

New Work, das ist es, was wir wollen – Ist es das wirklich???

Digitale Transformation und New Work in Zeiten von Corona

In meinem Blogbeitrag „Digitale Transformation und New Work“ vom April 2020 habe ich den Einfluss der Digitalisierung in den Unternehmen und damit verbunden, die Veränderung der Rolle, den Anspruch und den Erneuerungsbedarf für Führungskräfte betrachtet.

Die Welt hat sich komplett gedreht

Kaum 9 Monate später hat sich die Welt komplett gedreht.

Die Umsetzung von „Digitaler Transformation“ und „New Work“ wurde durch ein Virus, das sich mit ungeheurer Geschwindigkeit auf allen Kontinenten ausbreitete, maßgeblich beeinflusst. Neue Arbeitsformen wie flexible Arbeitszeiten, Desk Sharing, fluide Teams, mobile Office, virtuelles Arbeiten wurden aufgrund der Notwendigkeit, Abstand zu halten, teilweise verhindert oder massiv beschleunigt. Zudem hat der gesetzlich verhängte „Lockdown“ weite Teile der Geschäftstätigkeiten untersagt. Homeoffice ist plötzlich weitreichend in der Anwendung. Wer seine Arbeit mit Computer, Internet und Telefon erledigen kann, nutzt diese Möglichkeit.

Digitale Plattformen und Medien, in Verbindung mit mobil-flexiblen und virtuellen Formen der (Zusammen-)Arbeit und der Kommunikation, kommen nun ad hoc zum Einsatz. Führen auf Distanz ist erforderlich.

Die Erfolgsprinzipien für die Welt von morgen gelten unverändert

Nur mit der Besonderheit, dass die Zeitspanne für das Erlernen und Erproben der seinerzeit beschriebenen Erfolgsmechanismen für eine erfolgreiche Zukunft

- ! Loslassen von Bewährtem und Mut zur Veränderungsbereitschaft.
- ! Beziehungen stärken und Abgeben von Macht.
- ! Vertrauen intensivieren und ehrlich kommunizieren.
- ! Technologie erlernen und digitale Kompetenzen aufbauen.

sehr, sehr kurz war. Die „Normative Kraft des Faktischen“ machte das Handeln zwangsläufig erforderlich.



Die Situation bleibt für viele neu und ungewohnt. Denn von Zuhause zu arbeiten heißt, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen. Die eigentlich erforderlichen Rahmenbedingungen sind oft nur rudimentär geregelt.

Die Komplexität steigt

Bevor ich zu einigen Tipps für die optimale Zusammenarbeit von Führungskräften und Mitarbeitenden im Homeoffice komme, blicken wir gemeinsam auf ein paar Erfahrungen, die inzwischen vorliegen. Aus Gesprächen mit Kollegen und Freunden sowie meinem persönlichen Erleben ziehe ich folgende Lehren:

Qualität der Arbeit

Die fast ausschließlich digitale Zusammenarbeit erfordert ein höheres Maß an Strukturierung, Vorausplanung und Selbstdisziplin sowie eine intensive, digitale Kommunikation. Ein zuverlässiger Arbeitsfluss gerade bei spontanen Planänderungen ist ohne physische Treffen deutlich schwieriger zu gewährleisten.

Zusammenarbeit im Team

Trotz der höheren, persönlichen Arbeitsflexibilität des einzelnen Mitarbeiters bewerten diese die Teamarbeit teilweise kritisch. Den Mitarbeitern fehlt zunehmend die Möglichkeit, sich mit Kollegen treffen zu können, um ein Zusammengehörigkeitsgefühl zu entwickeln. Der persönliche Austausch fehlt, nicht nur im Hinblick auf die sozialen Bedürfnisse des Einzelnen, sondern auch aus Sicht der Führungskräfte, gerade mit Blick auf die Arbeitsqualität.

Flexibilität der Arbeit

Die Flexibilität des Arbeitens zuhause reduziert unter bestimmten Voraussetzungen die Stressbelastung der Beschäftigten. Sie steigert zudem aufgrund seltenerer Ablenkungen deren Produktivität. Erfolgsentscheidend dafür ist jedoch die Möglichkeit zum konzentrierten und abgeschiedenen Arbeiten (z. B. abgeschlossenes Arbeitszimmer) sowie leistungsfähige, technische Gegebenheiten (stabiles WLAN, Anbindung an notwendige EDV-Systeme).



Fehlen diese Voraussetzungen können die beschriebenen Vorteile der Flexibilität schnell ins Gegenteil umschlagen. Erschwerend dazu kann der aktuell noch herrschende Distanzunterricht an Schulen und Hochschulen, der im familiären Umfeld zu Überschneidungen (Kinder und Berufstätige zuhause) führt, die positiven Effekte der Flexibilität leicht eliminieren.

Kommunikation zu Chefs und Kollegen

Die Webkonferenz ist mittlerweile DAS Tool der „neuen“ Arbeitswelt. Es verbindet Menschen über tausende Kilometer oder auch nur ein Stockwerk miteinander. Videokonferenzen ersetzen das fehlende Bindeglied zwischen Gegenübersitzen und Hinreisen.

Sie haben in den vergangenen Monaten geholfen, sich zu vernetzen und „sich nicht aus den Augen zu verlieren“, standortunabhängig zusammenzuarbeiten und gemeinsame Entscheidungen zu treffen. Inzwischen zoomen, skypen und Teamen viele von uns.

Führung auf Distanz

„Remote Management und Virtual Leadership – Neue Wege in die Zukunft des Führens“. Prof. Dr. Alfred Quenzler hat in einem Blogbeitrag im vergangenen Jahr diese neue Form des Führens ausführlich behandelt.

Insbesondere seine conclusio verdeutlicht die Herausforderung, der sich Führungskräfte ad hoc stellen müssen, und die es zu bewältigen gilt:

Virtual Leadership – eine Ergänzung zur persönlichen Führung

Letztendlich geht es nicht um ein komplettes neues Set an Kompetenzen und Fähigkeiten, sondern darum, die in der persönlichen Führung erworbenen Skills intelligent in die Virtual Leadership zu transferieren. Ein hohes Maß an Sensibilität aber auch Entscheidungsfreudigkeit sind ebenso wichtig wie ein genaues und transparentes Nachverfolgen von Aufgaben. Im Persönlichen wie auch im Virtuellen sind Kommunikation, Empathie und aktives Zuhören die Schlüssel zum Erfolg.

Wie wird nun die Entwicklung nach dem zu erwartenden Ende der Pandemie weitergehen? Wie wird es „Morgen“ weitergehen? Kehren wir alle in die gewohnte „Normalität“ zurück oder wollen wir das Gelernte und Erprobte behalten?

Wie geht es weiter?

Es hat sich gezeigt, dass das Homeoffice Vorteile für viele, aber längst nicht für alle Arbeitnehmer bietet. Dennoch kann man davon ausgehen, dass viele Beschäftigte auch nach der Pandemie diese Arbeitssituation nutzen wollen. Zudem haben zahlreiche Firmen bereits angekündigt, auch nach der Pandemie interessierten Mitarbeitern das Homeoffice weiterhin ermöglichen zu wollen.

Vor diesem Hintergrund müssen die Unternehmen bereits heute eine Art „Regieanweisung“ für alle Führungskräfte und Arbeitnehmer entwickeln, die auch zukünftig wesentliche Teile ihrer Arbeit mit Computer, Internet und Telefon von zu Hause oder einem anderen Arbeitsort aus erledigen wollen und können.



Arbeitszeitregelung und Erreichbarkeit

Es braucht klare Vereinbarungen zu Arbeitszeitregelungen. Beginn, Ende und Pausen müssen in einem flexiblen, transparenten Rahmen definiert werden. Gerade so als wären die Beschäftigten im Büro. Homeoffice kann nicht andauernde Erreichbarkeit bedeuten.

Zudem sollten an die internen und externen Kunden die neuen Arbeitsmodalitäten hinsichtlich Erreichbarkeit, Verfügbarkeit und etwaigen Einschränkungen bei Services kommuniziert. Das sorgt für die nötige Klarheit.

Technische Infrastruktur

Ohne leistungsfähige technische Infrastruktur kein Homeoffice. Die Erfahrungen im Lockdown haben dies bestätigt. Die nötigen Voraussetzungen, von mobilen Geräten (Handy, Laptop) über die Einrichtung einer leistungsstarken, unternehmensinternen Server-Struktur bis zur Einrichtung einer stabilen, leistungsfähigen Internetverbindung, müssen einvernehmlich zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitern vereinbart und umgesetzt werden. Nach einer weitreichenden, teilweise chaotischen „Notfallnutzung“ von unterschiedlichsten Online-Services in den vergangenen Monaten, sollten Entscheidungen für passende, leistungsstarke Provider getroffen werden.

Zusammenarbeit von Führungskräften und MitarbeiterInnen

Ein Führen auf Distanz erfordert andere Kompetenzen, beinhaltet andere Motivationsfaktoren und beansprucht andere Mechanismen von Organisation, Zielvereinbarung und Leistungsabsprache als bisher erprobte Verhaltensmuster der Führung.

Diese Veränderungen müssen konkretisiert, besprochen, vermittelt und trainiert werden. Auch wenn aufgrund der aktuellen Lage, viele Dinge „einfach und unvorbereitet passiert sind“. Es ist zwingend erforderlich, diese Themen nachzuarbeiten. Denn der Schlüssel zur erfolgreichen Zielerreichung ist wirksame Führung. Wichtig ist auch die Kommunikation an die Teams und deren Einbindung in den Prozess.



Leitgedanken zum Remote Management

Ergänzend zu den oben angeführten Überlegungen von Alfred Quenzler können Führungskräfte sich an folgenden Leitgedanken orientieren:

- ! Vertrauen statt Kontrolle fördert Eigenverantwortung und Motivation.
- ! Das Einhalten von Vereinbarungen (z. B. Arbeitszeitregelungen) ist auch seitens der Führungskräfte elementar wichtig und vermittelt eine authentische Führungskultur.
- ! Berufstätige Eltern brauchen aufgrund von Home-Schooling Rücksichtnahme. Asynchrones Arbeiten kann eine Hilfe sein.
- ! Raum für Kommunikation ist wichtig. Der Austausch mit den Mitarbeitern ist für ein professionelles und eigenständiges Arbeiten erforderlich.

- ! Teammeetings haben Priorität. Die Absage virtueller Teammeetings ist möglichst zu vermeiden, denn für die Mitarbeiter im Homeoffice ist es die einzige Möglichkeit, sich regelmäßig abzustimmen und einen engen Kontakt zu pflegen.
- ! Ergänzend dazu sind „offene Team-Diskussionsrunden“ ein gutes Mittel, um ein Gemeinschaftsgefühl zu fördern und einen produktiven Austausch insbesondere in Krisenzeiten zu gewährleisten.
- ! Rückkoppelungsschleifen bieten sich an, um den Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zusätzlich zu fördern. Online-Befragungen auf Teamebene können Stimmungsbilder und Ansatzpunkte für Anpassungsnotwendigkeiten verdeutlichen sowie Stolpersteine im Alltag und Verbesserungspotenziale identifizieren.

Aber dennoch: Trotz aller beschriebenen positiven Effekte des Arbeitens auf Distanz sollten wir nicht vergessen, dass die Arbeit einen ganz wesentlichen Teil unseres Lebens ausmacht und wir damit sehr viel Zeit verbringen.

Home Office - ist das wirklich alles?

Wollen wir das wirklich ausschließlich „alleine“ im Homeoffice tun? Teammeetings nur am Bildschirm? Team-Diskussionsrunden nur virtuell? Gespräche mit dem Chef ausschließlich vor dem Laptop?

Meine Vision von „Morgen“ in dem beschriebenen Kontext:



Homeoffice sollte künftig als ein Baustein von New Work in einem Portfolio von modernen Arbeitszeitformen genutzt werden. Durch den weiterführenden Einsatz digitaler Medien können Dienstreisen für standortübergreifende Vernetzung auf ein notwendiges Maß beschränkt werden. Ein Großteil dieser Meetings kann virtuell stattfinden. Ähnliche Erwägungen müssten auf Messen und Events angewendet werden.

Bei der damit möglichen Neustrukturierung unserer Bürowelten sollten ausreichende „Arbeitsmöglichkeiten“ in Form von flexiblen Besprechungs-/Arbeitsräumen geschaffen werden. So lassen sich einerseits Einsparungen durch straffere Bürolandschaften realisieren. Andererseits bleiben Möglichkeiten erhalten, physisch zusammenzukommen und bedarfsorientiert als Team und Gemeinschaft zusammenzuarbeiten.

Der Mensch ist ein soziales Wesen. Und auch in der Arbeit brauchen wir von Zeit zu Zeit die Nähe und den persönlichen Austausch mit unseren Kollegen, um Ziele gemeinsam zu erreichen und gemeinsam erfolgreich zu sein.



Autor:

Josef Schelchshorn ist Associate Partner bei KHRC. Sie erreichen ihn unter josef.schelchshorn@khrc.de