

Thomas Breisig, Claudia Czycholl,
Hiltraud Grzech-Sukalo, Uwe Kröcher
(Hrsg.)

Gestaltung hybrider Arbeit

Analysen – Konzepte – Praxisberichte



Thomas Breisig, Claudia Czycholl,
Hiltraud Grzech-Sukalo, Uwe Kröcher
(Hrsg.)

Gestaltung hybrider Arbeit

Analysen – Konzepte – Praxisberichte

UOLP

Die Publikation wurde erstellt im Rahmen des Projektes



und gefördert im Rahmen der „Zukunftsdiskurse“ von



Oldenburg, 2023

University of Oldenburg Press

Postfach 5641

26046 Oldenburg

E-Mail: uolp@uni-oldenburg.de

Internet: www.uol.de/bis/uolp

Satz/Layout	BIS-Druckzentrum (Dörte Sellmann)
Umschlaggestaltung	BIS-Druckzentrum (Hille Schulte)
Redaktionelle Mitarbeit	Vera Ingenbleek-Graumann (Kooperationsstelle Hochschule – Gewerkschaften)
Titelgrafik:	Gestaltet mit Grafiken von pch.vector / Freepik und Gerlinde Domininghaus

ISBN 978-3-8142-2413-8

Inhalt

<i>Ralph Bruder</i> Vorwort	5
<i>Thomas Breisig, Claudia Czycholl, Hiltraud Grzech-Sukalo, Uwe Kröcher</i> Hybride Arbeit – eine Einführung in das Buch	7
Analysen	
<i>Ingo Matuschek</i> Hybride Arbeit im Überblick – Trends und Erfahrungen	15
<i>Mehrdad Payandeh</i> Lehren für die Gute Arbeit von Morgen – Erwartungen der Gewerkschaften an eine Arbeitswelt nach der Pandemie	24
<i>Thomas Breisig</i> Hybride Arbeitsplätze – Auswirkungen auf Arbeitsorganisation und Arbeitsbeziehungen	31
<i>Thomas Hardwig</i> Das Potenzial von Kollaborationsplattformen für gutes hybrides Arbeiten	41
<i>Hiltraud Grzech-Sukalo und Claudia Czycholl</i> Arbeiten ohne Grenzen? Arbeitszeiten im Homeoffice	51
Konzepte zur Gestaltung	
<i>Sandra Mierich</i> Praxis und Gestaltungsmöglichkeiten hybrider Arbeit	65
<i>Astrid Schmidt</i> Gute Arbeit in digitalisierten hybriden Räumen?	75
<i>Berit Köhler und Stefan Dopheide</i> Hybrides Arbeiten gesund gestalten	84
<i>Alexandra Bernhardt</i> Hybride Arbeitsräume human gestalten	91
<i>Thalke Iggena</i> Betriebliche Mitbestimmung bei der Gestaltung hybrider Arbeit	101

Praxisberichte

Interview mit Christoph Oltmann

Die Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle beim Oldenburgisch-Ostfriesischen Wasserverband 113

Interview mit Michael Bartl

Gestaltung flexibler Arbeitsmodelle und Büroraumkonzepte bei der Konzernleitung der Deutschen Bahn AG 118

Interview mit Kai-Vera Haas

Ausstattung und Gestaltung hybrider Arbeitsplätze 124

Interview mit Hans-Albrecht Wiehler

Hybride Arbeit und Coworking-Spaces in der Stadt und auf dem Land 129

Interview mit Nicole-Denise Aigner

Hybrides Arbeiten bei der BTC AG: Von der Notfalllösung während der Corona-Pandemie zum alltagstauglichen Konzept 134

Autor*innen

141

Vorwort

Die Flexibilität von Arbeitsort und Arbeitszeit als arbeitsorganisatorische Gestaltungsmaßnahme ist unter dem Begriff der Telearbeit seit vielen Jahrzehnten bekannt und in der Arbeitswelt etabliert. Nicht zuletzt durch eine fortschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt haben sich die Möglichkeiten des zeit- und ortsflexiblen Arbeitens in den letzten Jahren vergrößert. Als Folge der Corona-Pandemie wurde die Präsenz an einem unternehmerischen Arbeitsort umfassend eingeschränkt und stattdessen in großem Umfang ein Arbeiten von zu Hause (Homeoffice) eingeführt. In der Zeit der Einschränkungen durch die Pandemie wurden vielfältige Erfahrungen im Umgang mit zeit- und ortsflexiblem Arbeiten gesammelt. In dem vorliegenden Praxishandbuch werden die Erfahrungen der letzten Jahre mit einer Betrachtung von Chancen und Risiken des flexiblen Arbeitens vorgestellt.

Aus den vielfältigen Analysen des Arbeitens während der Corona-Pandemie kann eine allgemeingültige Empfehlung für zeit- und ortsflexibles Arbeiten nicht abgeleitet werden. Vielmehr sind spezifische tätigkeitsbezogene Anforderungen sowie betriebliche Rahmenbedingungen mit den individuellen Flexibilitätsbedarfen von Beschäftigten in Einklang zu bringen. In der Vielzahl der aktuell diskutierten flexiblen Arbeitsmodelle werden Zeitanteile in Präsenz im Unternehmen mit Zeitanteilen der sogenannten mobilen Arbeit (u. a. im Homeoffice) zu hybriden Arbeitsmodellen verbunden, die Gegenstand des vorliegenden Praxishandbuchs sind.

Die Gestaltung von hybriden Arbeitsmodellen stellt neue Anforderungen an die räumliche, zeitliche und soziale Gestaltung von Arbeit. So gewinnt bei hybrider Arbeit der persönliche Austausch bei gemeinsamer Präsenzzeit an Bedeutung, wozu beispielsweise ein erweitertes räumliches Angebot für solche persönliche Treffen benötigt wird. Die verteilte Anwesenheit in Präsenz stellt erhöhte Anforderungen an Abstimmungsprozesse, was u. a. in Regelungen zur Erreichbarkeit bei mobiler Arbeit berücksichtigt wird. Eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung von hybriden Arbeitsmodellen ist die Information und Schulung von Führungskräften und Beschäftigten hinsichtlich der Chancen und Risiken von Flexibilisierungsmöglichkeiten. Auf den folgenden Seiten werden Gestaltungsansätze für hybride Arbeitsmodelle insbesondere auch in Form von Berichten aus der unternehmerischen Praxis vorgestellt.

Zum Thema hybrides Arbeiten fand an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg am 22. März 2023 eine Konferenz statt. Die Beiträge sind in unterschiedlicher Form in das Praxishandbuch eingeflossen. Ich danke allen Beteiligten der Veranstaltung für ihr

engagiertes Mitwirken. Die Diskussionen vor Ort haben die Komplexität einer Gestaltung hybrider Arbeit unter gleichzeitiger Berücksichtigung vielfältiger Anforderungen und Bedürfnisse deutlich aufgezeigt.

Die Durchführung der Konferenz und die Erstellung des Praxishandbuchs wiederum sind Bestandteil des vom Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur geförderten Projektes *Hybride Arbeit – die Normalität von morgen*. Das Projekt wird vom Lehrstuhl Organisation und Personal gemeinsam mit der Kooperationsstelle Hochschule-Gewerkschaften der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg durchgeführt. Sowohl der Lehrstuhl für Organisation und Personal als auch die Kooperationsstelle Hochschule-Gewerkschaft verfügen über umfangreiche Erfahrung und Expertise bei der Analyse und Gestaltung hybrider Arbeitsmodelle. Ich danke allen Beteiligten unserer Universität für ihr Engagement bei der Durchführung des Projektes und der Erstellung des Praxishandbuchs.

Ich wünsche allen Leser*innen des Praxishandbuchs vielfältige Anregungen für das bessere Verständnis und die menschengerechte Gestaltung hybrider Arbeit.

Prof. Dr. Ralph Bruder
Präsident
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Thomas Hardwig

Das Potenzial von Kollaborationsplattformen für gutes hybrides Arbeiten

Dr. Thomas Hardwig, Senior Researcher an der Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften der Georg-August-Universität Göttingen

Die Mehrzahl der Beschäftigten in der Wissensarbeit wollen nach der Pandemie weiterhin zwei bis drei Tage die Woche zu Hause arbeiten (Aksoy et al. 2022; Bockstahler et al. 2022). Entscheidungsträger in den Unternehmen würden dagegen lieber weniger Homeoffice anbieten (Aksoy et al. 2022; Trevor & Holweg 2023), sehen sich aber aus Gründen der Arbeitsmarktbedingungen dazu gezwungen, ihren Fachkräften eine deutlich erhöhte örtliche und zeitliche Flexibilität anzubieten (Bruch 2022).

Als neues Arbeitskonzept propagieren sie „hybrid Work“ (RW³ Culturewizard 2023; Teevan et al. 2022), welche den Beschäftigten größere Freiheiten bei der Wahl von Ort und Zeit des Arbeitens einräumt. Um dies zu ermöglichen, muss die Arbeitsorganisation auf hybride soziale Arbeitssituationen ausgelegt werden, in denen Beschäftigte sich in Präsenz mit virtuell zugeschalteten Personen aus dem eigenen Unternehmen oder bei Kund*innen oder Lieferant*innen besprechen und auch zusammenarbeiten können (Hochfeld et al. 2022). Der geringe Anteil der Anwesenheit im Büro hat zudem zur Konsequenz, dass die Beschäftigten zumeist keinen festen Arbeitsplatz im Büro mehr beanspruchen können (Käfer et al. 2022) und das Büro seine Funktion als zentralen Ort des Arbeitens und des sozialen Miteinanders in einer Organisation verliert.

Die damit verbundene doppelte Schwächung der sozialen Grundlagen effektiver Zusammenarbeit gibt Anlass zu der Vermutung, dass hybrid Work bzw. eine hybride Arbeitsorganisation in Arbeitsbereichen, in denen qualifizierte Wissensarbeit geleistet wird, bei der es erforderlich ist, dass Beschäftigte ihre unterschiedlichen Wissensbestände und Expertisen kooperativ zusammenführen müssen, kein nachhaltiges Arbeitskonzept sein könnte. Wie im ersten Abschnitt gezeigt werden soll, erodiert bei hybrider Team- oder Projektarbeit der Teamzusammenhalt, worunter die Teameffektivität leidet. Zudem werden soziale Grundlagen organisationsinterner, teamübergreifender Zusammenarbeit geschwächt. Eine für die Praxis relevante Frage ist daher, mit welchen Arbeitsgestaltungsmaßnahmen diese Nebenfolgen hybrider Zusammenarbeit zumindest abgemildert werden könnten. Aufgrund unserer Erfahrungen mit der Einführung und Nutzung von Kollaborationsplattformen im BMBF-Verbundprojekt CollaboTeam (Hardwig & Weißmann 2021)

konzentriert sich dieser Beitrag ausschließlich auf das Potenzial von Kollaborationsplattformen, Problemen des hybriden Arbeitens zu begegnen.

Um dies zu verdeutlichen, wird zunächst die Ausgangsvermutung begründet, dass hybrides Arbeiten die sozialen Grundlagen der Teamarbeit gefährdet. Im zweiten Schritt wird der potenzielle Nutzen von Kollaborationsplattformen für die Förderung des sozialen Zusammenhalts in der virtuellen Zusammenarbeit beschrieben, um daraus schließlich drittens einige Gestaltungsempfehlungen abzuleiten, die dabei helfen können, hybrides Arbeiten mit Hilfe von Kollaborationsplattformen sozial nachhaltiger und gesundheitsförderlicher zu gestalten. Dieser Beitrag konzentriert sich auf Team- und Projektarbeit bei qualifizierter Wissensarbeit, weil diese für die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen eine zentrale Bedeutung hat und aufgrund der wechselseitigen Abhängigkeit der Teammitglieder bei der erfolgreichen Aufgabenbewältigung am stärksten durch die Nebenfolgen hybrider Zusammenarbeit gefährdet wird.

1 Hybrides Arbeiten, eigentlich nicht nachhaltig

Wir wissen aus der Praxis, dass für eine gelingende virtuelle Zusammenarbeit ein sorgfältiger Prozess der Implementierung und Begleitung eines Teams über dessen Lebensphasen notwendig ist (Boos et al. 2017). Zudem lässt sich der Forschungsstand dahingehend zusammenfassen, dass die Teamleistung durch eine höhere Virtualität der Zusammenarbeit und größere räumliche Distanz der Teammitglieder gefährdet wird (Handke et al. 2020). Stärker virtuell zusammenarbeitende Teams weisen eine geringere Leistung auf als an einem Ort arbeitende Teams (Liska 2022). Der Grund: Es sind mehr Ressourcen erforderlich, um die gleiche Leistung zu erzielen. Hybrides Arbeiten untergräbt insbesondere die sozialen Grundlagen effektiver Teamarbeit (Hardwig & Boos 2023). Effektiv ist ein Team, wenn alle Aktivitäten auf ein gemeinsames Ziel hin koordiniert werden. Eine zentrale kognitive Voraussetzung dafür ist eine gemeinsam geteilte Vorstellung von der Aufgabe, dem Ziel und den Mitteln dieses Ziel zu erreichen („team mental models“) (Maynard & Gilson 2014). Emotional kommt es darauf an, dass die Teammitglieder Vertrauen entwickeln (Breuer et al. 2016) und sich auf die gemeinsame Aufgabe und dem Team gegenüber verpflichtet fühlen. Sie müssen zudem auch ihr Verhalten abstimmen, wie sie die Aufgabe ausführen, mit auftretenden Problemen umgehen und welche Rollen sie dabei erfüllen, welche Verantwortung wer übernehmen muss (Mathieu et al. 2008). Diese kognitiven, emotionalen und verhaltensbezogenen Fähigkeiten bestimmen die Teamleistung und können bei einem hohen Grad an Virtualität von Teams nur schwer aufgebaut bzw. erhalten werden. Denn die Teammitglieder treffen sich nur noch selten persönlich, kommunizieren vornehmlich über Medien, wodurch die Kommunikation äußerst sachbezogen und mit weniger Kontextinformationen erfolgt (Boos et al. 2017). Hinzu kommen soziale Dynamiken von Ausschluss und Isolation, Unter-Gruppenbildungen in Teams u. ä., wenn sich hybride soziale Situationen verfestigen (Bernardy et al. 2021).

Die Erfahrungen während der Pandemie mit der drastisch erhöhten Virtualität haben die vorliegenden Erkenntnisse bestätigt: Zwar stieg das Gefühl aufgrund des Wegfalls von

Störungen im Homeoffice individuell produktiver gewesen zu sein (Bockstahler et al. 2022), doch ist erstens auch der Zeitaufwand gestiegen, weil die Beschäftigten länger gearbeitet haben (Microsoft Corp. 2022a) und zweitens hat sich die Arbeitsintensität erhöht, worauf die Zunahme des Multitaskings während der Meetings (Microsoft Corp. 2022b) oder die Diskussion über „Zoom-fatigue“ (Rump & Brandt 2020) hinweisen. Sehr wahrscheinlich sind also die Produktivitätsgewinne der Unternehmen durch den hohen Anteil an räumlich verteilter Arbeit (remote work) zu Lasten der Work-Life-Balance der Beschäftigten erzielt worden (Trevor & Holweg 2023). Eine Autorengruppe, die in einem internationalen IT-Konzern die Produktivitätseffekte durch den abrupten Wechsel ins Homeoffice ermittelt hat, kommt zum Ergebnis, dass die Beschäftigten das Leistungsniveau im Homeoffice halten konnten, indem sie länger gearbeitet haben: „Our main explanation is that some aspects of work are more difficult to perform in a virtual environment.“ (Gibbs et al. 2021, S. 27) Auffällig ist zudem, dass in einer anderen Studie die starke Ausdehnung der medienvermittelten Kommunikation mit einer Schwächung der Beziehungen zu Teammitgliedern und einer deutlichen Reduktion des Umkreises der in die Kommunikation einbezogenen Personen verbunden war (Teevan et al. 2021). Die informelle Vernetzung der Beschäftigten zwischen den produktiven Teams und mit Kund*innen und Lieferant*innen ist also schwächer geworden.

Dabei muss die Pandemie-Situation als Ausnahme gesehen werden, bei der eingespielte Teams mit gemeinsamen Vorstellungen von ihrer Aufgabe und Rollen mit gewachsenen sozialen Beziehungen und etabliertem Teamvertrauen vor eine neue Situation der Verlagerung der Arbeit ins Homeoffice gestellt wurden. Diese haben sie allem Anschein nach sehr gut bewältigt. Aber „hybrid Work“ kann in der Zukunft nur nachhaltig sein, wenn Teams auch unter hybriden Arbeitsbedingungen dauerhaft in der Lage sind, die kognitiven, emotionalen und verhaltensbezogenen Voraussetzungen effektiver Zusammenarbeit aufzubauen und zu erhalten. Dazu bedarf es besonderer Anstrengungen, zu denen Kollaborationsplattformen etwas beitragen können.

2 Nutzen von Kollaborationsplattformen

Die Erfahrungen mit der wissenschaftlich begleiteten Einführung und Nutzung von Kollaborationsplattformen in mittleren Unternehmen haben gezeigt, dass die räumlich und zeitlich verteilte Zusammenarbeit durch ihre Nutzung wesentlich verbessert werden kann (Hardwig & Weißmann 2021). Dies gilt sowohl für die Zusammenarbeit in einzelnen Teams, für die organisationsinterne, Team übergreifende Zusammenarbeit als auch für die Zusammenarbeit mit Externen (z. B. Kund*innen). Als Kollaborationsplattformen werden IT-Systeme verstanden, in denen vielfältige Anwendungen zur Unterstützung der Zusammenarbeit eines Teams in einer einheitlichen Nutzeroberfläche zusammengeführt werden, wie z. B. Social-Media, Dokumenten-Management, Aufgaben-Management, Web-Konferenzen, Wiki-Systeme, uvm. Als Marktführer hat Microsoft Teams während der Pandemie eine sprunghaft gestiegene Verbreitung erlebt.

Obwohl die Technik sich gegenüber früheren vor allem auf E-Mail Kommunikation basierenden Anwendungen substantiell verbessert hat (v. a. die Nutzungsfreundlichkeit

und die problemlose Integration vielfältiger Anwendungen), liegt der wesentliche Unterschied nicht in der Technik, sondern in der organisatorischen Einbettung der neuen Systeme (McAfee 2009): Sie fungieren als Infrastruktur in einer Organisation, die es den Beschäftigten ermöglicht, sich mittels der integrierten Social-Media-Funktionalitäten selbstgesteuert miteinander zu vernetzen, um gemeinsame Inhalte oder Ziele zu teilen. Für Teams, Projekte und Abteilungen stellen sie einen virtuellen Arbeitsplatz bereit, in dem komplexe Teamaufgaben gemeinsam geplant, koordiniert und bearbeitet werden können. In einer Kollaborationsplattform werden dazu die für eine Person relevanten Arbeitsbereiche als Teamräume abgebildet, zwischen denen flexibel gewechselt werden kann. Durch die Kommunikation auf einer unternehmensweiten Plattform wird gegenüber der E-Mail basierten Zusammenarbeit eine völlig neue Transparenz möglich, da grundsätzlich jede berechnigte Person Zugang zu den Inhalten bekommen kann.

Unternehmen, die Kollaborationsplattformen einsetzen, ziehen eine überaus positive Bilanz (Hardwig 2021). Hervorgehoben wird aus der Arbeitgeberperspektive vor allem der bessere Zugang zur Information, die erhöhte Transparenz und die Erleichterungen bei der Zusammenarbeit sowohl unternehmensintern als auch mit Kundenorganisationen. Dabei kommt es wohl darauf an, durch eine gute Implementierung eine möglichst allgemeine Nutzung in einer Organisation zu erreichen. Eine Befragung von 161 Beschäftigten aus drei Unternehmen, die Kollaborationsplattformen nutzen, ergab, dass dort, wo Kollaborationsplattformen intensiver verwendet wurden, eine deutlich positivere Einschätzung ihres Nutzens zu verzeichnen war. Zum einen beurteilten die Beschäftigten den Beitrag der Kollaborationsplattform zur Effizienz ihrer Arbeit, Effektivität der Zusammenarbeit, Qualität der Arbeitsergebnisse, Einhaltung von Planungen und Budgets sowie zur Zielerreichung positiver, wenn sie intensiver mit Kollaborationsplattformen arbeiteten. Zum anderen fielen auch gesundheitsbezogene Indikatoren signifikant günstiger aus als bei geringerer Intensität der Nutzung (Hardwig 2021).

Ein Review von Fachartikeln (Hardwig et al. 2019) kommt zum Ergebnis, dass das Arbeiten mit Kollaborationsplattformen zu weitreichenden Veränderungen in der Art und Weise der Zusammenarbeit führen kann. Mit Blick auf das hybride Arbeiten ist dabei von besonderem Interesse, wie der soziale Zusammenhalt eines Teams dadurch unterstützt werden kann, dass der Wissensaustausch und die Zusammenarbeit anders organisiert werden.

Die Zusammenarbeit wird dadurch unterstützt, dass im Team- oder Projektraum die Informationen in jeglicher Form (Dateien, Bilder, Filme, Links) teambezogen abgelegt werden und ein paralleler Austausch über die Team-Chat-Funktion dazu möglich wird. Dies kann synchron wie auch asynchron erfolgen. Eine plattformübergreifende Suchfunktion macht Informationen verfügbar, vor allem weil Informationen nicht im persönlichen E-Mail-Ordner einzelner Teammitglieder verschwinden, sondern im Teamraum für alle auffindbar sind. Teammitglieder können selbstständig auf die Informationen zugreifen. Bei Zugehörigkeit zu mehreren Teams können Beschäftigte durch einfachen Wechsel der Team- oder Projektbereiche in der Plattform jederzeit Transparenz über die aktuellen Arbeitsprozesse ihres jeweiligen Teams oder Projektes erhalten und finden alle Informationen dort vor. Sie sind somit sofort „im Film“, was im anderen Team passiert.

Entscheidend für den Teamzusammenhalt ist dabei nicht der verbesserte Zugriff auf Informationen, sondern die Zuordnung der verschiedenen Funktionen zu einem Teamraum, als einem virtuellen Ort, an dem nicht nur die Ergebnisse der Zusammenarbeit strukturiert abgelegt werden. Vielmehr motiviert der virtuelle Teamraum auch zu sozialen Interaktionen der Teammitglieder untereinander. Aus eigenen Fallbeispielen ist bekannt, dass bei Nutzung von Kollaborationsplattformen (schon vor der Pandemie) statt des Mobiltelefons verstärkt Webkonferenzen mit Teammitgliedern durchgeführt wurden, weil man sich dabei sehen kann. Dies erhöht die Sichtbarkeit der Teammitglieder. Ein intensiverer Team-Chat fördert zudem die Entwicklung der gemeinsamen mentalen Modelle des Teams, also gemeinsamer Vorstellungen über die Ziele der Zusammenarbeit, der Art und Weise, wie die Aufgabe gemeinsam bewältigt werden kann, und der jeweiligen Mittel dazu. In der Praxis ist zu beobachten, dass im Teamchat sehr offen über arbeitsbezogene Situationen und Probleme geschrieben wird und die Intensität des Austausches mit der Zeit zunimmt. Das Team erhält dabei beiläufig einen besseren Überblick über die individuellen Fähigkeiten, Aufgaben, Rollen und Beiträge und kann das Wir-Gefühl stärken. Intensiv genutzte Teamräume können also zur Herausbildung einer Teamidentität und zum Aufbau von Vertrauen beitragen.

Insofern können Kollaborationsplattformen auch gezielt eingesetzt werden, um den sozialen Zusammenhalt eines Teams oder einer Organisation zu stärken. Die Social-Media-Komponenten verbessern die Möglichkeiten von Teammitgliedern sich als Person auszudrücken und im Unternehmen sichtbar zu werden. Insofern fördern sie das Engagement von Beschäftigten und stärken das Gefühl der Verbundenheit auch unter Bedingungen starker räumlicher Verteilung (Anders 2016; Kügler et al. 2015).

Die kurze Skizze verdeutlicht, dass durch den gezielten Einsatz von Kollaborationsplattformen negative Effekte der räumlich und zeitlich verteilten Zusammenarbeit auf den Teamzusammenhalt zumindest teilweise kompensiert werden können. Die Organisationsmitglieder erhalten einen virtuellen Arbeitsplatz, in dem sie unabhängig vom konkret gewählten Arbeitsort (Büro, Homeoffice, Reise) aus ihre Arbeitsaufgaben erledigen. Zudem wird eine selbstgesteuerte Vernetzung der Beschäftigten der verschiedenen Teams und Organisationseinheiten durch die einheitliche, organisationsweit angelegte Kollaborationsplattform unterstützt.

3 Gestaltungsmöglichkeiten bei hybrider Arbeit

Damit Kollaborationsplattformen Nachteile hybriden Arbeitens ausgleichen können, müssen die Potenziale durch eine gezielte Arbeits- und Organisationsgestaltung auch zur Entfaltung gebracht werden. Die Voraussetzungen dafür sind oftmals nicht günstig, weil lediglich daran gedacht wird, die Technik zur Verfügung zu stellen. Es handelt sich bei Kollaborationsplattformen jedoch nicht um ein Werkzeug, das die Arbeit situativ unterstützt und isoliert in bestimmten Bereichen eingeführt werden kann. Vielmehr verändert ihr Einsatz die Tätigkeitsanforderungen und die teambezogene und auch die bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Dies sollte aber im Rahmen einer ganzheitlichen Arbeitsgestaltung absichtsvoll und gezielt gestaltet werden. Dort, wo es eine betriebliche

Interessenvertretung gibt, sollte diese bereits bei den ersten Planungen mit einbezogen werden. Der Einsatz von Kollaborationsplattformen unterliegt der Mitbestimmung über § 87 (1) 6 BetrVG und weiteren Regelungen (Weißmann & Hardwig 2020). Konzepte für die Entscheidung über die konkrete Nutzung von Kollaborationsplattformen (Weißmann & Hardwig 2020), das konkrete Vorgehen bei der Implementierung (Klötzer 2021), die inhaltliche Ausgestaltung der Nutzung in sechs Handlungsfeldern (Klötzer et al. 2021) sowie Praxiserfahrungen von Unternehmen liegen vor (Mönch 2021; Schulz 2021; Wagner 2021).

Allerdings wurden bislang die besonderen Anforderungen, die hybrides Arbeiten an die Nutzung von Kollaborationsplattformen stellen, nicht adressiert. Deswegen konzentriere ich mich abschließend auf einige Vorschläge, wie deren Nutzung darauf orientiert werden kann, in besonderer Weise die Entwicklung der kognitiven (mentale Modelle), emotionalen (Teamkohäsion, Vertrauen) und verhaltensbezogenen Grundlagen eines Teams (Routinen der Aufgabenerfüllung, Rollen, Verantwortung) zu stärken.

Eine Handlungsebene ist das Teammanagement, womit die gemeinsame Steuerung der Teamarbeit durch die Teammitglieder und ihre Führungskraft gemeint ist. Eine hervorstechende Eigenschaft von Kollaborationsplattformen ist ihre Gestaltungsoffenheit (Weißmann & Hardwig 2020). Die genaue Nutzung ist nicht vordefiniert, wie etwa bei einem Enterprise-Resource-Planning (ERP) System. Die vielfältigen Anwendungen („Apps“) einer Kollaborationsplattform können von den verschiedenen Teams nach ihren jeweiligen arbeitsbezogenen Bedürfnissen ausgewählt und unterschiedlich genutzt werden. Die Teams bestimmen z. B. auch, wie die Strukturen für die Dokumentenablage oder der Wissensaustausch über ein Wiki gestaltet werden. Sie müssen sich also als Team abstimmen, wie sie diese Technik für ihre Arbeitsprozesse sinnvoll einsetzen.

Dabei ist bei der Gestaltung der Plattform insbesondere darauf zu achten, dass eine hohe Transparenz über die unterschiedlichen Aufgaben, Fähigkeiten und Beiträge der Teammitglieder sowie über die aktuellen Teamprozesse hergestellt wird. Das Team muss sich als ein Team wahrnehmen können, sowohl in Video-Konferenzen als auch durch zahlreiche Beiträge in den Team-Chats. Zu Beginn sollte es auch durch eine Prozessbegleitung oder die Führungskraft dazu angeregt werden, den Austausch mittels schriftlicher Medien und Webkonferenzen gezielt zu intensivieren und die Teamarbeit zu beleben. Insbesondere kommt es darauf an, persönlicher zu werden, da virtuelle Kommunikation sich sehr stark auf die Sachebene reduziert. Der Stand der Aufgabebearbeitung kann transparent gemacht und laufend thematisiert werden (auch durch asynchrone schriftliche Kommentare in der Aufgabenmanagement-App). Dass diese Transparenz und ein offener Austausch auch über Probleme und Fehler vorteilhaft ist, müssen Teams mit der Zeit erst lernen, Vertrauen aufbauen. Dies setzt eine fehlerfreundliche Unternehmenskultur voraus, bei der Führungskräfte auf eine Verhaltenskontrolle verzichten und die Selbststeuerung den Teams im Rahmen von Zielen übertragen.

Für die Effektivität der Zusammenarbeit im hybriden Team spielen das Verstehen der Aufgaben und Rollen sowie der konkreten Situation der Teammitglieder (Bushe & Chu 2011), die transparente Dokumentation des Standes der Arbeit (Breuer et al. 2016) und

regelmäßige Team-Reflexionen (Konradt et al. 2015) eine entscheidende Rolle, um gemeinsame mentale Modelle sowie Vertrauen aufzubauen und zu lernen, sich effektiver zu koordinieren. Ein Teamzusammenhalt entwickelt sich nur dann, wenn das Team sich als Team wahrnehmen kann. Das Team sollte auch darauf schauen, inwiefern bei einzelnen Teammitgliedern Informationsdefizite auftreten oder sich in Teilgruppen Wissensinseln bilden (Bernardy et al. 2021), um dann durch ein gezieltes Informationsmanagement mit Hilfe der Kollaborationsplattform gegenzusteuern.

Effektive Teams bilden zwar eine Grundlage des Erfolgs, aber entscheidend dürfte die übergreifende Zusammenarbeit zwischen den Bereichen und Teams für Leistung und Innovationsfähigkeit sei. Damit die übergreifende Zusammenarbeit gelingt, muss es also übergreifende Prinzipien und Regularien geben, die sicherstellen, dass die Teams abgestimmt agieren und die übergreifende Zusammenarbeit harmonisiert. Dazu ist die Kollaborationsplattform als gemeinsame Infrastruktur zu gestalten und der Wildwuchs der im Einsatz befindlichen Applikationen zu begrenzen.

Bei hybrider Arbeit wird das Büro nicht mehr so intensiv genutzt, entsprechend verlieren Beschäftigte häufig ihren festen Arbeitsplatz und es werden neue Bürokonzepte „Open-Space-Büros“ (Kratzer & Lütke Lanfer 2017) oder „Activity-based-offices“ (Windlinger & Haene Kim 2020) realisiert. Dadurch, dass vor allem konzentrierte Alleinarbeit effektiver im Homeoffice erledigt wird, wird das Büro stärker für den sozialen Austausch in Meetings, Workshops oder Arbeitsgruppen genutzt. Kollaborationsplattformen bilden die technische Basis für diese Zusammenarbeit, dort liegen die Arbeitsmittel und darüber werden gerade Abwesende per Video-Call integriert. Das virtuelle Büro gewinnt somit an Bedeutung. Denn auch für spontane Gruppen können virtuelle Teamräume eröffnet werden, um z. B. die Ergebnisse zu dokumentieren.

Zur Kompensation der Nachteile hybriden Arbeitens kommt es auch darauf an, den informellen Austausch und die zufälligen Begegnungen zu fördern. Wenn Beschäftigte sich nur zufällig einmal im Büro treffen, dann verbringen sie weniger Zeit mit anderen, tauschen sich seltener informell aus und erleben das Aufsuchen des Büros als nutzlos. Insofern könnte es sinnvoll sein, dass im Team transparent gemacht wird, wer sich gerade im Büro befindet und dort ansprechbar wäre. In manchen Unternehmen mit flexiblen Arbeitsplätzen gibt es teilweise Buchungssysteme, in denen sichtbar wird, wer an welchem Platz ist (Käfer et al. 2022). Solche Funktionen lassen sich in Kollaborationsplattformen integrieren. Dadurch, dass die Plattform organisationsweit verfügbar ist, können dort auch übergreifende virtuelle Räume für den sozialen Austausch geschaffen werden.

4 Fazit

Die massive Verbreitung von Kollaborationsplattformen während der Pandemie ermöglichte erst das räumlich und zeitlich verteilte Arbeiten in dem heute erreichten Ausmaß. In der Fläche sind jedoch die Potenziale von Kollaborationsplattformen für die Verbesserung der Teamarbeit noch lange nicht erschlossen worden. Insbesondere ihr Potenzial,

die Schwächung des sozialen Zusammenhalts von Teams und Organisationen bei hybrider Zusammenarbeit zu kompensieren, wird noch zu wenig realisiert. Eine überlegte und abgestimmte Nutzung von Kollaborationsplattformen kann den Teamzusammenhalt durch die bessere Abstimmung des Verhaltens, eine gezieltere Entwicklung gemeinsamer mentaler Modelle sowie von Vertrauen und Commitment fördern. Damit würden sich die Teamleistung verbessern und die Arbeitsbelastungen reduzieren.

Literatur

- Aksoy, C. G. et al. (2022): Working from Home Around the World: cesifo Working Papers. Cambridge, MA, [<https://doi.org/10.3386/w30446>; 14.08.2023]
- Anders, A. (2016): Team Communication Platforms and Emergent Social Collaboration Practices. *International Journal of Business Communication*, 53(2), S. 224–261
- Bernardy, V.; Müller, R.; Röltgen, A. T.; Antoni, C. H. (2021): Führung hybrider Formen virtueller Teams – Herausforderungen und Implikationen auf Team- und Individualebene, in: Mütze-Niewöhner et al. (Hrsg.): *Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt: Herausforderungen, Strategien und Empfehlungen*, S. 115–138, [https://doi.org/10.1007/978-3-662-62231-5_6; 14.08.2023]
- Bockstahler, M.; Jurecic, M.; Rief, S. (2022): *Homeoffice Experience 2.0: Veränderungen, Entwicklungen und Erfahrungen zur Arbeit aus dem Homeoffice während der Corona-Pandemie*, Stuttgart
- Boos, M.; Hardwig, T.; Riethmüller, M. (2017): *Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams*. *Praxis der Personalpsychologie Band 35*, Göttingen
- Breuer, C.; Huffmeier, J.; Hertel, G. (2016): Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *The Journal of applied psychology*, 101(8), S. 1151–1177, [<https://doi.org/10.1037/apl0000113>; 14.08.2023]
- Bruch, H. (2022): *Hybrid Work – Empirische Bilanz und Perspektiven*, [https://www.haufe.de/amp/personal/hr-management/verbreitung-hybrides-arbeiten-entwicklung-und-perspektiven_80_562568.html; 14.08.2023]
- Bushe, G. R.; Chu, A. (2011): Fluid teams. *Organizational Dynamics*, 40(3), S. 181–188, [<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.04.005>; 14.08.2023]
- Handke, L.; Klonek, F. E.; Parker, S. K.; Kauffeld, S. (2020): Interactive Effects of Team Virtuality and Work Design on Team Functioning. *Small Group Research*, 51(1), S. 3–47, [<https://doi.org/10.1177/1046496419863490>; 14.08.2023]
- Hardwig, T. (2021): Digitalisierung der Arbeit – Die Bedeutung kollaborativer Anwendungen, in: Hardwig, T.; Weißmann, M. (Hrsg.): *Eine neue Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen: Die Arbeit mit Kollaborationsplattformen gestalten*, Göttingen, S. 17–35
- Hardwig, T.; Klötzer, S.; Boos, M. (2019): The Benefits of Software-supported Collaboration for Small and Medium Sized Enterprises: A literature review of empirical

- research papers, in: IFKAD (Hrsg.): Proceedings. Knowledge Ecosystems and Growth: 14th International Forum on Knowledge Asset Dynamics, University of Basilicata, S. 1024–1034)
- Hardwig, T.; Weißmann, M. (Hrsg.). (2021): Eine neue Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen: Die Arbeit mit Kollaborationsplattformen gestalten, Göttingen
- Hochfeld, K.; Duchek, S.; Rief, S. (2022): Innovationsfähigkeit stärken und voneinander Lernen fördern, in: Reif, S.; Hofmann, J.; Bauer, W. (Hrsg.): Connected Work Innovation Hub: Erkenntnisse, Ideen und Konzepte für die erfolgreiche Gestaltung einer hybriden Arbeitswelt, S. 21–34
- Käfer, A.; Dienes, K.; Rief, S. (2022): Büroinfrastrukturen in der Hybridität, in: Reif, S.; Hofmann, J.; Bauer, W. (Hrsg.): Connected Work Innovation Hub: Erkenntnisse, Ideen und Konzepte für die erfolgreiche Gestaltung einer hybriden Arbeitswelt, S. 68–92
- Klötzer, S. (2021): Ein Gestaltungsmodell für die Arbeit mit Kollaborationsplattformen, in: Hardwig, T.; Weißmann, M. (Hrsg.): Eine neue Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen: Die Arbeit mit Kollaborationsplattformen gestalten, Göttingen, S. 36–40
- Klötzer, S.; Hardwig, T.; Boos, M. (2021): Die sechs Handlungsfelder zur Gestaltung von Kollaborationsplattformen, in: Hardwig, T.; Weißmann, M. (Hrsg.): Eine neue Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen: Die Arbeit mit Kollaborationsplattformen gestalten, Göttingen, S. 103–132
- Konradt, U.; Schippers, M. C.; Garbers, Y.; Steenfatt, C. (2015): Effects of guided reflexivity and team feedback on team performance improvement: The role of team regulatory processes and cognitive emergent states. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), S. 777–795, [<https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1005608>; 14.08.2023]
- Kratzer, N.; Lütke Lanfer, S. S. (2017): Open-Space-Büros und psychische Gesundheit – Eine Trendanalyse. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 71(4), S. 279–288, [<https://doi.org/10.1007/s41449-017-0087-2>; 14.08.2023]
- Kügler, M.; Dittes, S.; Smolnik, S.; Richter, A. (2015): Connect Me! Antecedents and Impact of Social Connectedness in Enterprise Social Software. *Business & Information Systems Engineering*, 57(3), S. 181–196, [<https://doi.org/10.1007/s12599-015-0379-z>; 14.08.2023]
- Liska, R. (2022): Can performance of modern virtual teams measure up to co-located teams? *Team Performance Management*, 28(3/4), S. 205–222, [<https://doi.org/10.17632/TXHGCH5CW2.1>; 14.08.2023]
- Mathieu, J.; Maynard, M. T.; Rapp, T.; Gilson, L. (2008): Team Effectiveness 1997–2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34(3), S. 410–476, [<https://doi.org/10.1177/0149206308316061>; 14.08.2023]

- Maynard, M. T.; Gilson, L. L. (2014): The role of shared mental model development in understanding virtual team effectiveness. *Group & organization management: an international journal*, 39(1), S. 3–32
- McAfee, A. (2009): *Enterprise 2.0: New collaborative tools for your organization's toughest challenges*; Harvard
- Mönch, A. (2021): Wie moderne Kollaborationsmethoden und -werkzeuge unsere Arbeitswelt neu formen.: Ein Rückblick auf 3 Jahre des Wandels und der Veränderung, in: Hardwig, T.; Weißmann, M. (Hrsg.): *Eine neue Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen: Die Arbeit mit Kollaborationsplattformen gestalten*, Göttingen, S. 85–102
- Rump, J.; Brandt, M. (2020): *Zoom-Fatigue 2. Phase*. Ludwigshafen. Institut für Beschäftigung und Employability
- RW³ Culturewizard. (2023): *Trends in Global Virtual Work 2022: Report*. [<https://www.rw-3.com/>; 14.08.2023]
- Schulz, C. (2021): Den digitalen Arbeitsplatz mitgestalten – Ein Reisebericht, in: Hardwig, T.; Weißmann, M. (Hrsg.): *Eine neue Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen: Die Arbeit mit Kollaborationsplattformen gestalten*, Göttingen, S. 73–84
- Teevan, J. et al. (2022): *Microsoft New Future of Work Report 2022: Microsoft Research Tech report MSR-TR-2022-3*. Microsoft.
- Teevan, J.; Hecht, B.; Jaffe, S. (Hrsg.) (2021): *The new future of work: Research from Microsoft on the impact of the pandemic on work practices (1st)*. Microsoft
- Trevor, J.; Holweg, M. (2023): *Managing the new tensions of hybrid work*. *MIT Sloan Management Review*, 64(Winter), S. 35–39
- Wagner, S. (2021): Eine digitale Kollaborationsplattform für unser Aufgabenmanagement, in: Hardwig, T.; Weißmann, M. (Hrsg.): *Eine neue Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen: Die Arbeit mit Kollaborationsplattformen gestalten*, Göttingen, S. 57–72
- Weißmann, M.; Hardwig, T. (2020): *Arbeit mit Kollaborationsplattformen: Gestaltungsempfehlungen*. SOFI, Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen an der Georg-August-Universität, [<https://doi.org/10.3249/ugoe-publ-6>; 14.08.2023]
- Windlinger, L.; Haene Kim, E. (2020): *Switching behaviour in activity based working environments – An exploration of the reasons and influencing factors of switching behaviour in ABW*, in: Kämpf-Dern, A.; Will-Zocholl, M. (Hrsg.): *Future Workspaces: Proceedings of the Transdisciplinary Workplace Research (TWR) Conference 2020*, S. 121–130