten zur Qual werden. Gerade im virtuellen Raum spielen diese beiden Parameter eine immense Rolle. Mit ihnen steht und fällt nicht nur die Stimmung, sondern auch die Effektivität. Beides erschwert eine flüssige Kommunikation in hybriden Modellen.

Voraussetzung für die Kommunikation zwischen offline und online Anwesenden ist eine Hard- und Software, die diese optimal unterstützt – und zwar im Homeoffice, unterwegs und im Büro. Manche Mitarbeiter haben aus den unterschiedlichsten Gründen Probleme mit methodischen und technischen Belangen. Deshalb

sollte offen, ehrlich und wertschätzend im Team darüber gesprochen werden, ob jemand ein Training oder eine Weiterbildung braucht, damit der Ablauf reibungslos verläuft.

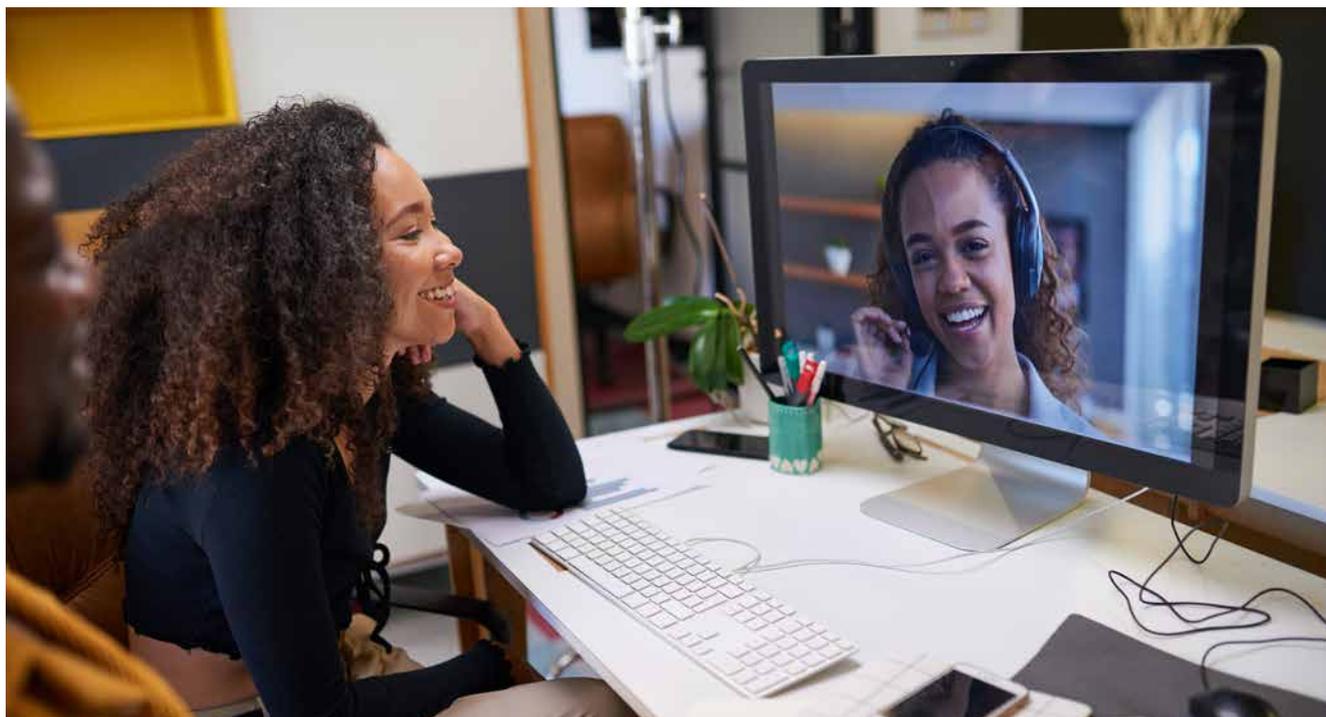
### 5. Was ändert sich in Sachen Kommunikation?

Die Kommunikation ist die Achillessehne von hybriden Teams – an dieser Stelle ist höchste Sensibilität gefragt. Sind die einen im Büro und die anderen nicht, kann es zu Informations- und Partizipationsungleichgewichten und somit zu dem Gefühl kommen, unfair behandelt worden zu sein. Das geht schon los, wenn wichtige Informationen an die Abwesenden aus Versehen nicht weitergegeben werden. Dafür braucht ein hybrid agierendes Team Regeln und passende Kommunikationswege, auf die es sich am besten zusammen einigt.

### 6. Was verändert sich für die Führungskräfte?

Oft begegnet man heute Führungskräften, die begeistert auf ein hybrides Modell reagieren. Sie denken, dass das Team ab diesem Moment selbstständig und selbstverantwortlich handelt





und sie sich selbst endlich um neue Ziele und Planungen kümmern können. Aber: Mitarbeiter verfügen nicht von heute auf morgen über all die Fähigkeiten, die für solch eine Arbeitsweise erforderlich sind. Genauso wenig schafft es jede Führungskraft, Kontrolle und Verantwortung an ihre Mitarbeiter abzugeben.

So ist die Umstellung auch für Führungskräfte ein Prozess, der ein enormes Maß an Kommunikation, Feedback und Selbstreflexion erfordert, um das Team wirklich effektiv auf diesem Weg zu begleiten. Am besten fragt man die Mitarbeiter gleich zu Beginn, was sie sich im hybriden Modell von ihrer Führungskraft wünschen. Braucht jemand mehr Unterstützung, um sich im Homeoffice zu strukturieren? Wie kann die Leistung aller sichtbar gemacht werden, auch wenn jemand seltener im Büro ist? Wie wird sichergestellt, dass die nötige Fürsorge stattfindet? Über Einzelgespräche können vorherrschende Ängste und Vorbehalte aus dem Weg geräumt und Mitarbeiter dazu ermutigt werden, sich auf die Veränderung einzulassen.

### Fazit

Hybride Arbeitsmodelle erfordern ständige Anpassung und Veränderung. Denn sie entsprechen am ehesten der Lebensrealität der Menschen – und die verändert sich eben ständig. Teams, die diesen fortwährenden Prozess gut bewältigen, erhalten einen Arbeitsalltag, der menschlicher ist und ein Gefühl der Selbstwirksamkeit vermittelt. Es lohnt sich also, die Anstrengungen von Dialog, Absprachen und Kompromissen auf sich zu nehmen. Auch weil die Teams dadurch flexibler, vernetzter, demokratischer, gleichberechtigter, innovativer und

damit zukunftsfähiger werden – und das kann wahrscheinlich jedes Unternehmen zurzeit gut gebrauchen.

### Quellen

Ernst & Young (2021): Arbeitswelt im Umbruch – Nach Corona wollen Beschäftigte ortsunabhängig und flexibel arbeiten. Stuttgart.

Shift Collective (2021): The Future is hybrid. Eine Studie zur hybriden Arbeitswelt. Berlin. Online abrufbar unter: <https://www.shiftcollective.de/hybrid-work-studie>.

## Buchtipps

**Eva-Maria Kraus**

**Zusammen führen. Wie vernetztes Arbeiten Unternehmen langfristig zum Erfolg führt**

Wiley-VCH, Weinheim 2021.

1. Auflage, 270 Seiten.

ISBN: 978-3-52751-054-2 (Print)

Auch als EPUB



### Eva-Maria Kraus

Wirtschaftstrainerin und Coach; Inhaberin des Trainingsinstituts „Newview“ in Wien ([www.newview.at](http://www.newview.at)), wo sie als Trainerin, Konzeptionistin und Transferdesignerin arbeitet. Kraus wurde u. a. mit mehreren BDVT-Trainingspreisen in Gold ausgezeichnet. Aktuelle Publikation: *Zusammen führen* (Wiley 2021).

