



pro office im Interview mit Dr. Burkhard Bensmann

Über den Wechsel zu **HYBRIDEN ARBEITSWELTEN**

>> Der Wechsel zu hybriden Arbeitsweisen kann anfangs herausfordernd sein und doch war der Zeitpunkt für eine grundlegende Anpassung der Kultur für Unternehmen nie besser. Woran liegt das?

Das gilt es noch aufzuarbeiten. Meine Beobachtung ist, dass Corona der große Beschleuniger war, was viele auch bestätigen. Unternehmer und Geschäftsführer - männlich wie weiblich - konnte ich grob in zwei Gruppen einteilen: diejenigen, die in der Krise fast schon aufgeblüht sind und die Veränderung zu alternativen Arbeitsweisen konsequent beschleunigt haben. Und diejenigen, die den Wandel eher behindert, zumindest aber heraus gezögert haben. Letztlich hatten fast alle keine Wahl: wir waren gezwungen, gemeinsam schnell zu lernen und unsere Arbeitsweisen zu adaptieren. Meine Beratungs- und Coachingkunden zählen durchweg zu der ersten Gruppe. Allerdings waren diese auch in der Mehrheit überrascht, wie schnell sich die Veränderung vollzogen hat.

>> Was können Führungskräfte tun, damit Ihre MitarbeiterInnen in dieser neuen Arbeitsform ihr ganzes Potenzial entfalten können?

Wenn wir vom „hybriden Arbeiten“ sprechen - meinen wir alle dann dasselbe? Auf den ersten Blick ist es die - wie auch immer gestaltete - Verbindung von: Ich arbeite im Büro oder zuhause. Aber eigentlich ist hybrides Arbeiten viel mehr - es ist ortsunabhängiges Arbeiten. Im englischen ist die Arbeit außerhalb des klassischen Büros das

„remote work“. In jedem Fall brauchen Führungskräfte ebenso wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusätzliche und ergänzende Fähigkeiten, um wirksam und einigermaßen zufrieden in dieser neuen Arbeitswelt zu recht zu kommen.

>> Welche sind das insbesondere?

Wenn ich über längere Zeiträume quasi vom normalen Bürokontext abgekoppelt werde, fallen mir zahlreiche der sozialen Aspekte des Büros erst auf. Viele haben berichtet, dass sie sich endlich wieder auf „deep work“ fokussieren konnten und ihr Arbeitspensum in kürzerer Zeit erfüllen konnten. Dies bestätigen im Übrigen auch Studien, wie z.B. die der Barmer mit der Universität St. Gallen. Andererseits haben Führungskräfte und Mitarbeitende an sich selbst beobachtet, dass sie regelrecht vereinsamen. Wenn noch laufende wissenschaftliche Untersuchungen abgeschlossen und veröffentlicht sind, dann werden wir vermutlich wissen, wie sehr der

Konsum von leichten und harten Drogen gestiegen ist. Der bisherige Bürokontext hatte eben auch zahlreiche Mechanismen der sozialen Kontrolle, auch des Aufeinander-Achtens.

Wir brauchen für neue „fließende“ Modelle der Arbeit einerseits neue Rituale des sozialen Umgangs, die in Grenzen auch digital funktionieren. Das können z.B. Achtsamkeitsmomente und bewegte Pausen in Video-Konferenzen sein. Wir benötigen darüber hinaus Führungskräfte, die zu einem remote leadership in der Lage sind - und sich vor allem Zeit dafür nehmen. Und letztlich müssen wir in die Weiterbildung der Mitarbeitenden investieren, damit deren Fähigkeiten der Selbstorganisation und Selbstführung gesteigert werden. Hier sind große Nachholbedarfe. Und nur so, um auf die oben gestellte Frage noch einmal einzugehen, können Mitarbeitende auch in diesen neuen hybriden Arbeitswelten ihr Potenzial entfalten.

>> Worauf ist noch zu achten?

Insgesamt brauchen wir einen neuen Blick auf Gesundheitsförderung in unseren Organisationen und dabei spielt die Bürogestaltung natürlich eine Rolle. Die oben erwähnte Studie der Barmer von 2020 unterscheidet zwischen physischer, mentaler und sozialer Gesundheit. Gerade hinsichtlich des letzten Aspekts zeigen sich Spannungsfelder, wie die Dokumentation der Studienergebnisse zeigt. Zum Beispiel die Gegensätze zwischen Produktivität und Erholung, zwischen Eingebundenheit und Autonomie und zwischen Erreichbarkeit und Abgrenzung.



>> Dr. Burkhard Bensmann. Foto: Jelinski

Diese Spannungen sind nicht neu, allerdings wurden sie uns in der Pandemie noch deutlicher. Wir werden sie auch nicht auflösen, sondern müssen sie im Dialog aller Beteiligten managen.

>> Inwiefern kann ein Arbeitsplatz aus Ihrer Sicht die hybride Kultur fördern?

Die Arbeit selbst ist für viele „hybrid“ geworden. Es gibt längst nicht mehr den einen Arbeitsplatz, sondern mehrere, die zum Teil unterschiedlichen Aufgaben und Rollen dienen. Fokussiertes deep work braucht einen Rückzugsort, die Teeküche ist der Begegnungsort, der Experimentierraum ist der Ort für Team-Sessions und so fort. Die Unternehmerinnen und Unternehmer müssen sich Fragen stellen wie: Bei aller Veränderung - wie schwingen wir uns jetzt in einem neuen Zustand ein und welche Aufgaben müssen unsere Büroräume erfüllen? Also geht es um das Erfassen und Gestalten zukünftiger Wertschöpfungsprozesse und die Beantwortung der Frage, welche Funktionen „Büro“ wie erfüllt. Und natürlich ist bei den diversen Arbeitsorten auch der Arbeitsplatz zuhause unbedingt mit zu gestalten.

Noch ein Gedanke, den ich vom Unternehmer, Autor und Speaker Markus Albers aufgenommen habe: Die Kooperation wird zunehmend im digitalen Raum stattfinden, Stichwort Metaverse. Markus Albers rät, nicht den Programmierer:innen die Gestaltung des virtuellen Büros zu überlassen. Stattdessen sollten die Büroexpert:innen zum Zuge kommen, da sie über eine jahrzehntelange Erfahrung hinsichtlich menschlicher Zusammenarbeit verfügen. Ich bin mir sicher, dass die Kunden bei pro office längst mit einem komplexen Ansatz beraten und begleitet werden, der diese Überlegungen berücksichtigt.

>> Gerade in der jetzigen Zeit, in der viele Menschen an unterschiedlichen Orten arbeiten, erhält die Kommunikation einen wichtigen Stellenwert. Gibt es Spielregeln für die Kommunikation in der hybriden Arbeitswelt, die wirklich funktionieren?

Wenn wir den Blick auf „soziale Gesundheit“ richten, dann sollten die oben genannten Spannungspaare wie Erreichbarkeit und Abgrenzung in der eigenen Abteilung oder noch besser: im ganzen Unternehmen diskutiert werden. Welche Grundprinzipien wollen wir für unsere Zusammenarbeit wäh-

len? Welche spezifische Regeln für einzelne Aspekte, z.B. Zeiten der Erreichbarkeit, wollen wir uns geben? Zu klären ist ebenfalls, wie die Kommunikation auf verschiedenen Kanälen laufen soll: Was ist über synchrone Medien wie Telefon, was über asynchrone, wie E-Mail, auszutauschen? Welchen Anspruch haben wir an die Inhalte hinsichtlich Verständlichkeit, Knappheit? Für die Führungskräfte gilt: hier sind sie als Vorbild gefordert.

Ein konkreter Tipp: Wählen Sie aus Ihrem Team einen Kümmerer - männlich oder weiblich. Also eine Person, die auf der Metaebene spätestens alle vier Wochen dem Team eine Rückmeldung gibt, inwieweit die Regeln eingehalten wurden.

Als Botschaft an die Führungskräfte: Starten Sie mit der Erstellung eines Leitbilds zum hybriden Arbeiten - und geben Sie dem Projekt einen coolen Namen. Übrigens heißt das natürlich auch, in angemessene Ausstattung - Hard- und Software - zu investieren, um die Grundlagen für eine gelingende Kommunikation zu schaffen.

>> Arbeitsabläufe werden weniger vorhersehbar. Vertrauen und Zugehörigkeit müssen kultiviert werden. Welche Chancen und Risiken bieten sich einer Organisation bei der Einführung eines hybriden Arbeitsmodells?

Ich sehe drei Ansätze: Menschen, Prozesse und Strukturen. Menschen wollen sich eingeladen fühlen, wollen den - hoffentlich vorhandenen - Nutzen hybrider Modelle verstehen, wollen mitgestalten, wollen einen Vertrauensvorschuss. Schaffe ich diese Vor-

aussetzungen, steigen die Chancen auf eine erfolgreiche Umsetzung. Prozesse: Ich hatte oben erwähnt, dass zumindest die Führungspersonen die zukünftige Wertschöpfung im eigenen Unternehmen erkennen und durch entsprechende Prozesse gestalten müssen. Ein jeder Mitarbeiter bzw. eine jede Mitarbeiterin sollte für sich erkennen können, wo der eigene Beitrag zur Wertschöpfung innerhalb welcher Prozesse liegt - das muss nachvollziehbar sein, sonst gibt es keine Zugehörigkeit und kein Engagement. Und zuletzt braucht ein Unternehmen angemessene Strukturen, die Orientierung und Verlässlichkeit geben. Wie fix oder fließend diese Strukturen sind, ist von diversen Faktoren abhängig, unter anderem von der Branche der Geschichte, der Kultur des Unternehmens.

>> Welche Ideen und Denkanstöße geben Sie Führungskräften im Hinblick auf die Gestaltung besserer Arbeitsumgebungen mit auf den Weg?

Als Direktansprache: Fangen Sie bei sich selbst an und überprüfen Sie zunächst einmal, welche Grundannahmen Sie in Bezug auf neue Arbeitsformen Sie haben. Wie steht es mit Ihrer Neugier? Oder sind Sie bereits so etabliert, dass Sie selbst der Engpass für Neuerungen geworden sind? Klären Sie Ihre innere Bereitschaft, neue Arbeitswelten aktiv mitzugestalten. Tauschen Sie sich mit anderen aus, aber nicht nur mit Gleichgesinnten. Lesen Sie bewusst Texte, Studien und so fort, die Ihren Horizont erweitern.

>> Wir bedanken uns für das Interview, Herr Dr. Bensmann.



Foto Steelcase