



Personalabteilungen Von Verwalten zu Gestalten

Stand der Home-office-Situation

Eine dpr-Umfrage liefert Antworten

Virtuelle Unternehmen

Was sind „virtual companies“ und „distributed companies“?

New Work erfolgreich gestalten

Einfache und effiziente Tipps für das Arbeiten von zu Hause



Personalabteilungen werden von Verwaltern zu Gestaltern

Personalabteilungen müssen die Implementierung digitaler Prozesse im Unternehmen begleiten und dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden unterwegs nicht verloren gehen.

Die Digitalisierung von Prozessen und Kommunikation, die Gestaltung von Remote Work, die Vor- und Nachteile von Homeoffice – die Pandemie und deren Folgen haben deutlich an den Tag gebracht, welche Herausforderungen auch in der Personalarbeit aktuell, aber auch in Zukunft anstehen. Die Personalverantwortlichen werden auch nach der Pandemie gefragt sein, um die sich ergebenden Möglichkeiten und Grenzen zu erkennen und die Führungskräfte in den daraus entstehenden Aufgaben zu unterstützen. Wie das gehen kann, erzählen hier Stephanie Mende und Luis Wollitzer (Die HR-Macher) im Interview.

Werden durch die Pandemie-Folgen, also Zwangsdigitalisierung und Remote Work bis Homeoffice, jetzt

Probleme sichtbar, die es tatsächlich schon lange gab?

Die HR-Macher: Wir würden es anders formulieren: Verantwortliche wurden gezwungen, ihre Komfortzone zu verlassen und schnell Entscheidungen zu treffen, die vor der Pandemie keine Priorität hatten. Die Digitalisierung von Prozessen und der Einsatz digitaler Kommunikationsmittel ist in vielen Unternehmen schon längst überfällig. Da es auf den ersten Blick aber komfortabler ist, alles so zu machen, wie man es in der Vergangenheit immer gemacht hat, gab es bisher keinen akuten Handlungsbedarf. Das ist nun anders. Von der Mitarbeitergewinnung bis zum Offboarding merkt man deutlich, wo es hakt. Gleichzeitig werden Unternehmen nun zur digitalen Kom-

munikation „gezwungen“, was für viele im letzten Jahr – zu Beginn der Pandemie – auch noch komplettes Neuland war. Wir erleben täglich, wie wenig dieses Format in den Köpfen der Menschen angekommen ist. Dabei hat aktuell jeder im Unternehmen – vom Mitarbeiter bis zum Entscheidungsträger – die Chance, Kommunikationsprozesse aktiv mitzugestalten. Denn auch im Homeoffice gibt es Verhaltensregeln, die über „keine Jogginghose“ und „wer nicht spricht, bitte stummschalten“ hinausgehen. Das dahinterliegende Problem ist der Widerstand gegen die modernen Kommunikationsmittel, der teils auch aufgrund des fehlenden Vertrauens entstanden ist. Jetzt befinden wir uns mitten im Veränderungsprozess und wir sehen, dass viele Unternehmen noch riesige Schritte machen müssen, die an der



New Work erfolgreich gestalten

Sechs einfache und effiziente Tipps für das Arbeiten von zu Hause:

1. Routinen etablieren und einhalten: Wenn Sie von zu Hause aus arbeiten, sind Sie schnell versucht, direkt nach dem Aufstehen den PC hochzufahren, das Handy in die Hand zu nehmen und loszulegen. Vergessen Sie Ihre Morgenroutinen nicht. Duschen, Kaffee trinken, frühstücken, Zeitung lesen, Laufen gehen – wie auch immer ein normaler Morgen bei Ihnen aussieht. Selbst wenn Sie nicht ins Büro gehen, sollten Sie sich daran halten. Das hilft Ihnen, zwischen Arbeit und Freizeit zu trennen.
2. Ihren Arbeitsplatz klar strukturieren: Suche Sie sich einen festen Arbeitsplatz, entweder einen der fix ist, z. B. am Schreibtisch, oder mobil, z. B. am Küchentisch. Wenn Ihr Arbeitsplatz nicht fix ist, achten Sie darauf, dass Sie alles haben, was Sie brauchen (Papier, Stifte, Wasserflasche etc.). Falls möglich, stellen Sie sicher, dass Sie den Arbeitsplatz leicht aufbauen und wieder abbauen können. Das kann Ihr Ritual zum Arbeitsbeginn und -ende sein.
3. Achten Sie auf Ihre Arbeitszeiten: Wenn Sie von zu Hause aus arbeiten, ist die Verlockung groß, den ganzen Tag zu arbeiten oder auch spät nachts noch Mails zu checken. Gerade in dieser Situation ist es wichtig, klar trennen zu können. Das erfordert Disziplin. Am besten schalten Sie ihr Firmenhandy abends aus, ebenso den Laptop und verstauen ihn. So schaffen Sie auch visuell eine deutliche Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit.
4. Ablenkungen vermeiden: Wäsche waschen, Geschirrspüler ausräumen, ein kurzes privates Telefonat, schnell die Küche putzen. Zu Hause sind solche Aufgaben schnell attraktiver als die eigentliche Arbeit. „Es sind ja nur fünf Minuten!“ Fangen Sie damit gar nicht erst an. Gönnen Sie sich Pausen, so wie Sie sie im Büro auch haben. Bleiben Sie ansonsten bei der Sache, dann arbeiten Sie konzentriert.
5. Prioritäten setzen und Ziele definieren: Wenn Sie einen klaren Fokus haben, werden die Ablenkungen minimiert und es entstehen Strukturen für ihren Arbeitsablauf. Tipp: Niemals an mehr als zwei Aufgaben gleichzeitig arbeiten. Setzen Sie sich jeden Tag ein Ziel, das Sie auf jeden Fall erreichen möchten, um am Abend das Gefühl zu haben, produktiv gewesen zu sein. Wenn Sie in einem Team arbeiten, kann es außerdem hilfreich sein, wenn Sie ihre Tagesziele morgens in einen Chat schreiben, damit alle wissen, was an diesem Tag erledigt werden soll.
6. Mittagspause nicht vergessen: Machen Sie auf jeden Fall eine Mittagspause. Mindestens 30 Minuten. Das Arbeitszeitgesetz gilt auch, wenn Sie in den eigenen vier Wänden arbeiten. Gestalten Sie diese Pause bewusst. Essen Sie etwas, gönnen Sie sich einen Powernap, gehen Sie an die frische Luft oder meditieren Sie ein paar Minuten. Wichtig ist, dass Sie Ihren Arbeitsplatz verlassen und bewusst etwas ganz anderes machen. So tanken Sie Energie und können abschalten.

Kurzum - Routinen etablieren und einhalten hilft Ihnen, die beiden Extreme „gar nichts mehr für die Arbeit tun“ und „nur noch arbeiten“ zu vermeiden. Das erfordert Disziplin und ist nicht immer einfach. Schaffen Sie eine räumliche Trennung zum Arbeitsplatz in der Wohnung oder bauen Sie ihn regelmäßig auf und ab.

Management und Mitarbeitenden für diese Aufgabe prädestiniert. Außerdem sind sie wichtige Sparringspartner von Führungskräften, die bei der Entwicklung neuer Prozesse, wie z. B. digitale Kommunikationsstruktur, Teambuilding etc. auf die Unterstützung der HR-Abteilung angewiesen sind und diese sehr gerne in Anspruch nehmen. Darüber hinaus müssen auch neue Pläne für ein gutes und effizientes Arbeiten entwickelt werden. Stichworte hierfür sind: Onboarding, Homeoffice, Kurzarbeit, Offboarding etc.

Inwiefern verändert die Digitalisierung die Arbeit von Personalabteilungen?

Die HR-Macher: Die Digitalisierung ist ein Hilfsmittel, um Prozesse effizienter und zeitsparender zu gestalten. Das beginnt schon beim Recruitingprozess und geht bis zur digitalen Personalakte, in die Mitarbeitende Änderungen ihrer Stammdaten selbst einpflegen können. Das kann zu einer enormen Zeitersparnis für Personalabteilungen führen. Durch solche Automatisierungen ergeben sich neue Zeitfenster, die zur Organisationsentwicklung oder Betreuung der Führungskräfte genutzt werden können. Kurz gesagt: Die Personaler haben mehr Zeit für ihre wichtigen Aufgaben. Gleichzeitig verlangt die Digitalisierung den Personalabteilungen auch einiges ab. Die Prozesse müssen so aufgesetzt werden, dass sie alle Eventualitäten berücksichtigen und die HR-Mitarbeitenden den digitalen Systemen vertrauen können. Oftmals sehen wir noch, dass die vermeintliche Digitalisierung dazu führt, dass Prozesse nun doppelt, also analog und digital, oder halb-digital gelebt werden, was im Endeffekt zu einer Vervielfachung der Arbeit

führt. Personalabteilungen haben hier viel vor sich, und wir sehen ein großes Optimierungspotenzial, das bei Weitem noch nicht ausgeschöpft ist.

Zuerst war der Arbeitsplatz klar geregelt, nämlich im Unternehmen. Jetzt sollen so viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wie möglich aus dem Homeoffice heraus arbeiten. Aus der positiven Sicht vieler – keine langen Wege zur Arbeit, freiere Einteilung der Arbeit – wird langsam eine eher kritische Einschätzung. Irgendwo zwischen Kinderbetreuung, Arbeiten im Wohnzimmer und endloser Videocalls kommt Frust auf. Wie ist Ihre Einschätzung dazu?

Die HR-Macher: Homeoffice will gelernt sein. Verbringen wir 100 Prozent unserer Arbeitszeit im Büro, sehnen wir uns nach dem Homeoffice. Sitzen wir 100 Prozent unserer Zeit im Homeoffice, sehnen wir uns plötzlich nach dem Büro. Wir müssen in Zukunft eine Balance finden, die unsere Arbeitsweise ergebnisorientiert fördert. Hierbei liegt der Fokus auf individuellen Lösungen und dem Schaffen von Freiräumen und Möglichkeiten sowie dem Setzen von Grenzen durch den Arbeitgeber. Während der jetzigen „Zwangszeit“ im Homeoffice müssen wir unseren Beschäftigten Möglichkeiten zur Selbstfürsorge geben. Denn auch Remote-Management will gelernt sein und bringt oft spannende Aufgaben mit sich, die viele Führungskräfte bisher noch nicht kannten. Wir denken, dass die Zukunft mehr und mehr durch mobiles Arbeiten geprägt sein wird. Denn in den letzten Monaten wurde ja bereits sichtbar, dass sich viele Aufgaben sehr gut remote erledigen lassen. Und wenn die dauerhafte Büropräsenz keinen echten Mehrwert bietet, wieso sollte man diese

dann forcieren? Studien haben ergeben, dass es dem persönlichen Wohlbefinden und der Performance der Mitarbeitenden dienlich ist, wenn sie ca. ein Drittel ihrer Arbeitszeit frei – also am mobilen Arbeitsplatz – gestalten können.

Irgendwann ist die Pandemie vorbei – so jedenfalls die Hoffnung. Wie wird sich gerade die digitale Personalarbeit entwickeln. Alles zurück auf Los?

Die HR-Macher: Die Personalverantwortlichen werden auch nach der Pandemie gefragt sein, um die bereits erwähnten Möglichkeiten und Grenzen auszuloten, zu evaluieren, anzupassen und die Führungskräfte in den daraus entstehenden Aufgaben zu unterstützen. Die digitale Kommunikation wird uns weiterhin erhalten bleiben. Es ist an der Zeit, dass die Digitalisierung von Prozessen Einzug in die Unternehmen erhält, damit diese international wettbewerbsfähig bleiben können. Das ist unserer Meinung nach ein entscheidender Überlebensfaktor für die Zukunft. Personaler sollten diese Herausforderung nicht unterschätzen und sich frühzeitig damit auseinandersetzen. Ein erster Schritt wird hier die Dokumentation von Prozessen sein. Denn nur wenn alle Prozesse im Unternehmen bekannt sind, können diese nach und nach digitalisiert werden. Sicher wird das eine oder andere Unternehmen zurück auf Los gehen. Es sollte sich dann aber die Frage stellen, wohin die Reise in Zukunft gehen soll. Sonst läuft es Gefahr, dass die Reise endet, bevor sie überhaupt begonnen hat.

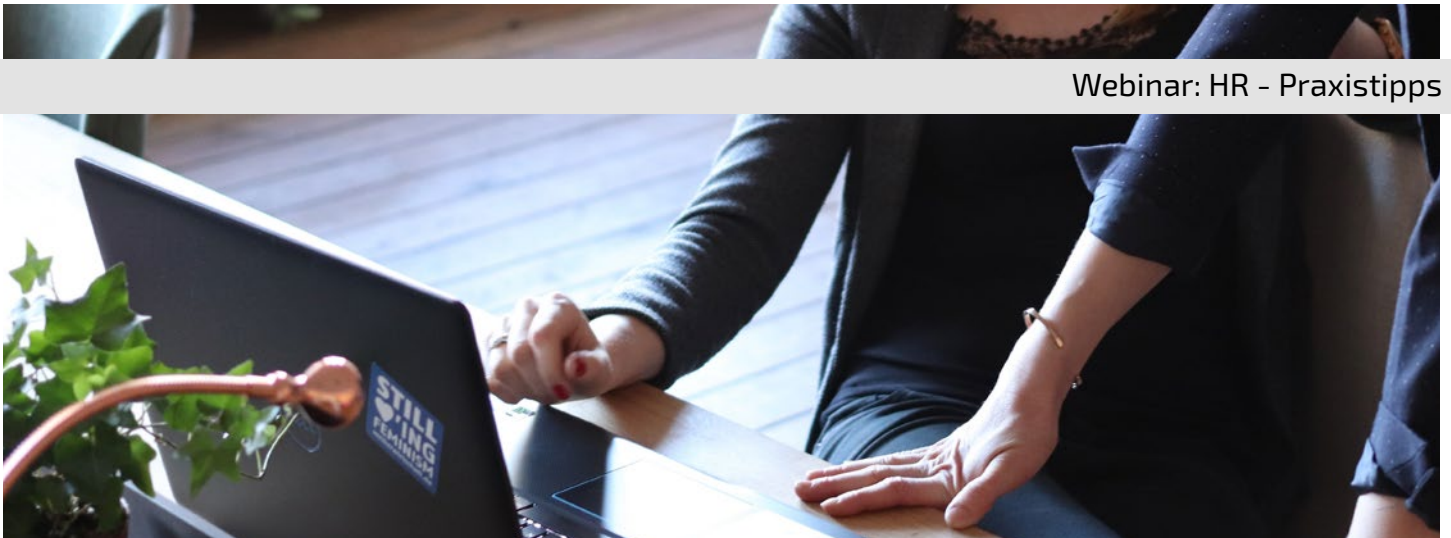
Autoren



Stephanie Mende ist Kommunikationsexpertin und arbeitet als Coach, Beraterin und Seminarleiterin mit den Schwerpunktthemen Recruiting, Personalentwicklung und Teambuilding. Als geschäftsführende Gesellschafterin eines Verlags war sie viele Jahre lang für Mitarbeitergewinnung und -entwicklung sowie



Luis Wollitzer ist als HR-Profi mit allen Themen rund um das Personalmanagement bestens vertraut. Durch seine langjährige HR-Erfahrung kennt er das Spannungsfeld zwischen Unternehmensinteressen und den Interessen der Mitarbeiter*innen aus allen Perspektiven. Als Karrierecoach unterstützt er Menschen dabei, ihre Potenziale zu entdecken und im Bewerbungsprozess erfolgreich einzusetzen.



Kostenloses Webinar: Wie Corona die HR-Arbeit verändert – Praxistipps für Ihr Unternehmen

Dieses Webinar vermittelt Methodenwissen für Personalverantwortliche und Mitarbeiter*innen, die Personalthemen im Unternehmen mitbetreuen. Die digitale Kommunikation stellt gerade das Personalmanagement vor komplexe Herausforderungen, denen mit individuellen Ansätzen begegnet werden muss. In diesem Webinar erhalten Sie sofort anwendbares Handwerkszeug und wertvolle Tipps, um Ihre aktuellen Herausforderungen professionell und effizient meistern zu können.



Das Webinar gibt Ihnen einen Überblick darüber, wie Sie systematisch und effizient die aktuellen Herausforderungen angehen können und wie dadurch Mitarbeiterbindung erzeugt und -zufriedenheit gesteigert werden kann.

■ Inhalt

- Einführung
- Grundlagen der Kommunikation
- Digitale Kommunikation (Onboarding bis Offboarding, Gespräche gestalten und moderieren etc.)
- HR-Manager*in als Krisenmanager*in und aktive*r Gestalter*in (von z. B. Homeoffice-Regelungen, Beachtung aktueller Corona-Bestimmungen etc.)
- Fragerunde

■ Zielgruppe

Alle, die in der Personalabteilung tätig sind oder Personalthemen im Unternehmen verantworten oder „mitbetreuen“ müssen

■ Termin

Montag, 22.2.2021,
11 bis 12.30 Uhr

Das Webinar ist kostenlos für Sie! Alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen erhalten kostenlos die Aufzeichnung des Webinars.

■ ReferentInnen

Stephanie Mende
Systemischer Personal & Business Coach, PR-Fachwirtin (BAW), Mentor Coach – Campus am See

Luis Wollitzer
Systemischer Personal & Business Coach, M. Sc. Economics, AusbildererscheinLuis



„Wir werden niemals mehr in die ‚Alte Arbeitswelt‘ zurückkehren können“

Wie hat sich die Homeoffice-Situation in den Unternehmen verändert? Eine dpr-Umfrage liefert Antworten

Als wir im August letzten Jahres unsere letzte dpr-Umfrage zum Thema Homeoffice und Remote Work veröffentlichten, waren der erste Schock und die Turbulenzen der Umstellung gerade erst verdaut, die Pandemie schien langsam auszuklingen. Im Kern war aber sehr deutlich der Wunsch der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen nach mehr Flexibilität herauszuhören, oft gegen den Willen des eigenen Unternehmens. Seit dem ersten Homeoffice-Schock ist jetzt fast ein ganzes Jahr vergangen, die pandemiebedingte Situation eher schlimmer geworden – für uns Grund, einmal genauer nachzuforschen, wie sich Medienschaffende mit der Situation arrangiert haben, wie es um die „Zoom-Fatigue“ steht, ob sich an den grundlegenden Einstellungen etwas verändert hat.

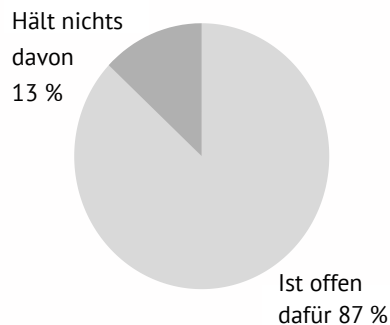
Unternehmen, Vorgesetzte und ihr Verhältnis zu Remote Work

Im Vergleich zur Umfrage des letzten Jahres hat sich wenig verändert – damals wie aktuell hatten wir gefragt, ob sich an der Einstellung der Unternehmen bzw. Führungskräfte zum Thema Homeoffice etwas geändert hatte. Eine große Mehrheit war hier offen bzw. positiv eingestellt, natürlich muss man aber auch im Auge behalten, dass vielen Arbeitsgebern mit Blick auf die Gesundheit der Angestellten und die Arbeitsfähigkeit der Organisation auch oft nichts anderes übrig blieb. Die Frage nach der Nachhaltigkeit lässt sich wohl wirklich erst in ein oder zwei Jahren zufriedenstellend beantworten, wenn beides optional ist, also zu Hause arbeiten respektive im Büro.

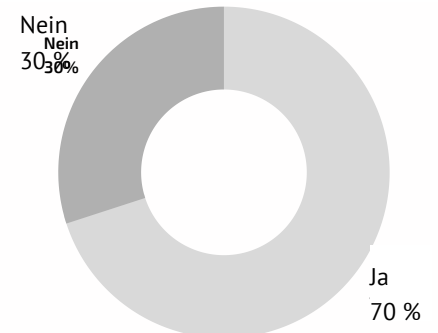
Jemand zu Hause?

Im Vergleich zu anderen Industriebereichen und angesichts der

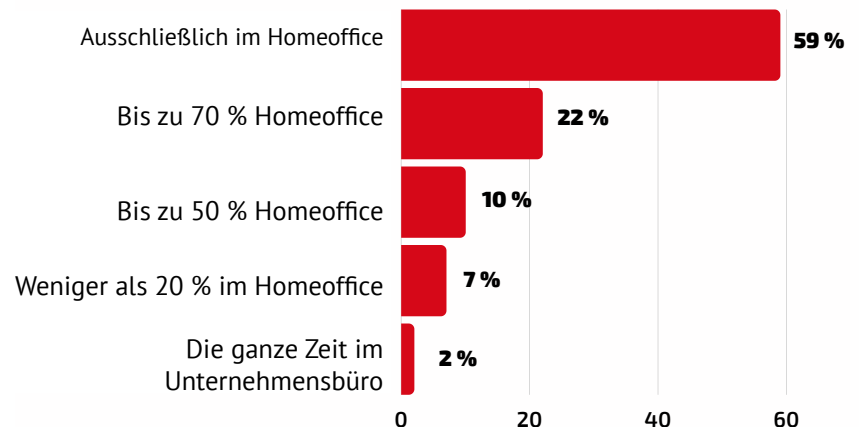
Wie sieht Ihr Unternehmen/ Vorgesetzte(r) die Themen Home Office und Remote Work grundsätzlich?



Hat sich die Einstellung Ihres Unternehmens/Vorgesetzte(r) gegenüber den Themen Home Office und Remote Work geändert?



Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit verbringen Sie aktuell im Homeoffice?



Tatsache, dass es verwunderlicherweise immer noch allen Unternehmen freigestellt ist, ob sie ihre Angestellten daheim arbeiten lassen oder ins Büro zitieren, ist zumindest in der Medienbranche der Anteil an Homeoffice sehr hoch. Ein Beweis dafür, dass kreatives Arbeiten nicht zwingend einen festen Platz benötigt. Fast 60 % der Befragten befinden sich im Moment ausschließlich im Homeoffice, 22 % zu 70 %, weitere 10 % arbeiten zumindest die Hälfte ihrer Arbeitszeit zu Hause. Ganze 2 % befinden sich noch ihre ganze Arbeitszeit im Firmenbüro, was aber oft auch damit zu tun hat, dass eben doch nicht jeder eine adäquate Arbeitssituation zu Hause hat. Das Statement eines

Umfrageteilnehmers dazu: „Ich persönlich bevorzuge die Arbeit im Büro, da ich hier produktiver bin. Seitens des Arbeitgebers wäre aber auch die Arbeit zu 100 % im Homeoffice erlaubt.“ Jedenfalls hätte solche Zahlen vor zwei Jahren und auf freiwilliger Basis sicher niemand jemals vermutet.

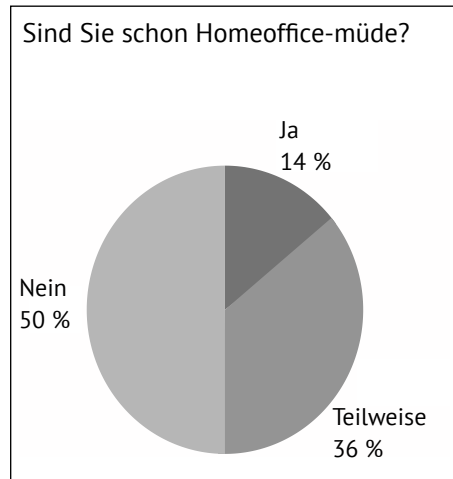
Wie sieht die Arbeitsrealität im Homeoffice aus?

Nachdem das Arbeiten zu Hause nach fast 12 Monaten sicher einiges an Glanz und Faszination verloren hat, wollten wir auch wissen, ob es hier zu ersten „Ermüdungserscheinungen“ gekommen ist. Gerade die Homeschooling-Situation stellt vor allem für

viele weibliche Mitarbeiterinnen eine echte Herausforderung dar. Wie steht das eigene Büro im Wohnzimmer im Vergleich zum gewohnten Arbeitsplatz, wenn es um konzentriertes Arbeiten geht? Während noch 50 % der Befragten kein Zeichen von Homeoffice-Müdigkeit zeigen, sind es zumindest in Teilen 36 % und ganze 14 % sind schon gänzlich nicht mehr zufrieden mit der Situation.

Ein erst durch Remote Work auftauchendes Problem ist die Trennung zwischen „Privat“ und „Arbeit“. Eine Befragte dazu: „Die klare Trennung zwischen Privat und Beruf hat mir sehr gutgetan. Jetzt ist sie verschwommen, das strengt an und ermüdet auf Dauer.“ Mit Sicherheit kein Einzelfall und hier müssen, wenn man das Thema ernst meint, sowohl seitens der Unternehmen als auch der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Vorkehrungen und Regelungen getroffen werden. Das Abschalten der firmeneigenen Mailserver außerhalb regulärer Arbeitszeiten, wie vor einigen Jahren teilweise proklamiert, ist vielleicht ein drastischer Schritt. Aber ohne Regeln wird es hier nicht gehen.

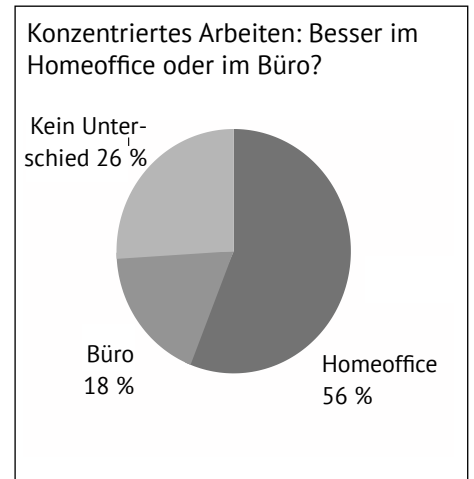
Interessanterweise haben diese Ermüdungserscheinungen anscheinend keinen oder kaum Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit. Befragt danach, ob sie im Büro oder im Homeoffice besser arbeiten könnten, sagen immerhin 56 %, dass sie zu Hause sogar besser und konzentrierter arbeiten könnten, 26 % empfinden keinen Unterschied zwischen den beiden Arbeitssituationen und gerade 18 % sind der Ansicht, sie würden im Homeoffice eher abgelenkt werden. Vermutlich läge letzterer Wert sogar niedriger, wenn die Themen Homeschooling und Kinderbetreuung zufriedenstellend gelöst wären.



Und was ist mit dem Teeküchen-Plausch?

Viele Industriebereiche haben schon vor langer Zeit viel in Prozess-Standardisierung investiert – salopp formuliert: wenn die einzelnen Arbeitsschritte an einem Fließband genau definiert sind müssen die einzelnen Mitarbeiter nicht mehr viel miteinander kommunizieren. Neben der Tatsache, dass viele Medienunternehmen noch weit von solcher Standardisierung entfernt sind und gerade im kreativen Bereich eben viel durch direkte, auch physische Kommunikation geschieht, ist der berühmtberühmte Teeküchen-Plausch bzw. Flurfunk auch etwas zutiefst Menschliches. Wie aber stellt sich die Situation dar, wenn die Austauschplattformen nicht mehr Teeküche, sondern Zoom oder Teams heißen?

Hier hält sich das Verhältnis die Waage: 51 % sind der Meinung, dass die Zusammenarbeit mit den Kollegen und Kolleginnen genauso gut funktioniert wie im Büro, aber 49 % der Befragten vermissen diese bzw. den physischen Kontakt und Austausch. Hier stellvertretend ein Kommentar einer Teilnehmerin: „Was man positiv vermisst: Begegnung, direkte, spontanere Gespräche, Verortung, körperliches Erleben im Raum



... gemeinsame Mittagspausen, der menschlich-emotionale Kitt, Identifikation, Gemeinschaft. Die Distanz hält aber auch weniger positive emotionale Ausschläge fern: Lästern, Streit, physisches auf die Pelle rücken. Sitzungen sind effektiver, pünktlicher, besser organisiert. Wenn keine Sitzung, kann man selbstbestimmter arbeiten; weniger Unterbrechung. Aber eben auch weniger Mensch.“

Einen Punkt, den Einige der Befragten noch anführten, könnte mal als „Zwei-Klassen-Informationsgesellschaft“ bezeichnen, will heißen: viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fühlten sich von der Kommunikation ihrer Pendanten im Unternehmen abgeschnitten.

Neben der horizontalen Austausch-Ebene gibt es aber auch eine vertikale. Will heißen: in den meisten Arbeitsprozessen kommen auch Führungskräfte vor, die Rahmenbedingungen schaffen und anleiten sollen. Auch hier kommt es zu einem fast paritätischen Ergebnis: 49 % empfinden die Distanzkommunikation mit Vorgesetzten als besser, 51 % als schlechter. Es hat sicherlich Gründe, warum das Thema „Führung auf Distanz“ gerade ein zentrales Thema in vielen Unternehmen ist.

Back to Büro – oder daheim bleiben?

Eine Frage, die wir auch im August letzten Jahres stellten, bezog sich darauf, wie es eigentlich in Zukunft weitergehen soll – ist den Befragten, sobald einmal nicht mehr der Corona-bedingte Zwang zum Homeoffice gilt, die Arbeit im Büro lieber als das Homeoffice? Interessanterweise unterscheiden sich die Werte beider Umfragen, also August 2020 und Januar 2021, kaum: aktuell ziehen 27 % Homeoffice vor, 11 % würden lieber wieder in das Unternehmensbüro gehen und eine satte Mehrheit von 62 % sieht kaum verwunderlich den Vorteil in einer ausgewogenen Mischung.

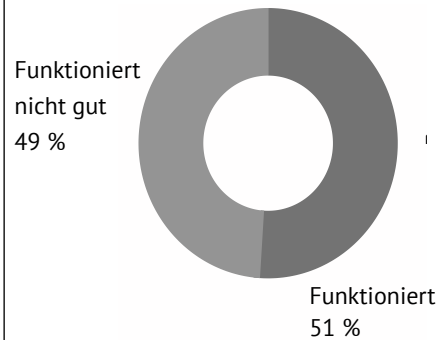
Rechtsanspruch auf Homeoffice

Auch wenn die Meinung dazu nach wie vor gespalten ist – während im August des letzten Jahres 56 % für einen Rechtsanspruch waren ist dieser Wert aktuell immerhin auf 61 % gestiegen.

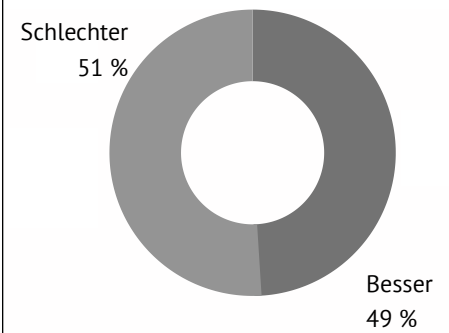
Und jetzt?

Wie schon oben formuliert: es wird eigentlich erst so richtig spannend, wenn aus dem Zwang zu Homeoffice Freiwilligkeit wird und sich die Frage stellt, ob sich die „Büchse der Pandora“ wieder schließen lässt. Die Befragten zeigen in ihren Bemerkungen teilweise Skepsis: „Es wird auch ein Jahr nach der Zwangsdigitalisierung mehr über die Probleme und Herausforderungen gesprochen als sich über Möglichkeiten zur digitalen Mitarbeitermotivation, Möglichkeiten für ein digitales Miteinander ausgetauscht. Lieber weiter darüber beschweren, was man alles nicht darf, als sich lösungsorientiert damit auseinanderzusetzen, wie man die Mitarbeiter auch digital für einen Zusammenhalt moti-

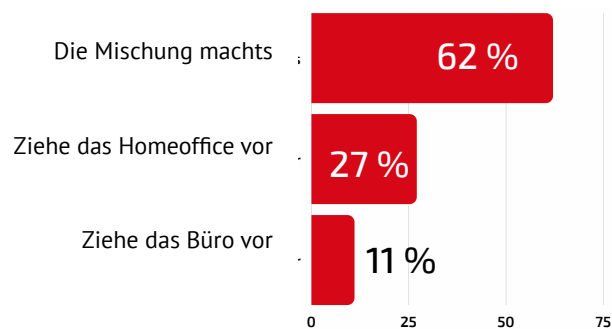
Austausch mit Kollegen und Kolleginnen: Funktioniert das auch im virtuellen Homeoffice?



Kommunikation mit dem/der Vorgesetzten: Besser oder schlechter auf Distanz?



Back to Büro oder daheim bleiben? Wie sieht Ihr Arbeitsmodell der Zukunft aus?



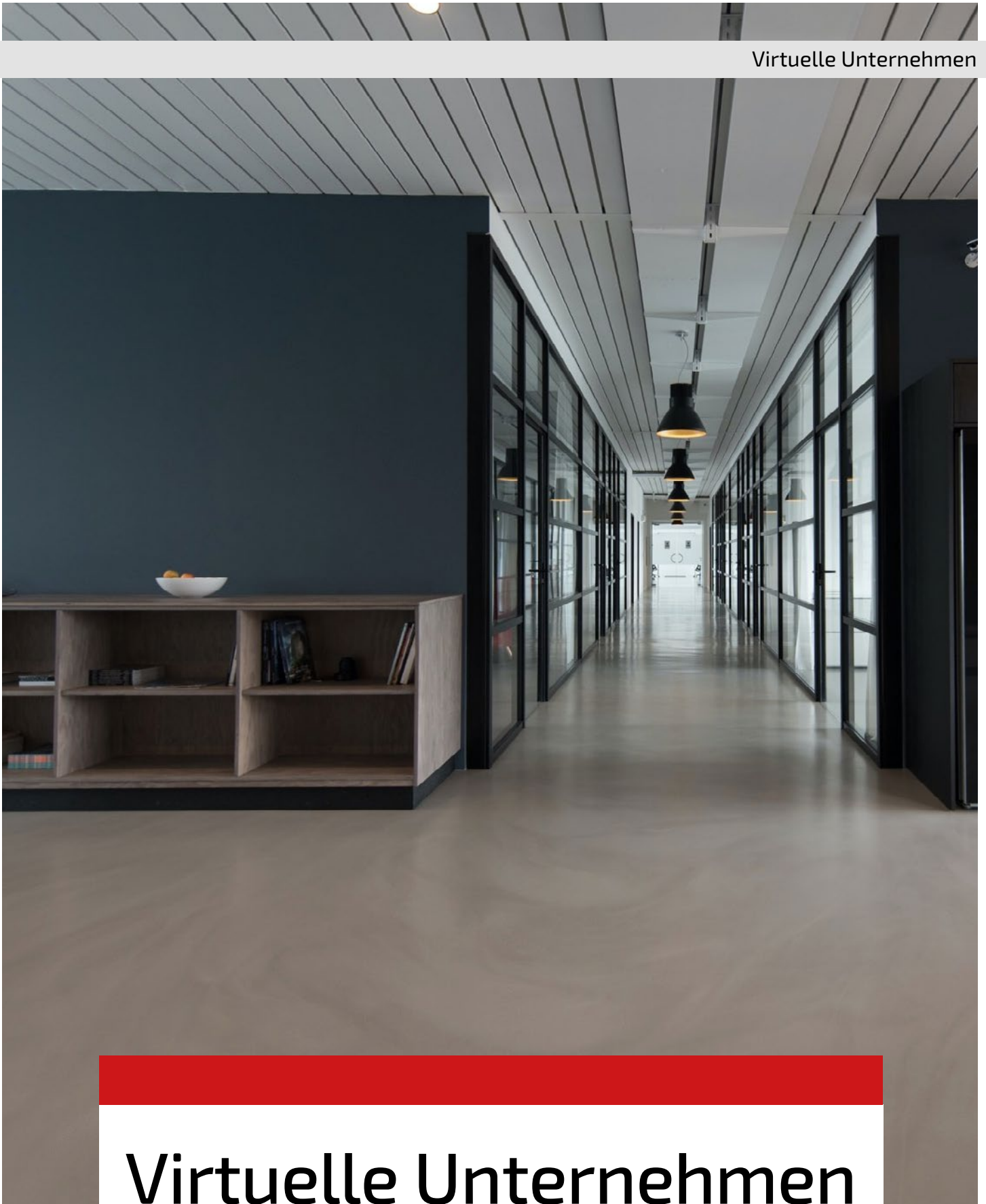
viert und eine Identifikation mit dem Unternehmen zu schaffen. Meiner Meinung nach ist das Management nach wie vor ziemlich überfordert und wünscht sich „die alten Zeiten“ zurück.“ Andere berichten zwar von weiterer Skepsis seitens der Unternehmensleitung, aber ersten Schritten wie Betriebsvereinbarungen, der Ausstattung mit Hardware für das Homeoffice usw.

Stellvertretend für die Entwicklung sei hier der Kommentar einer Teilnehmerin, der die Situation vieler Befragter sehr gut umreißt, zitiert: „Tatsächlich waren wir vor 2 Jahren noch ein proklamiertes ‚Präsenz-Unternehmen‘. Technisch waren wir nicht vorbereitet und ausgestat-

tet und es fehlte in Teilen die Vorstellung (auch bei mir zugegebenermaßen), was alles im Homeoffice gut funktionieren kann. Nun mussten wir. Und sehen, was alles möglich ist. Auch kulturell hat die Umstellung dazu geführt, dass wir niemals mehr in die ‚alte Welt‘ komplett zurückgehen werden, sondern an sehr flexiblen Arbeitsmodellen auch für die Zeit ‚nach der Pandemie‘ feilen müssen.“

Umfragebasis

An der Umfrage haben 613 Personen teilgenommen – 87 % aus Medienunternehmen, der Rest verteilt sich gleichmäßig auf Agenturen, Consulting und Dienstleistungsunternehmen.



Virtuelle Unternehmen

Was steckt hinter Schlagworten wie “virtual companies” oder “distributed companies”?

Manche predigen seit vielen Jahren, dass Remote Work nicht nur eine Notlösung für Ausnahmefälle ist. Etwa Matt Mullenweg, der Mitgründer von WordPress. Ganz auf Büros zu verzichten kann eine Chance sein, um produktiv und erfolgreich zu arbeiten. Was steckt hinter Schlagworten wie “virtual companies” oder “distributed companies”? Und was musst du dabei beachten?

Das Jahr 2020 hat neue Abkürzungen bekannt gemacht wie „WFH“ aka Work From Home. So manches Unternehmen war plötzlich mit einem Thema konfrontiert, das bis dahin ignoriert wurde: Es musste auch ohne Büros gehen. Wer darauf nicht vorbereitet war, fiel wenig überraschend in ein tiefes Produktivitätstal.

Weniger Micromanagement

Das passierte allein schon deshalb, weil nicht einmal die Grundlagen vorhanden waren: Die notwendigen Werkzeuge fehlten komplett oder stellten sich als unzureichend heraus. Aber es geht nicht allein um die richtigen Tools. Die Arbeitsweise muss sich für virtuelle Unternehmen grundlegend ändern. Wie Aufgaben geplant und auf die Mitarbeitenden verteilt werden, funktioniert anders. Die sogenannte Remote Leadership für Agenturen und Unternehmen braucht mehr Freiheiten sowie mehr Vertrauen – und deutlich weniger Micromanagement.

Einige dieser Unternehmen (und ihre Manager) sehnen sicherlich den Tag herbei, an dem sie zu „business as usual“ zurückkehren können. Vielleicht bleibt das (gelegentliche!) Homeoffice dann als Bonus erhalten, mit dem man sich in Stellenanzeigen brüsten kann. In der Praxis aber werden diese

Organisationen weiter aufs Büro und auf physische Anwesenheit fixiert und optimiert sein.

Das Arbeiten aus der Ferne ist in dem Moment nicht etwa eine anerkannte Alternative oder gar das zukunftsfähigere Modell, sondern die Ausnahme und wird als eine halbgare Kopie des „echten Arbeitens“ vor Ort angesehen. Zugleich tut man dabei so, als wäre „echte Arbeit“ und Zusammenarbeit nur möglich, wenn sich alle Personen zu festen Zeiten im selben Raum oder mindestens im selben Gebäude aufhalten.

Da kommt gar nicht erst der Gedanke auf, dass Remote Work seine eigenen Vorteile haben könnte. Oder dass das Modell für manche Aufgaben und Berufsgruppen die bessere Variante ist. Dann scheint es abwegig, dass Unternehmen davon profitieren könnten, eine „Distributed Company“ zu sein.

Beispiel Automattic: Remote aus Überzeugung

Umso größer dann das Erstaunen, wenn erfolgreiche Unternehmen noch nie anders organisiert waren. Manchmal entstand das aus einer Notwendigkeit heraus, weil es anfangs kein Budget für ein Büro gab. Es blieb dann aber bei dem Modell, weil es sich bewährt hatte.

Bestes Beispiel neben vielen anderen ist die Firma hinter WordPress.com und WooCommerce: Automattic. Gründer Matt Mullenweg spricht gern darüber, wie „Fachleute“ ihm klarmachen wollten, dass dieses Modell niemals mit mehr als ein, zwei Dutzend Angestellten funktionieren würde. Heute hat Automattic fast 1.300 Mitarbeitende – und weiterhin keine festen Büros.

Tatsächlich hatte das Unternehmen bis vor nicht allzu langer Zeit sogar so etwas wie einen firmeninternen Coworking Space in San Francisco: Dort konnte man hingehen, um seine Arbeit zu erledigen und seine Kolleginnen und Kollegen zu treffen. Aber es wurde weniger und weniger genutzt. Also sparte Automattic diese Räume ein.

Matt Mullenweg konnte sich dieses Jahr bestätigt fühlen in dem, was er schon so lange predigt: Die Zukunft vieler Unternehmen ist eine dezentrale Struktur ohne Büros. „Die Illusion, dass es bei Büros um Arbeit geht, ist für immer zerstört“, schrieb er in einem Blogpost. Am Ende geht es dort eben doch mehr um Kontrolle als darum, eine hilfreiche und unterstützende Arbeitsumgebung zu schaffen.

Die 5 Stufen verteilter Unternehmen

Er hat ein Modell für verteilte bzw. virtuelle Unternehmen aufgestellt, das sich an den Stufen für autonome Fahrzeuge orientiert. Es lautet wie folgt:

Stufe 0: Remote ist keine Option

Remote Work ist nicht möglich, da man für die Aufgabe zwingend persönlich anwesend sein muss. Man denke hier an Handwerker, Verkäufer oder auch Feuerwehrleute. Natürlich kann es Situationen und zukünftige Entwicklungen geben, die daran zumindest teilweise etwas ändern. Man denke an ferngesteuerte oder halbautonome Roboter, die bei der Brandbekämpfung helfen. Aber zum Stand heute ist das nicht möglich.

Stufe 1: Remote ist nur für Notfälle

Viele Unternehmen fanden sich vor der Coronavirus-Pandemie auf

dieser Stufe wieder. Remote Work wäre zwar theoretisch möglich, aber es gibt keinerlei Unterstützung dafür. Im Notfall können die Mitarbeitenden auch mal ein oder zwei Tage außerhalb des Büros arbeiten. Aber meistens wird die Arbeit dann größtenteils liegenbleiben. Das liegt auch daran, dass selbst grundlegende Tools wie der eigene E-Mail-Account oder Kalender nur umständlich erreichbar sind, sobald man sich nicht mehr im internen Büro-Netzwerk befindet.

Stufe 2: Remote ist möglich, aber nur ausnahmsweise

So manches Unternehmen musste sich wegen der Pandemie auf diese Stufe hieven: Sie akzeptierten gezwungenermaßen, dass viele oder alle Angestellten für längere Zeit remote arbeiten würden. Dafür wurden entsprechende technische Grundlagen geschaffen und neue Werkzeuge wie Zoom oder Microsoft Teams eingeführt.

Die Abläufe und Denkmotive aber haben sich noch nicht geändert. Man versucht stattdessen, die bisherigen Arbeitsweisen in die digitale Welt zu übertragen. Das funktioniert ungefähr so gut wie die „E-Paper“-Version einer Tageszeitung auf einem Smartphone: Es geht mit Mühe, aber nicht wirklich gut.

Im Fall Remote Work auf dieser Stufe heißt das: Alles passiert weiterhin synchron und man wird laufend unterbrochen. Die Vorgesetzten sorgen sich um die Produktivität ihrer Teams, ändern deshalb aber nicht etwa die Randbedingungen. Stattdessen soll Software sicherstellen, dass die Mitarbeitenden tatsächlich nur an ihren Projekten arbeiten oder man muss via ständig eingeschalteter

Webcam beweisen, dass man tatsächlich „anwesend“ ist.

Stufe 3: Remote als Chance

Ab hier wird das Arbeiten außerhalb eines Büros nicht mehr als Notlösung mit vielen Nachteilen angesehen, sondern (auch) als Chance. Man schafft sich eine bessere Arbeitsumgebung zu Hause oder in einem Coworking Space und das Unternehmen erkennt, wie wertvoll asynchrones Arbeiten sein kann. Kommunikation findet mehr schriftlich statt. Die persönliche Komponente spielt (ohne Einschränkungen durch eine Pandemie) auch eine wichtige Rolle: Teams treffen sich für ein oder zwei Wochen im Jahr.

Stufe 4: Remote ist das neue Normal

Hier angekommen, werden die Abläufe konsequent asynchron. Die Arbeitsleistung wird anhand der Ergebnisse bewertet und nicht, ob und wie lange die Mitarbeitenden an einem Ort anwesend sind. Vertrauen entwickelt sich und wird zur Grundlage der Zusammenarbeit. Nicht nur extrovertierte „Lautsprecher“ werden mit ihrer Meinung gehört, sondern alle, weil es viele Wege gibt, sich an Diskussionen zu beteiligen.

Unternehmen können talentierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen, die nicht zufällig in der Nähe der Büros wohnen oder zu einem Umzug bereit sind. Die Homeoffices der Mitarbeitenden sind meist besser ausgestattet und viel mehr auf individuelle Bedürfnisse ausgerichtet als ein durchschnittliches Büro. Meetings in Echtzeit werden gut vorbereitet. Die Diversity wird ebenfalls gestärkt, weil jede Person ihre Arbeit so erledigen kann, wie es zu ihr oder ihm passt.

Stufe 5: Remote-Nirvana

Matt Mullenweg sieht dies als die „Nirvana-Stufe“ an, die eventuell nicht erreichbar ist. Sie ist eher als Ansporn gedacht. Auf diesem Level sind verteilte Unternehmen stets besser, erfolgreicher und produktiver als ihre Konkurrenten mit Büros. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist maximal.

Dropbox wird „Virtual First“

Generell haben es Unternehmen wie Automattic, Buffer oder Doist leichter, weil sie von Beginn an auf verteilte Teams gesetzt haben. Sie mussten zwar dafür sorgen, dass ihr Modell auch mit einem wachsenden Team noch funktioniert. Aber die grundlegenden Denk- und Handlungsweisen waren bereits vorhanden.

Schwieriger wird es für Firmen, die sich umstellen müssen – so wie es im Zuge der Corona-virus-Pandemie passiert ist. Sie stellten zum einen oftmals fest, dass Remote Work gar nicht so schlimm ist, wie sie immer dachten. Zum anderen gefiel dieses erzwungene Experiment auch so manchen Angestellten sehr gut.

So gab beispielsweise Dropbox in einer offiziellen Mitteilung zu Protokoll, dass sich 90 Prozent der 2.800 Mitarbeitenden zu Hause produktiv fühlten und nicht mehr zu einer strikten Fünftage-woche im Büro zurückkehren wollten. Zwar sahen sie auch Nachteile in der Arbeit aus der Ferne. „Pausenlose Videokonferenzen, ständige Benachrichtigungen und soziale Isolation“ werden dort als Beispiele genannt

Matt Mullenweg würde allerdings darauf verweisen, dass Dropbox es eben wagen müsste,



auf die nächste Stufe zu wechseln. Diese „Nachteile“ sind Anzeichen dafür, dass die Büro-Denkweise unverändert auf die Remote-Welt übertragen wurde.

Wie es scheint, will Dropbox genau daran arbeiten. So soll es „Dropbox Studios“ genannte Büros in aller Welt geben. Dazu gehören bisherige Standorte wie San Francisco, Seattle, Austin oder Dublin. Aber auch andernorts soll es „Räumlichkeiten auf Abruf für Teamzusammenkünfte“ geben. In der Mitteilung heißt es: „Als Ergebnis wird erwartet, dass Dropbox im Lauf der Zeit eine größere geografische Verteilung verzeichnen wird, und die Teams mehr Freiheit bei der Wahl des Ortes haben, an dem sie leben, arbeiten und neue Mitarbeitende finden können.“

Aber wie das Stufenmodell oben schon erklärt, gehören auch organisatorische Änderungen zur neuen, ortsunabhängigen Arbeitswelt. Dropbox spricht hier von „nichtlinearen Arbeitstagen“. Das Unternehmen be-

stimmt künftig nur noch „Kernzeiten der Zusammenarbeit“, bei denen sich Zeitzonen überlappen. Es ermutigt seine Angestellten, abseits davon ihre eigenen Zeitpläne zu entwerfen. „Dropbox möchte so Wirkung und Ergebnisse priorisieren statt abgeleiteter Stunden.“ Klingt fast so, als hätte sich dort jemand bei Matt Mullenweg schlaugemacht ...

Dropbox ist zudem nur das jüngste Beispiel aus der Techbranche. Twitter und Square hatten bereits verkündet, die vorübergehend eingerichteten Homeoffices unbegrenzt als Alternative zuzulassen. Und Facebooks Mark Zuckerberg sagte voraus, dass 50 Prozent seiner Angestellten innerhalb der nächsten zehn Jahre aus der Ferne arbeiten werden.

8 Tipps für virtuelle Unternehmen

Aber wie findet man sich in der neuen Welt des verteilten Arbeitens zurecht? Das Unternehmen hinter der Todo-App Todoist hat in einem Blogpost acht nützliche

Tipps zusammengestellt, damit Remote Work besser funktioniert:

1. Finde deine eigenen Lösungen

Nur weil ein anderes Unternehmen mit einem bestimmten Tool oder einer bestimmten Arbeitsweise erfolgreich ist, muss das nicht zu dir und deinem Unternehmen passen. Schau immer, was das grundlegende Problem ist und suche dann nach einer Lösung, die dazu passt. Beispiel im Post: Das Unternehmen testete Slack als Kommunikationskanal, weil so viele es nutzen. Doist stellte allerdings fest, dass es für sein globales Team nicht gut geeignet ist.

2. Setze auf Remote First

In Organisationen, die auf ein hybrides Modell setzen, fallen die Remote Worker schnell durchs Raster. Sie werden bei der Kommunikation ebenso vergessen wie bei Beförderungen. Anstatt die Arbeit aus der Ferne nur zu ermöglichen, sollte man sie aktiv fördern. Sie sollte zum neuen Normal werden.

3. *Nutze asynchrone Kommunikation*

Ihr Beispiel dreht sich vor allem um internationale Teams. Aber auch Menschen, die nicht über den Globus verteilt leben, haben ihre ganz persönlichen „Zeitzone(n)“. Manche Person startet früh in den Tag, eine andere arbeitet am liebsten abends. Manche braucht mehrere Stunden ununterbrochene Konzentration, manche arbeitet in kurzen Schüben.

4. *Nutze synchrone Kommunikation sehr gezielt*

Niemand behauptet, dass sich jede Frage, jedes Problem, jede Herausforderung via Chat lösen lässt. Aber anstatt synchrone Kommunikation wie Meetings als Standard anzusehen, sollten sie ein gut geplantes und vorbereitetes Werkzeug für besondere Momente sein. Das gilt beispielsweise für komplexe Fragestellungen, Not-situationen oder auch damit sich Teammitglieder besser kennen lernen.

5. *Dokumentiere Arbeitsabläufe und Regeln*

Je besser du für alle nachvollziehbar festhältst, wie etwas erledigt werden soll, desto weniger Rückfragen gibt es. Eine gute Dokumentation sorgt zudem für weniger Missverständnisse und Konflikte in der Agentur oder im Unternehmen.

6. *Sei bedacht bei Neueinstellungen*

Nicht jede Person ist für eine Remote-Work-Umgebung gut geeignet. Man muss damit umgehen können, seine Arbeit selbst zu planen und mehr Verantwortung zu tragen. Auch Kommunikationsfähigkeiten müssen ausgeprägt sein (vor allem schriftliche). Matt

Mullenweg beispielsweise hat erklärt, dass sie bei Automattic keine Bewerbungsgespräche führen, sondern Bewerbungs-Chats.

7. *Vertrauen ist die Grundlage von allem*

Das ist ein besonders schwieriger Punkt für so manche Führungsperson. Produktivität ist nicht, wenn jemand beschäftigt aussieht (und zum Beispiel im Büro am Schreibtisch sitzt), sondern wenn Ergebnisse erzielt werden. Es muss das Vertrauen da sein, dass die Mitarbeitenden nach besten Möglichkeiten an ihren Aufgaben arbeiten.

8. *Ignoriere nicht die negativen Seiten von Remote Work*

Denn es ist ebenso klar, dass solche Experimente in der Vergangenheit gescheitert sind. Man denke an prominente Beispiele wie Yahoo und IBM. Du solltest also keinesfalls davon ausgehen, dass dieses Thema ein Selbstläufer ist. Vielmehr musst du dir anschauen, was in solchen Fällen schiefgelaufen ist und wie du dem begegnen kannst. Wichtig ist auch, dass sich alle Beteiligten über die Vor- und Nachteile für sie persönlich im Klaren sind.

■ *Mein Fazit für Unternehmen*

Was viele noch nicht verstehen: Mit mehr Gestaltungsfreiheiten verringert sich nicht etwa die Produktivität, sondern sie wird erhöht. Wie diverse Untersuchungen gezeigt haben, funktioniert „mehr Geld“ als Belohnung nur bei sehr simplen Aufgaben. Sobald die Menschen auch nur ein bisschen geistige und kreative Leistung einbringen müssen, kehrt sich dieses Lockmittel ins Gegenteil um: Je größer die Be-

lohnung, desto schlechter das Ergebnis.

Generell gesprochen: Menschen wollen gute Arbeit leisten, sie wollen sich weiterentwickeln und sie möchten selbstbestimmt leben. Wird Remote Work richtig umgesetzt, kann es der Produktivität, Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeitenden einen positiven Schub geben. Und wie oben schon erwähnt: Solche flexiblen Arbeitsmodelle öffnen Unternehmen für Kandidatinnen und Kandidaten, die früher nicht in Betracht gekommen wären.

Quellenangabe: Der Beitrag ist zuerst erschienen im Magazin [wp unboxed](#) von RAIDBOXES.

Autor



Jan Tissler ist Online-Journalist und Digital-Publishing-Spezialist mit über 20 Jahren Berufserfahrung. Unternehmen buchen ihn als Autor, Berater oder Redaktionsleiter. Ganz nebenbei ist er der Gründer und einer der Herausgeber des UPLOAD Magazins. Foto: Patrick Lux.

Unser Motto: „Medien, Marketing, Technologie“.

Das Informationsangebot des DIGITAL PUBLISHING REPORT hat sich in den letzten vier Jahren nachhaltig bei B2B-Entscheidern etabliert, die Marke „dpr“ hat einen enorm hohen Bekanntheitsgrad. Und das inzwischen weit über die klassische Medienbranche hinaus. Denn der digitale Wandel konzentriert sich nicht nur auf ein Branchensegment. Wir bieten Know-how und praktisches Umsetzungswissen mit unserem „Informationsangebot zur digitalen Transformation von Medien, Marketing & Kommunikation“.



Einmal monatlich kostenlos in Ihrem E-Mail-Postfach!