

Defizitäre Arbeitsorganisation

Hybride Hindernisse

Preview

- ▶ **Notfall-Modus und Bauchologie:** Warum Hybrid Working weitgehend unprofessionell gehandhabt wird
- ▶ **Besser durch Messen:** Warum Unternehmen genauere Daten darüber brauchen, was wie gut funktioniert
- ▶ **Perception Gap:** Wie Führungskräfte und Mitarbeitende Hybrid Work beurteilen – und was die Wahrnehmungsunterschiede verraten
- ▶ **Führungsdepression und hybride Hybris:** Wie sich Fehleinschätzungen auf die Arbeitsorganisation auswirken
- ▶ **Entwicklungsziel Organisationsgesundheit:** Welche Baustellen bearbeitet werden müssen, um Hybrid Work auf ein höheres Niveau zu heben

Auch im dritten Jahr nach der Pandemie kann man nicht davon sprechen, dass wir bereits in einer neuen Normalität der Arbeitswelt angekommen sind. Das betrifft insbesondere das hybride Arbeiten im Wechselspiel von Homeoffice und Büro. Zwar wird, was einmal ein seltenes Privileg war, mittlerweile in nahezu jedem Unternehmen praktiziert. Dabei herrschen vielerorts aber noch immer die in der akuten Corona-Zeit hastig etablierten Notverfahren vor, die zwar irgendwie funktionieren, oft aber planlos und unkomplex ausfallen. Während sonst Prozesse und Strukturen bis ins letzte Detail optimiert werden, agieren Unternehmen also gerade in einem Bereich, der für den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden und für das Gelingen von Teamprozessen von allerhöchster Bedeutung ist, nach Bauchgefühl.

Eine Professionalisierung ist überfällig, zumal Hybrid Working gekommen ist, um zu bleiben. Je nach Studie wollen zwei Drittel bis 86 Prozent der Beschäftigten auch künftig von zu Hause aus bzw. hybrid arbeiten. Tendenz steigend, wie die St. Galler Längsschnittstudie zu New Work und Culture nahelegt. Demnach lag der Anteil der Befragten, die sich mobiles Arbeiten wünschen, vor der Pandemie noch bei 57 Prozent und ist in den Folgejahren auf 65 Prozent im Jahr 2020 und 67 Prozent im Jahr

Unternehmen arbeiten seit Corona mehrheitlich hybrid. Irgendwie zumindest. Denn die Arbeitsorganisation zwischen Büro und Homeoffice hat sich über die in Lockdown-Zeiten etablierten Notverfahren hinaus kaum weiterentwickelt. Viele Unternehmen wissen auch nicht, wie sie sich professioneller aufstellen können, weil verlässliche Daten fehlen. Ein neues Messverfahren könnte das ändern.



Woran hakt Hybrid Work?

Während die Nachfrage nach hybrider Arbeit weiter steigt, kommt die arbeitsorganisatorische Ausgestaltung nur stockend voran. Laut der „Cisco Global Hybrid Work Study 2022“ glaubt nur ein Viertel der Mitarbeitenden, dass ihr Unternehmen gut vorbereitet auf die künftige hybride Arbeitswelt ist. Woran es hakt, zeigt ein Überblick über aktuelle Studien:

Remote Leadership: 77 Prozent der Führungskräfte sehen Remote Leadership bzw. Führen auf Distanz als große Herausforderung (Hernstein Report 2022).

Know-how: Erst ein kleiner Teil (zehn Prozent) der Mitarbeitenden haben gezielte Schulungen zur Arbeit bzw. zum Umgang mit der Arbeit im Homeoffice erhalten (DAK Studie 2021).

Interaktion: 50 Prozent der Deutschen geben an, dass ihr berufliches Netzwerk pandemie- und homeofficebedingt kleiner geworden ist (Microsoft Worktrend Index 2021).

Work-Life-Balance: Viele Mitarbeitende fühlen sich dauerhaft überlastet und haben Probleme damit, ihre beruflichen und privaten Interessen in einem gesunden Gleichgewicht zu halten (Microsoft Worktrend Index 2021, Hernstein-Studie).

Einfluss: 44 Prozent der Mitarbeitenden sind besorgt, nicht die gleichen Chancen zu haben wie die Kollegen vor Ort, wenn sie öfter remote arbeiten; 56 Prozent glauben zudem, dass Arbeitgeber ihnen weniger vertrauen (Haufe 2022).

Infrastruktur: 66 Prozent der Entscheider glauben, dass auch die Präsenzbüros erst fit für die hybride Zukunft gemacht werden müssen, z.B. durch Umbaumaßnahmen (Microsoft Worktrend Index 2021).

Fehlender Fokus: Mitarbeitende lassen sich durch Hybrid Working verstärkt durch E-Mails und Nachrichten ablenken, Meetings nehmen bei den meisten den größten Teil der Arbeitszeit ein, wodurch die Produktivität eingeschränkt wird (Newport 2021; reclaim.ai 2021).

Quelle: www.managerseminare.de; Johanna Bath

Unternehmen wissen kaum, was in ihrem hybriden Arbeitsmodell funktioniert und was nicht, weil die nötigen Daten dazu fehlen. Eine gezielte Weiterentwicklung ist so kaum möglich.

2021 weiter angewachsen. Gleichzeitig belegen weitere Studien, dass es bei Ausgestaltung der hybriden Arbeit an vielen Stellen hakt, sei es beim hybriden Know-how, bei der Interaktionsqualität oder beim Thema Führung (s. Kasten oben).

Unternehmen wissen nicht, was funktioniert

Was es daher braucht, ist ein ebenso detaillierter wie ganzheitlicher Blick auf das Thema Hybrid Working, um der bisher praktizierten „Bauchologie“ etwas entgegenzusetzen. Zu deren häufigen Unzulänglichkeiten gehört nämlich, dass einzelne Aspekte von Hybrid Working – zum Beispiel die Frage nach dem Arbeitsort – herausgegriffen und überbetont werden. Hinzu kommen Wahrnehmungsverzerrungen und Fehleinschätzungen, etwa was die Kompe-

tenz zur Selbstorganisation im Team angeht. Andere, vermeintlich nebensächliche Fragen geraten dabei völlig aus dem Blick: Wie kann ein hybrides Arbeitsmodell nachhaltig werden, welches Bürodiesign hilft dabei, welche Betriebsvereinbarungen sind nötig? Und wie können die Mitarbeitenden besser zu digitalem und mobilem Arbeiten befähigt werden?

Was validen Antworten auf diese Fragen bislang im Weg steht: Unternehmen wissen kaum, was eigentlich funktioniert und was nicht, weil die nötigen Daten dazu fehlen. Eine gezielte Weiterentwicklung ihres hybriden Arbeitsmodells ist ohne verlässliche Informationen aber kaum möglich, wie ein kleines, aber typisches Beispiel aus einem Kundenunternehmen zeigt: Dort gibt es seit Corona mit Webinar-Technik aufgesetzte Gesprächsformate, um eine informelle Kommunikation zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitenden zu ermöglichen. Damit soll der fehlende Flurfunk ersetzt werden, Mitarbeitende sollen auch im Homeoffice erfahren können, wohin sich das Unternehmen bewegt, welche Themen anstehen etc. Die Geschäftsführer, die das Format moderieren, zweifeln mittlerweile aber an dessen Erfolg, sie fühlen sich selbst dabei wie Alleinunterhalter, die Frontbeschallung machen, denn Vorschläge aus der Mitarbeiterschaft, worüber man „talken“ könnte, kommen nicht. Sie wissen daher nicht, ob ihre Botschaften und ihre Art der Kommunikation ankommen oder ob sie dem vereinzelt – durchaus positiven – Feedback trauen können. Was also tun? Weitermachen, aufhören, andere Verfahren wählen?

Breitere Datenbasis gesucht

Andere Aspekte von hybrider Arbeit sind noch schwieriger zu erfassen, weil sie in den Homeoffices stattfinden und sich der Beobachtung daher weitgehend entziehen. Das betrifft zum Beispiel die Fähigkeit der einzelnen Mitarbeitenden zur Selbstregulation und zur Wahrung ihrer Work-Life-Balance. Wieder andere sind schlicht nicht objektiv zu bewerten, zum Beispiel die erlebte Qualität in der Zusammenarbeit von hybriden Teams etc. Um hier zu brauchbaren Einschätzungen zu kommen, müssten Eindrücke und Bewertungen aus der gesamten Mitarbeiterschaft herangezogen werden, um wichtige Entscheidungen, wie zum Beispiel die Ausgestaltung der Arbeitsrahmenbedingungen, auf möglichst breiter Basis treffen zu können.