

Neue Bedürfnisse, neue Chancen

Wie hybrides Arbeiten gelingt

FACHARTIKEL

_GABRIELA KELLER, CEO
Ergon Informatik AG

Erschienen im SMART insights 2022 Magazin

ergon

smart
people –
smart
software®

Mehr Work-Life-Balance, mehr Flexibilität, mehr Sinnhaftigkeit: Das wünschen sich die Arbeitnehmer:innen von heute. Die Pandemie hat die Transformation der Arbeitswelt beschleunigt. Und sie hat gezeigt: Die verteilte Organisation funktioniert. Sowohl Beschäftigte als auch Arbeitgeber profitieren davon. Dem hybriden Arbeitsmodell gehört die Zukunft. Doch wie lässt es sich optimal umsetzen? Und welche Auswirkungen hat es?

Von einem Tag auf den anderen hat sich die Arbeitswelt durch die Pandemie in den digitalen Raum verlagert – im IT-Bereich fast komplett. Wie hat sich diese radikale Veränderung des Arbeitsalltags auf Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber ausgewirkt? Selbst grosse Homeoffice-Skeptiker:innen haben in dieser Zeit erfahren, dass Remote-Arbeit nicht nur funktioniert, sondern sogar beflügeln kann. Das ist eigentlich nichts Neues: Flexible Arbeitsmodelle sind schon länger beliebt und gewünscht.

Viele Unternehmen standen bereits an der Schwelle zum hybriden Arbeiten und erlebten nun einen Wendepunkt: die gelebte Erfahrung des hybriden Arbeitens. Der Work-Index-Bericht 2022 von Microsoft zeigt, dass der Anteil an Hybridarbeit gewachsen ist und weiterwachsen wird. Denn mehr als die Hälfte der Beschäftigten aus den Generationen Y und Z ist bereit, eine andere Stelle zu suchen, wenn ihr Unternehmen nicht genug Flexibilität zulässt.

Ergon setzt seit ihrer Gründung viel daran, ihren Mitarbeiter:innen eine wertige Arbeitsumgebung mit attraktiven Arbeitsbedingungen zu bieten. Dazu gehören Equipment-Wahl und Rahmenbedingungen wie Transparenz, Mitwirkung, Erfolgsbeteiligung, Chancengleichheit sowie Teil- und Jahresarbeitszeit. Früher haben die Mitarbeiter:innen bei Ergon einen Grossteil der Arbeitszeit gemeinsam vor Ort im Büro geleistet. In der Pandemie musste Ergon plötzlich sicherstellen, dass jede:r von ausserhalb arbeiten kann.

Diese Gewohnheit hat sich verändert und Mitarbeiter:innen arbeiten heute deutlich weniger vor Ort im Büro – und viele möchten auch in Zukunft einen Homeoffice-Anteil beibehalten. Ergon will aus diesen Erfahrungen lernen. Wie lassen sich die unterschiedlichen Bedürfnisse mit den Zielen des Unternehmens vereinbaren? Gemeinsam mit den Mitarbeiter:innen soll ein gewisser Rahmen ausgearbeitet werden, in dem Mitarbeiter:innen und Teams ihr optimales Set-up entwickeln können, während die Erreichung von Unternehmenszielen sichergestellt ist.

Auf dem Weg zum idealen Arbeitsmodell

Künftig gilt es, verschiedene Arbeitsformen geschickt zu kombinieren: Im «Office first»-Modell befindet sich der Arbeitsplatz in der Regel vor Ort im Büro. Das hybride Modell verbindet die Vor-Ort-Arbeit mit weiteren Arbeitsorten


wie Homeoffice oder anderen mobilen Co-Working-Spaces. Dabei wird zwischen flexiblen und fixen hybriden Formen unterschieden. Flexibel-hybrid heisst, dass eine Person im Verlauf der Woche den Arbeitsort wechselt, während bei der fixen hybriden Variante die einen immer vor Ort sind und andere immer remote arbeiten. Wer sich für ein vollflexibles Modell entscheidet, lässt die Mitarbeiter:innen den Arbeitsort frei wählen. Unabhängig vom Standort gibt es die Möglichkeit, die tägliche Arbeitszeit offen zu lassen. Oder Slots wie zum Beispiel von 10 bis 12 und von 14 bis 16 Uhr festzulegen, in denen alle gleichzeitig und damit synchron arbeiten.

Jede Arbeitsform hat ihre Vor- und Nachteile: Das Arbeiten an einem Standort erleichtert die Kommunikation und den informellen Austausch. Es stärkt das Gefühl der Zugehörigkeit im Team und zur Firma. Mobiles Arbeiten hingegen unterstützt die Work-Life-Balance, die Vereinbarkeit von Arbeit, Privatleben und Familie. Es ermöglicht fokussiertes Arbeiten und reduziert den Pendelaufwand.

Verteiltes Arbeiten ist anspruchsvoll

Es liegt auf der Hand: Mitarbeiter:innen profitieren von Arbeitsmodellen, die sich an ihre individuelle Lebenssituation anpassen. Doch verteiltes Arbeiten bringt auch einige Herausforderungen mit sich: Wie organisiert man Meetings, wenn alle online und womöglich zeitversetzt arbeiten? Wie stellt die:der Sitzungsleiter:in sicher, dass alle zu Wort kommen? Wie liest man das emotionale Wohlbefinden aller Sitzungsteilnehmer:innen, wenn gewisse vor Ort und gewisse online teilnehmen? Wie sorgt man für Wissenstransfer und Kollegialität, wenn man sich nicht im Gang oder in der Cafeteria über den Weg läuft? Kommen die Mitarbeiter:innen zu Hause ihren Pflichten nach? Gute Kommunikation, Koordination, Vertrauen, Wertschätzung, Eigenverantwortung und klar definierte Ziele sind wichtige Elemente für den Erfolg.

Unternehmen müssen sich zudem verstärkt um die mentale Gesundheit ihrer Mitarbeiter:innen kümmern. Denn die Gefahr von Überlastung ist real und nicht zu unterschätzen. Die Intensität des digitalen Arbeitstages ist höher und kann zu Überforderung führen. Das belegen zahlreiche Studien und die eigene Erfahrung. Ständige Erreichbarkeit, die fehlende Abgrenzung von Berufs- und Privatleben sowie synchroner Nachrichtenfluss auf diversen Kanälen sind

A blurred background image showing two men in a meeting. They are sitting at a table with a laptop and a coffee cup. The man on the left is wearing a blue shirt and the man on the right is wearing a white shirt. They appear to be in a professional setting, possibly a conference room or a meeting space.

«Eine bewusste
Kombination der
verschiedenen
Arbeitsformen
ermöglicht es, die
individuellen Vorteile
jedes Modells
optimal zu nutzen.»

— Gabriela Keller, CEO,
Ergon Informatik AG



_TOGETHER, TOGETHER ODER ALONE, APART? ERGON KOMBINIERT UNTERSCHIEDLICHE ARBEITSFORMEN, UM SICHERZUSTELLEN, DASS JEDE PERSON FOKUSSIERT ARBEITEN KANN UND NIEMAND ZU HAUSE AUSGESCHLOSSEN WIRD.
BILD: GABRIELA KELLER

überfordernd. Mentale Herausforderungen sind digital schwieriger erkennbar. Deshalb sollten Vorgesetzte regelmässig aktiv das persönliche Gespräch mit ihren Mitarbeiter:innen suchen. Es gilt, den persönlichen Austausch mit Teammitgliedern neu zu denken, mehr Zeit in Persönliches zu investieren und gleichzeitig sicherzustellen, dass sie ihre eigene Balance halten können.

Aus Unternehmenssicht können regelmässige Online-Netzwerk-Angebote wie «Random Coffee Chats», ein Überraschungspaket-Versand mit Goodies ins Homeoffice oder gemeinsame Teamaktivitäten wie Teamtage, gemeinsame Mittagessen und Rätselabende sehr wirksam sein.

Die Trennung zwischen Arbeit und Privatleben ist im Homeoffice deutlich anspruchsvoller. Gemeinsame Feierabendrituale und ein klares Verständnis dafür, wer wann verfügbar ist, schaffen Abhilfe. Das Bewusstsein für verschiedene Generationen ist ebenfalls hilfreich: Für die Jüngeren gehören Video-Calls und Chats längst zum Alltag. Wer digital weniger fit ist, wird möglicherweise abgehängt – dies gilt es zu verhindern. Es lohnt sich, auch hier regelmässig das Gespräch zu suchen und Jung und Älter in einem «Buddy-System» zu vernetzen.

Präsenz ist keine Leistung

Vor allem Unternehmen mit traditionellen Strukturen sind durch die neuen Arbeitsformen stark gefordert. Die Verlagerung der Arbeit ins Digitale ist ein Paradigmenwechsel, der auch von Vorgesetzten ein Umdenken und eine neue Führungskultur verlangt. Gerade in der Schweiz ist die Arbeitszeit nach wie vor die wichtigste Leistungsmetrik: Geleistete Wochenstunden definieren den Lohn. Im Büro ist es einfacher, die Präsenzzeit zu verfolgen. Wie stellt man sicher, dass zu Hause auch wirklich gearbeitet wird? Kontrollmechanismen wie das Tracking besuchter Domains sind möglich. Doch lohnt sich das? Und welche Botschaft sendet dies punkto Vertrauen und Eigenverantwortung?

Studien belegen, dass mobile Arbeitnehmer:innen konsequent mehr leisten können als vor Ort. Das Klischee, dass vor Ort Präsenz als ultimativer Leistungsbeweis gilt, ist längst passé. Denn wer die Tendenz zum Schwindeln besitzt, findet in jedem Modell Mittel und Wege dazu. Wichtiger ist es vielmehr, diese Personen zu identifizieren, statt die gewissenhafte und loyale Mehrheit zu mikromanagen.

Moderne Arbeitgeber kontrollieren nicht. Sie setzen auf Selbstorganisation, inneren Antrieb und Entwicklungsmöglichkeiten. Das kommt dem Bedürfnis der Arbeitnehmer:innen nach Sinn und Entwicklung entgegen: Wer Verantwortung trägt, ist motivierter und engagierter als jemand, der Befehlen folgt. Diese intrinsische Motivation wirkt sich nachhaltig positiv auf den Unternehmenserfolg aus. Der Arbeitsplatz der Zukunft ist talentgewichtet statt performanceorientiert. Wenn alle ihr Talent optimal entfalten können, kommt die Leistung von selbst. Unternehmen, die Vertrauen als Erfolgsrezept pflegen und beispielsweise Arbeitszeit flexibel einteilen und selbst erfassen lassen, haben einen Vorsprung – das hat sich auch während der pandemiebedingten Homeoffice-Phase gezeigt.

Ein nachhaltiger Gewinn

Jedes Unternehmen muss für sich bestimmen, welche Arbeitsformen Erfolg versprechend sind. Fest steht, dass die verteilte Arbeit auch den Arbeitgebern viele Vorteile bringt: Sie können Büroflächen und Mieten reduzieren. Wo keine fixen Arbeitsplätze mehr gewünscht sind, können innovative Begegnungsstätten und Workshop-Räume für mehr Kollaboration gestaltet werden. Zudem wirkt sich der reduzierte Pendelverkehr positiv auf Menschen und Umwelt aus.

Gemäss zahlreicher Studien sind Arbeitnehmer:innen bereit, für ein flexibles Arbeitsmodell Lohneinbussen in Kauf zu nehmen oder den Job zu wechseln. Wenn die Arbeitsbedingungen stimmen, gibt es weniger Anreiz, eine neue Stelle zu suchen – was in der heutigen Zeit mit grossem Fachkräftemangel besonders wichtig ist. Zu attraktiven Arbeitsbedingungen gehören Vertrauen, Wertschätzung und Investitionen in die Weiterbildung und persönliche Entwicklung der Mitarbeiter:innen. Die Zeit im Büro sollte so gestaltet werden, dass die Mitarbeiter:innen sie als Mehrwert für sich und andere empfinden. Einfache Dinge wie regelmässige Veranstaltungen für Interessengruppen, zum Netzaufbau oder ein einfacher Feierabenddrink können viel bewirken.

Erfolgreich hybrid

Eine bewusste Kombination der verschiedenen Arbeitsformen ermöglicht es, die individuellen Vorteile jedes Modells optimal zu nutzen. Gemeinsam an einem Ort zu arbeiten, dient der Kreativität, der Kollaboration, dem informellen

Austausch und dem Zusammengehörigkeitsgefühl. Demgegenüber steht fokussiertes Arbeiten ohne Störungen. Dazu braucht es vor Ort wie daheim die geeignete Infrastruktur. Zudem ist ein gemeinsames Verständnis dafür nötig, welchen Anteil der Arbeit die Mitarbeiter:innen gemeinsam und welchen sie allein für sich leisten. Der Nutzen ist gross, wenn alle einen gewissen Anteil ihrer Arbeitszeit vor Ort im Büro leisten. Damit ist sichergestellt, dass niemand ausgeschlossen wird und zu Hause vergessen geht. />

Co-located

Teams arbeiten gemeinsam und gleichzeitig an einem Ort, z.B. in einem physischen Workshop in einem Kreativraum.

Dies schafft ein wichtiges Zugehörigkeitsgefühl, geteilte Erlebnisse und es schlägt Brücken für neue Kolleg:innen. Die Firmenkultur wird dadurch aktiv gelebt und Kontakte gepflegt. Wichtig dafür sind zweckmässig ausgestattete Sitzungszimmer, Kreativ- und Workshopräume sowie einladende Pausenbereiche und Begegnungszonen.

Working
together,
together

Working
together,
apart

Synchronous Work

Teams arbeiten an verschiedenen Orten, verbinden sich jedoch mit geeigneten Kollaborations- und Kommunikationstools. Man muss nicht immer am Arbeitsplatz sitzen, sondern kann sich auch spazierend an einer Diskussion beteiligen. Wichtig dafür ist hochwertiges Equipment, eine unterbrechungsfreie Systemlandschaft und Tech-Infrastruktur. Meetingräume, in denen Onlineteilnehmer:innen zugeschaltet sind, müssen vollumfänglich für Hybridmeetings mit AV-Equipment ausgestattet sein.

Distributed

Mitarbeiter:innen arbeiten mit Laptops oder PCs vor Ort im Büro, jedoch jede:r für sich. Dies gelingt mit hochwertigen, ergonomisch einstellbaren Arbeitsplätzen, die standardisierte Kernbedürfnisse abdecken, um konzentriertes Arbeiten zu ermöglichen. Räume mit mehreren Arbeitsplätzen müssen um Rückzugsorte für Online-Calls ergänzt werden. Zusätzlich braucht es attraktive Pausenräume und Begegnungszonen, die zum informellen Austausch motivieren und somit Netzwerkaktivitäten über Teamgrenzen hinaus fördern.

Working
alone,
together

→ #bestofeverything

Working
alone,
apart

Asynchronous Work

Mitarbeiter:innen arbeiten verteilt, jede:r vertieft sich in ihre:seine Aufgaben. Dies gelingt, wenn in dieser Zeitspanne möglichst keine internen Meetings stattfinden und Unterbrechungen durch E-Mails und Chat-Nachrichten aktiv vermieden werden. Auch hier soll auf die Ergonomie des Arbeitsplatzes geachtet werden, um die physische Gesundheit sicherzustellen.

**Lust auf
mehr?**

**Digitalisierungsvorhaben
Zukunftsmacher:innen
Tech-Trends**

Jetzt bestellen
ergon.ch/smart2022

