



STAY OK

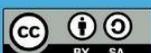
RETHINKING WELLBEING AT WORKPLACES IN
THE EUROPEAN SMES

HYBRID WORK STRATEGIES



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	8
1. Zusammenfassung.....	8
1.1 Lernziele	8
1.2 Schlüsselwörter	9
2. Lektion 1: Hybride Arbeitsmodelle.....	10
2.1 Einführung.....	10
2.2 Definition hybrider Arbeitsmodelle.....	11
2.2.1 Definitionen	12
2.2.2 Übersicht über hybride Arbeitsmodelle	13
2.2 Vor- und Nachteile	14
2.3 Hybrid-Arbeitspolitik	16
2.3.1 Leitfaden für hybrides Arbeiten	16
2.3.2 Richtlinien für hybrides Arbeiten: Wie man sie erfolgreich umsetzt.....	18
2.3.3 Vorlage für hybride Arbeitszeiten	21
2.4 Verfahren zur Entwicklung und Umsetzung von Regeln für hybrides Arbeiten	23
3. Lektion 2: Entwicklung effektiver Praktiken für die Fernarbeit.....	29
3.1 Einführung.....	29
3.2 Einrichtung des Remote-Arbeitsplatzes.....	30
3.2.1 Wie sollten Remote-Arbeitsplätze geplant und gestaltet werden?	30
3.2.2 Wie sollten Remote-Arbeitsplätze überwacht werden?	31
3.2.3 Praktische Beispiele für Telearbeitsplätze	32

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

3.3 Fazit	34
3.4 Praktischer Teil	35
3.4.1 Checkliste.....	35
3.4.2 Homeoffice-Leitfaden: So richten Sie Ihr Homeoffice ein	36
3.4.3 Bring your own devices – BYOD	49
4. Lektion 3: Effektive Praktiken und Tools für die Kommunikation und Zusammenarbeit in hybriden Teams	52
4.1 Einführung	52
4.2 Was bedeutet Kommunikation bei der Arbeit im Homeoffice?	53
4.3 Technische Hilfsmittel für die Remote-Arbeit	54
4.4 Regeln für Online-Meetings.....	55
4.5. Praktische Beispiele.....	56
4.6 Schlussfolgerung.....	57
4.8 Regeln für Online-Meetings – so funktioniert virtuelle Zusammenarbeit garantiert	62
5. Lektion 4: Herausforderungen meistern und Produktivität fördern	65
5.1 Einführung	65
5.2 Der ideale Remote-Arbeitsplatz.....	65
5.3 Wie man einen Arbeitstag strukturiert (Routinen, Pausen).....	66
5.4 Pomodoro-Technik	68
5.5 Praktische Beispiele.....	69
5.6 Fazit	70
5.7 Ein typischer Tag im Vanilla Mind Office	71
6. Lektion 5: Umgang mit der Unternehmenskultur in einer hybriden Umgebung	75
6.1. Einführung	75
6.2 Was bedeutet Unternehmenskultur?.....	76

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

6.3 Wie kann die Unternehmenskultur durch Remote-Arbeit verändert werden?	78
6.4 Praktische Beispiele.....	79
6.5 Fazit	80
Referenzen.....	85
Zusätzliches Material.....	90

Einleitung

Hybrides Arbeiten ist eine der vielversprechendsten Arbeitsformen der Zukunft. Die Kombination aus Büro- und Remote-Arbeit eröffnet sowohl Unternehmen als auch Mitarbeitern umfangreiche Möglichkeiten. Hybrides Arbeiten ermöglicht es, unabhängig von Zeit und Ort zu arbeiten, wobei ein Teil der Arbeit im Büro und ein anderer Teil von jedem anderen Ort aus erledigt wird.

Diese innovative Arbeitsweise bietet zahlreiche Vorteile, darunter Flexibilität, gesteigerte Produktivität, Kosteneinsparungen, eine bessere Work-Life-Balance, höhere Mitarbeiterzufriedenheit und einen größeren Talentpool. Hybrides Arbeiten ist daher eine ideale Lösung für Unternehmen, die das Beste aus beiden Welten wollen.

Neben all den Vorteilen birgt hybrides Arbeiten auch potenzielle Herausforderungen und Anforderungen, die durch zahlreiche Optionen sowohl auf sozialer als auch auf technischer Ebene gemildert und beseitigt werden können.

1. Zusammenfassung

Die globale Pandemie hat im Dienstleistungssektor neue Herausforderungen und Chancen geschaffen. Die Gewinner werden diejenigen sein, die die Bedürfnisse ihrer Kunden am besten verstehen, gemeinsam nach verschiedenen Lösungen suchen und neue Ideen auf den Markt bringen. Diese Verhaltensweisen sind nur möglich, wenn Menschen an einem neuen, modernen Arbeitsplatz zusammenkommen, an dem das Wohlbefinden am Arbeitsplatz sehr hoch ist. Nach allem, was man hört, ist die Zukunft des Arbeitsplatzes hybrid, und diese hybriden Arbeitsplätze müssen in die Unternehmenskultur integriert werden.

Hybrides Arbeiten muss jedoch gut geplant sein, um erfolgreich zu sein. Dieses Modul konzentriert sich auf alle Aspekte gut funktionierender hybrider Arbeit. Dazu gehört das Verständnis dafür, was hybrides Arbeiten ist und wie es in Bezug auf Arbeitsorganisation, Kommunikation und Zusammenarbeit effektiv umgesetzt werden kann.

1.1 Lernziele

Wissen:

- Verständnis des Begriffs „hybrider Arbeitsplatz“
- Verstehen, wie ein hybrider Arbeitsplatz aus organisatorischer und technischer Sicht aussehen sollte
- Wissen, wie hybride Arbeitsplätze in der Kultur und Umgebung umgesetzt werden können

Fähigkeiten:

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

- In der Lage sein, die eigene Arbeit an einem hybriden Arbeitsplatz unter dem Gesichtspunkt der Effizienz zu reflektieren

Perspektive

- In der Lage sein, im hybriden Arbeitsumfeld effektiv zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten
- Fähigkeit, einen hybriden Arbeitstag zu organisieren

Kompetenzen:

- Fähigkeiten zum Einrichten eines hybriden Arbeitsplatzes
- Die Fähigkeiten besitzen, einen hybriden Arbeitstag zu organisieren
- Die Kompetenz, hybrides Arbeiten in die Unternehmenskultur zu integrieren

1.2 Stichworte

Hybride Arbeitsmodelle, hybride Arbeitspolitik, Einrichtung des Remote-Arbeitsplatzes, Bring Your Own Devices (BYO), Kommunikation und Zusammenarbeit in hybriden Teams, idealer Remote-Arbeitsplatz, Unternehmenskultur in einer hybriden Umgebung

2. Lektion 1: Hybride Arbeitsmodelle

2.1 Einführung

Die Arbeitswelt verändert sich ständig, beeinflusst durch globale Trends, technologische Fortschritte und gesellschaftliche Veränderungen. Dies wurde besonders deutlich während der jüngsten Pandemie, in deren Verlauf flexible Arbeitsmodelle einen rasanten Aufschwung erlebt haben. Vor diesem Hintergrund haben hybride Arbeitsmodelle, die Präsenz- und Remote-Arbeit kombinieren, in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Dieses Kapitel widmet sich einer eingehenden Analyse hybrider Arbeitsmodelle und der Untersuchung ihrer Auswirkungen auf die Zufriedenheit und Produktivität der Mitarbeiter in Unternehmen, insbesondere in KMU. Ziel ist es, die spezifischen Merkmale dieser Modelle zu identifizieren, ihre Vor- und Nachteile aufzuzeigen und eine umfassende hybride Arbeitspolitik zu beschreiben.

Die Bedeutung hybrider Arbeitsmodelle kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden, da sie in Unternehmen mittlerweile eine extrem wichtige Rolle spielen. Dieses Kapitel konzentriert sich auf die verschiedenen Formen und Anwendungsbereiche hybrider Arbeitsmodelle, um ein detailliertes Verständnis dieser innovativen Arbeitsweisen zu vermitteln. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der zunehmenden Bedeutung hybrider Arbeitsformen für die Zufriedenheit und Produktivität der Mitarbeiter, was natürlich auch für KMU von großer Bedeutung ist.

Der Stand der Forschung zu hybriden Arbeitsmodellen ist vielfältig und dynamisch. Zahlreiche Studien haben sich bereits mit den Auswirkungen dieser Arbeitsformen auf die Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität befasst. Dieses Kapitel soll einen praxisnahen Überblick für KMU bieten und durch die Einbeziehung von Erkenntnissen aus verschiedenen Disziplinen und Dienstleistungsbranchen eine multidimensionale Perspektive eröffnen.

Das Kapitel folgt einer logischen Struktur, die eine schrittweise Herangehensweise an das Thema ermöglicht. Der Hauptteil beginnt mit einer klaren Definition hybrider Arbeitsmodelle, einschließlich einer konzeptionellen Abgrenzung zu traditionellen Arbeitsformen. Es wird gezeigt, dass hybride Arbeitsmodelle eine Kombination aus Präsenzarbeit und Remote-Arbeit sind und sich durch ein hohes Maß an Variabilität auszeichnen. Das Gleichgewicht zwischen räumlicher und zeitlicher Flexibilität wird als ein zentraler Aspekt identifiziert, der sowohl die Mitarbeiterzufriedenheit als auch die Produktivität positiv beeinflussen kann. Die technologische Entwicklung spielt dabei eine entscheidende Rolle, da digitale Kommunikations- und Kollaborationstools die Umsetzung hybrider Arbeitsmethoden unterstützen.

Ein detaillierter Überblick über verschiedene hybride Arbeitsmodelle macht deutlich, dass diese Arbeitsformen nicht nur eine Reaktion auf die Pandemie sind, sondern auch langfristige Trends wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit berücksichtigen. Studien zeigen, dass flexible Arbeitsmodelle zu einer höheren Produktivität und einer größeren Zufriedenheit der Mitarbeiter führen können. Gleichzeitig wird die Bedeutung der

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

sozialen Komponente und der Unternehmenskultur betont. Führungskräfte benötigen besondere Unterstützung und Weiterbildungen, um die Herausforderungen hybrider Arbeitsmodelle erfolgreich zu meistern.

Die Analyse der Vor- und Nachteile hybrider Arbeitsmodelle zeigt, dass Flexibilität und Autonomie zu einer höheren Arbeitszufriedenheit beitragen können. Die Aufrechterhaltung der Unternehmenskultur und das Risiko sozialer Isolation stellen jedoch erhebliche Herausforderungen dar. Die Verkürzung der Pendelzeiten trägt zur Work-Life-Balance und zum Umweltschutz bei, während die physische Distanz die sozialen Interaktionen und das Wohlbefinden beeinträchtigen kann.

Dies unterstreicht auch die Notwendigkeit einer umfassenden Hybrid-Arbeitspolitik, die Arbeitsvorschriften, Unternehmenskultur, Arbeitszeiten, räumliche Flexibilität und Gesundheitsschutz integriert. Die Unterstützung bei psychosozialen Herausforderungen, Initiativen zur Führungskräfteentwicklung und die nachhaltige Gestaltung von Arbeitsräumen und technologischer Infrastruktur werden als Schlüsselemente einer solchen Politik identifiziert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Praxis hybrider Arbeitsmodelle weiterhin dynamisch und vielfältig ist. Zukünftige Trends sollten darauf abzielen, spezifische Branchenunterschiede und langfristige Auswirkungen auf die Arbeitswelt besser zu verstehen. Insbesondere die Entwicklung neuer Technologien und deren Einfluss auf hybride Arbeitsmethoden erfordern weitere Forschung, um die Gestaltung moderner Arbeitsplätze kontinuierlich zu optimieren und an die sich ändernden Bedürfnisse von Mitarbeitern und Organisationen anzupassen.

Unsere eigenen Erfahrungen mit hybriden Arbeitsmodellen haben die Relevanz und Aktualität des Themas deutlich gemacht und den Wunsch geweckt, einen Beitrag zur aktuellen Debatte über die Gestaltung moderner Arbeitsplätze zu leisten.

2.2 Definition hybrider Arbeitsmodelle

Dieses Kapitel widmet sich der genauen Definition und erläuternden Ausarbeitung hybrider Arbeitsmodelle. Zunächst werden die konzeptionellen Grundlagen und die Variabilität dieser Modelle untersucht, anschließend wird die Wechselwirkung zwischen räumlicher und zeitlicher Flexibilität beleuchtet. Sowohl die technologischen Einflüsse auf die Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle als auch die Herausforderungen und Chancen für das Personalmanagement werden untersucht. Ziel ist es, ein fundiertes Verständnis für die verschiedenen Facetten und die komplexe Dynamik hybrider Arbeitsmodelle zu vermitteln.

2.2.1 Definitionen

Hybride Arbeitsmodelle stellen eine Symbiose aus Präsenz- und Remote-Arbeit dar, die eine Anpassung an individuelle und organisatorische Anforderungen ermöglicht. Es wird zwischen verschiedenen Ansätzen unterschieden, die von festen Bürotagen bis hin zu einer bedarfsorientierten physischen Präsenz variieren können. Diese Vielfalt spiegelt die Vielfalt der Arbeitsmethoden innerhalb des organisatorischen Rahmens wider und reflektiert die Veränderungen in der Arbeitswelt, die weitgehend von Flexibilisierung und Digitalisierung geprägt sind (Choudhury et al., 2021). Insbesondere die Anpassungsfähigkeit hybrider Modelle trägt dazu bei, sowohl individuelle Präferenzen als auch kollektive Bedürfnisse zu integrieren, was die Notwendigkeit einer dynamischen Personalpolitik unterstreicht. KMU sind gefordert, individuelle Arbeitsregelungen zu unterstützen und gleichzeitig das kollektive Miteinander im Blick zu behalten, um eine ganzheitliche Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen (Okta, Inc., 2023).

Dank ihrer Flexibilität bieten hybride Arbeitsmodelle sowohl räumliche als auch zeitliche Autonomie und haben somit einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und die Work-Life-Balance. Die Symbiose von Raum und Zeit ermöglicht es den Mitarbeitenden, nicht nur zu entscheiden, wann, sondern auch wo sie ihre Tätigkeiten ausüben. Diese Art der Selbstbestimmung kann sich positiv auf die Produktivität auswirken und gleichzeitig die Work-Life-Balance optimieren. Allerdings ergeben sich auch Herausforderungen für die Arbeitsorganisation, da traditionelle Prozesse angepasst werden müssen, um die neu gewonnene Flexibilität zu integrieren. Insbesondere Führungskräfte sind gefordert, die betrieblichen Prozesse entsprechend anzupassen (Microsoft, 2021). Es müssen Strategien entwickelt werden, um potenzielle Konflikte zwischen individueller Autonomie und organisatorischen Zielen auszugleichen und Synergieeffekte zu erarbeiten, ohne die organisatorische Effektivität zu beeinträchtigen (Barmeyer et al., 2019).

Technologische Entwicklungen wie digitale Kommunikationsmittel und cloudbasierte Infrastrukturen bilden die Grundlage für die Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle. Technologie erleichtert nicht nur die Zusammenarbeit über Entfernungen hinweg, sondern unterstützt auch die Flexibilität und Erreichbarkeit der Mitarbeitenden. Dies erfordert jedoch auch, dass Unternehmen in angemessene technische Ressourcen investieren und sich kontinuierlich mit Datenschutz und -sicherheit befassen, um die Integrität und Vertraulichkeit von Unternehmens- und Mitarbeitenden-Daten zu gewährleisten (Microsoft, 2021). Neben der technischen Ausstattung spielt auch die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle, um den sicheren und effizienten Einsatz der verfügbaren Technologien zu gewährleisten (Secinaro et al., 2019).

Die Heterogenität hybrider Arbeitsmodelle bringt verschiedene Herausforderungen mit sich. Es ist wichtig, Modelle zu etablieren, die sowohl die individuellen Arbeitsweisen der Mitarbeitenden unterstützen als auch eine faire Behandlung aller gewährleisten. Dies erfordert ein Umdenken in der Unternehmenskultur und neue Managementansätze, um die vielfältigen und manchmal divergierenden Bedürfnisse erfolgreich zu integrieren. Darüber hinaus spielt Inklusion eine wichtige Rolle, die durch hybride Arbeitsmodelle gefördert werden kann, indem Barrieren abgebaut und die Chancengleichheit erhöht werden. Die Aufrechterhaltung der organisatorischen Kohärenz ist ebenfalls von entscheidender Bedeutung, da das Zugehörigkeitsgefühl und eine einheitliche Unternehmenskultur

unabhängig vom Arbeitsort des Einzelnen aufrechterhalten werden müssen (Ipsen et al., 2022).

2.2.2 Überblick über hybride Arbeitsmodelle

Hybride Arbeitsmodelle sind eine vielschichtige Antwort auf langfristige Veränderungen in der Arbeitswelt. Sie ermöglichen es KMU, flexibel auf die sich ändernden Anforderungen und Präferenzen der Mitarbeitenden sowie auf Marktveränderungen zu reagieren. Insbesondere die fortschreitende Digitalisierung und die Abkehr von starren Arbeitsmodellen erfordern adaptive Systeme, die sowohl auf Effizienz als auch auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ausgerichtet sind. Es ist unerlässlich, dass im Kontext des hybriden Arbeitens eine Win-Win-Situation für Unternehmen und Mitarbeiter geschaffen wird, indem den individuellen Bedürfnissen und den organisatorischen Zielen gleichermaßen Aufmerksamkeit geschenkt wird. Dies erfordert eine Neuausrichtung der Personalarbeit, um die Potenziale und Herausforderungen, die hybride Arbeitsmodelle mit sich bringen, gewinnbringend zu integrieren und die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen langfristig zu sichern (Gratton, 2021; Okta, Inc., 2023).

Aufgrund der Auswirkungen der COVID-19-Pandemie hat sich die Einführung hybrider Arbeitsmodelle beschleunigt und sie haben sich als wirksames Mittel zur Aufrechterhaltung und Steigerung der Produktivität in schwierigen Zeiten erwiesen. Sie haben zu einer notwendigen Transformation der Arbeitsplatzstrukturen geführt – weg vom ausschließlich physischen Büro hin zu einem Modell, das auch Remote-Arbeit umfasst. Dieser Wandel verdeutlicht, wie schnell Anpassungen im Krisenkontext vorgenommen werden können und welche Chancen sich daraus für zukünftige Arbeitsformen ergeben können. Es wurde deutlich, dass hybride Modelle nicht nur eine Übergangslösung sind, sondern das Potenzial haben, Arbeitsprozesse langfristig zu revolutionieren und die Lebensqualität der Beschäftigten zu verbessern. Die katalytische Wirkung der Pandemie auf hybride Arbeitsmethoden unterstreicht die Notwendigkeit, zukünftige Entwicklungen im Auge zu behalten und proaktiv innovative Arbeitskonzepte zu entwickeln (Ipsen et al., 2021; Choudhury et al., 2021).

Die Flexibilität hybrider Arbeitsmodelle ermöglicht es, auf die individuellen Umstände und Präferenzen der Mitarbeitenden einzugehen. Die Diversifizierung der Arbeitsorte und -zeiten trägt zu einer verbesserten Work-Life-Balance bei und kann somit die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigern. So erleichtert beispielsweise eine variable Anwesenheit im Büro die Vereinbarkeit von privaten Verpflichtungen und beruflichen Anforderungen, was wiederum die Attraktivität des Arbeitgebers erhöht. Dennoch kann die individuelle Gestaltung des Arbeitstages je nach Tätigkeitsbereich und betrieblichen Anforderungen variieren, was eine sorgfältige Abstimmung der organisatorischen Rahmenbedingungen erfordert, um die Vorteile hybrider Arbeitsformen optimal zu nutzen (Okta, Inc., 2023; Gratton, 2021).

Hybride Arbeitsmodelle können zu einer Balance zwischen Arbeit und Freizeit beitragen und somit direkt die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen. Diese Balance kann sich positiv auf die körperliche und geistige Gesundheit der Mitarbeiter auswirken. Die Erkenntnis, dass eine optimierte Verteilung der Arbeit unter Berücksichtigung individueller Lebensumstände zu einer höheren Gesamtproduktivität beitragen kann, unterstreicht die Relevanz hybrider Arbeitsmodelle. Dies legt nahe, dass eine bewusste Gestaltung und

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Management der Arbeitsumgebung unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen ist (Choudhury et al., 2021).

Die digital vermittelte Kommunikation, ein Kernmerkmal hybrider Arbeitsmodelle, hat weitreichende Auswirkungen auf den Informationsaustausch und die Pflege von Beziehungen. Eine verstärkte E-Mail-Kommunikation kann beispielsweise sowohl auf eine intensivere als auch auf eine verbesserte Zusammenarbeit hindeuten und sich positiv auf die Qualität und Quantität der Arbeitsergebnisse auswirken. Dennoch ist es entscheidend, die Qualität der Kommunikation nicht allein anhand des Volumens zu messen, sondern auch die Interaktionen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und sicherzustellen, dass der digitale Austausch die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeitenden nicht vernachlässigt (Choudhury et al., 2021).

Die soziale Komponente und die Unternehmenskultur sind entscheidend für den Erfolg hybrider Arbeitsmodelle. Sozialkapital, das auf Vertrauen und Gerechtigkeit basiert, bildet die Grundlage für funktionierende Teamarbeit, unabhängig von der physischen Entfernung. Unternehmen müssen Strategien umsetzen, die ein starkes Zugehörigkeitsgefühl und ein nachhaltiges Engagement der Mitarbeiter fördern, unabhängig von ihrem physischen Arbeitsort. Die Schaffung von physischen und digitalen Begegnungsräumen spielt eine grundlegende Rolle für die effektive Aufrechterhaltung und Entwicklung der Unternehmenskultur (Ipsen et al., 2022).

Die Entwicklung von Führungskräften und die Bereitstellung geeigneter Schulungsinitiativen sind für die effektive Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle unerlässlich. Die Befähigung von Führungskräften, digital zu führen und Vertrauen aufzubauen, ist ein Grundpfeiler für den Erfolg hybrider Teams. Mögliche Schulungsmaßnahmen umfassen Schulungen zu digitalen Tools, virtueller Teamführung und interkulturellen Kompetenzen, die dazu beitragen, das Verständnis für die neuen Anforderungen zu verbessern und eine umfassende Perspektive auf das Management hybrider Arbeit zu fördern (Barmeyer et al., 2019; Efimov et al., 2022).

2.2 Vor- und Nachteile

Die Möglichkeit, selbst zu entscheiden, wo und wann man arbeitet, hat einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Flexible Arbeitsmodelle, die durch hybride Arbeitskonzepte ermöglicht werden, können die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigern und sich somit indirekt positiv auf die Motivation und die allgemeine Arbeitszufriedenheit auswirken (Gratton, 2021). Es ist jedoch von großer Bedeutung, dass diese Autonomie nicht auf Kosten der organisatorischen Koordination geht, sondern im Einklang mit den unternehmensspezifischen Zielen steht. KMU stehen daher vor der Herausforderung, individuelle Flexibilität so in ihre Strukturen zu integrieren, dass sowohl die Bedürfnisse der Mitarbeitenden als auch die Anforderungen des Unternehmens im Gleichgewicht sind.

Die Einführung hybrider Modelle trägt durch ihre Flexibilität zur Personalisierung der Arbeitsmethoden bei. Die Mitarbeiter können ihre Arbeitsbedingungen an ihre individuellen Lebensumstände anpassen, was zu einer verbesserten Work-Life-Balance und einem höheren Wohlbefinden führt. Diese Form der Arbeit gewährleistet eine bessere Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verpflichtungen,

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

was sich in einer höheren Arbeitszufriedenheit niederschlägt (Gratton, 2021). Es muss jedoch darauf geachtet werden, dass die individuelle Anpassung der Arbeitsmethoden nicht zu einer Beeinträchtigung des Zusammenhalts innerhalb des Teams und der zugrunde liegenden Arbeitsprozesse führt.

Die erhöhte Eigenverantwortung, die Mitarbeiter in hybriden Arbeitsmodellen erfahren, kann zu einem größeren Verantwortungsbewusstsein und einer erhöhten Eigeninitiative führen. Mitarbeiter, die ihre Tätigkeiten selbstständig organisieren und gestalten, können so zu innovativem und zielgerichtetem Handeln motiviert werden (Gratton, 2021). Diese Arbeitsform kann jedoch auch zu übermäßigen Anforderungen und Stress führen, wenn keine klaren Zielvorstellungen und Unterstützung durch Führungskräfte vorhanden sind. Daher ist es für Unternehmen notwendig, einerseits die Autonomie der Mitarbeiter zu fördern, andererseits aber auch unterstützende Strukturen und klare Kommunikationsrichtlinien bereitzustellen.

Eine positive Arbeitsatmosphäre und das damit verbundene Engagement und die Einsatzbereitschaft sind wesentliche Komponenten für den Erfolg hybrider Arbeitsmodelle. Wenn Mitarbeiter die Möglichkeit haben, ihre Arbeit selbst zu organisieren und zu gestalten, kann dies zu einer größeren Loyalität gegenüber dem Unternehmen führen (Gratton, 2021). Es sollte jedoch bedacht werden, dass nicht alle Mitarbeiter gleichermaßen bereit oder in der Lage sind, diese Form der Selbstdisziplin zu entwickeln, weshalb ein differenzierter Ansatz und die Unterstützung durch das Unternehmen erforderlich sind.

Die Aufrechterhaltung einer stabilen Unternehmenskultur in hybriden Arbeitsmodellen ist eine Herausforderung. Die physische Distanz zu Kollegen und zum Unternehmen kann zu einem Verlust des Zugehörigkeitsgefühls und des Wertversprechens führen. Daher müssen Unternehmen neue Strategien und Praktiken entwickeln, die das Gemeinschaftsgefühl stärken und die Mitarbeiter unabhängig von ihrem physischen Arbeitsort einbinden (Ipsen et al., 2022). Dies kann beispielsweise durch virtuelle Teamaktivitäten oder regelmäßige physische Treffen erreicht werden, um die Unternehmenskultur zu pflegen und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen aufrechtzuerhalten.

Die Notwendigkeit, Kommunikationsstrategien anzupassen, ergibt sich aus der Tatsache, dass traditionelle Kommunikationskanäle, die auf physischer Präsenz basieren, in hybriden Arbeitsumgebungen nicht mehr ausreichen. Es muss sichergestellt werden, dass wichtige Informationen effektiv weitergegeben werden und ein kontinuierlicher Austausch zwischen den Mitarbeitern stattfinden kann, um Missverständnisse und Informationslücken zu vermeiden (Ipsen et al., 2022). Eine Herausforderung besteht darin, digitale Kommunikationsmittel so einzusetzen, dass sie sowohl den beruflichen als auch den sozialen Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht werden, ohne die soziale Verbundenheit zu untergraben.

Manager/Unternehmensinhaber spielen in hybriden Arbeitsumgebungen eine Schlüsselrolle, da sie maßgeblich dazu beitragen, die Werte und Normen einer Organisation zu vermitteln und vorzuleben. Ihre Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen, zu motivieren und ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen, ist für den Erfolg hybrider Teams von zentraler Bedeutung (Ipsen et al., 2022). Aufgrund der physischen Distanzierung und der sich verändernden Arbeitsumgebung müssen Führungskräfte ihren Führungsstil anpassen und neue Wege finden, um ihre Teams zu inspirieren und die Unternehmenskultur zu stärken.

Die Gewährleistung einer integrativen Unternehmenskultur ist von besonderer Bedeutung, da hybride Arbeitsmodelle ein erhöhtes Risiko für Ausgrenzung und Ungleichheit mit sich bringen können. Unternehmen müssen sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden – unabhängig von ihren individuellen Arbeitsbedingungen – gleichberechtigt Teil der Gemeinschaft sind und die gleichen Entwicklungsmöglichkeiten haben. Massnahmen zur Förderung von Vielfalt und Gleichstellung sollten Teil der Unternehmensstrategie sein, um ein positives und produktives Arbeitsumfeld zu schaffen, das alle Mitarbeitenden einbezieht (Ipsen et al., 2022).

Die Verkürzung der Pendelzeiten durch hybride Arbeitsmodelle kann sowohl zur Verbesserung der Work-Life-Balance als auch zum Schutz der Umwelt beitragen. Weniger Zeit im Verkehr bedeutet mehr Freizeit und weniger Stress für die Mitarbeiter, was sich positiv auf ihre allgemeine Lebensqualität auswirkt. Gleichzeitig trägt die Reduzierung des Pendelverkehrs zu einer Verringerung des ökologischen Fußabdrucks und der Verkehrsdichte bei, was sowohl den Umweltschutzziele von Unternehmen als auch dem gestiegenen Umweltbewusstsein der Mitarbeiter entgegenkommt (Ipsen et al., 2021). Es ist jedoch zu beachten, dass die physische Entfernung vom Arbeitsplatz auch zu einem Verlust an sozialen Kontakten und Networking-Möglichkeiten führen kann, was durch geeignete Gegenmaßnahmen ausgeglichen werden muss.

Das Potenzial für soziale Isolation ist in hybriden Arbeitsmodellen besonders hoch, da es weniger direkte Interaktion gibt. Eine mangelnde physische Präsenz kann zu Gefühlen der Einsamkeit und einem Verlust des Gemeinschaftsgefühls führen, was sich wiederum negativ auf das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit auswirken kann (Bentley et al., 2016). Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Wege zu finden, um trotz physischer Distanz ein starkes Gemeinschaftsgefühl und soziale Verbindungen unter den Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten und Möglichkeiten für informellen Austausch zu schaffen.

Die Schaffung virtueller Begegnungsräume und die Organisation physischer Treffen können wirksame Strategien sein, um die soziale Interaktion in hybriden Arbeitsmodellen zu fördern. Durch den Einsatz von Technologie können virtuelle Räume für informelle Gespräche und den Austausch zwischen Kollegen eingerichtet werden (Bentley et al., 2016). Gleichzeitig können physische Treffen und Veranstaltungen dazu beitragen, den Teamgeist zu stärken und soziale Bindungen zu fördern, was für das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeiter von großer Bedeutung ist.

2.3 Richtlinie für hybrides Arbeiten

2.3.1 Leitfaden für hybrides Arbeiten

Die Entwicklung einer ganzheitlichen hybriden Arbeitspolitik ist ein wesentlicher Schritt, um einen reibungslosen Übergang und die erfolgreiche Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle zu gewährleisten. Sie dient als Rahmen, in dem

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Rechtliche, kulturelle und operative Aspekte fließen zusammen und bieten den Mitarbeitern klare Handlungsrichtlinien. Es ist entscheidend, dass die Richtlinie nicht nur eine Liste von Regeln ist, sondern als dynamisches Instrument verstanden wird, das kontinuierlich weiterentwickelt wird und auf das Feedback und die Erfahrungen der Mitarbeiter reagiert. Dokumentation und transparente Kommunikation sind die Grundlage für ein effektives Compliance-Management und fördern gleichzeitig das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen. Besondere Aufmerksamkeit muss während des Entwicklungsprozesses dem Datenschutz gewidmet werden, da der vermehrte Einsatz digitaler Technologien neue Herausforderungen mit sich bringt, die angemessen angegangen werden müssen (Secinaro et al., 2019).

Ein weiterer Pfeiler einer hybriden Arbeitspolitik ist die proaktive Bewältigung psychosozialer Herausforderungen. Die zunehmende Nutzung hybrider Arbeitsmodelle kann zu Risiken wie sozialer Isolation oder erhöhtem Stressniveau führen. Unternehmen sind gefordert, präventive und unterstützende Maßnahmen zu entwickeln, die sich auf das psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden konzentrieren. Die Einbeziehung von Feedback der Mitarbeitenden kann besonders wertvoll sein, um maßgeschneiderte Unterstützung anzubieten, die sowohl individuelle als auch kollektive Bedürfnisse widerspiegelt. Initiativen wie virtuelle Kaffeerunden oder themenspezifische Online-Gruppen können dazu beitragen, das Gemeinschaftsgefühl zu stärken und den Austausch zwischen den Mitarbeitern zu fördern. Darüber hinaus können regelmäßige virtuelle oder physische Check-ins durch das Management dazu beitragen, ein Verständnis für die Herausforderungen der Mitarbeiter zu entwickeln und frühzeitig darauf zu reagieren (Efimov et al., 2022).

Bei Initiativen zur Führungskräfteentwicklung und -schulung ist es entscheidend, die spezifischen Anforderungen des Hybridmodells zu berücksichtigen. Manager/Unternehmensinhaber müssen in die Lage versetzt werden, ihre Fähigkeiten an die sich ändernden Bedingungen anzupassen und aus der Ferne effektiv zu führen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem Aufbau von Vertrauen und dem effektiven Einsatz digitaler Kommunikationsmittel. Weiterbildungsprogramme, die sich auf den Umgang mit verteilten Teams und die Unterstützung von Veränderungsprozessen spezialisieren, sind unerlässlich, um den Übergang zu hybriden Arbeitsmethoden zu begleiten. Sowohl die kurzfristige Anpassung von Führungsstilen als auch die langfristige Entwicklung von Fähigkeiten, die es Führungskräften ermöglichen, Teammitglieder individuell und bedarfsorientiert zu unterstützen, müssen berücksichtigt werden (Barmeyer et al., 2019).

Die nachhaltige Gestaltung von Arbeitsräumen und technologischer Infrastruktur ist ein wichtiger Punkt, der fest in der Hybrid-Arbeitspolitik verankert sein muss. Dazu gehören sowohl die physische Ausstattung der Arbeitsplätze, die ergonomisch und motivierend sein sollte, als auch die technische Infrastruktur, die sicher und effizient sein muss. Die Richtlinie muss sicherstellen, dass sowohl die Arbeitsplätze im Unternehmen als auch im Homeoffice den Anforderungen an eine moderne und gesundheitsfördernde Umgebung entsprechen. Neben dem Komfort der Mitarbeiter sollte auch die ökologische Nachhaltigkeit nicht vernachlässigt werden. Investitionen in umweltfreundliche Lösungen können langfristig nicht nur Kosten sparen, sondern auch die Mitarbeiterzufriedenheit und das Image des Unternehmens steigern (Okta, Inc., 2023).

2.3.2 Leitlinien für hybrides Arbeiten: Wie man sie erfolgreich umsetzt

Mehr Flexibilität am Arbeitsplatz ist wichtig, um die Attraktivität für Talente und die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern. Allerdings muss sie effektiv umgesetzt werden. Richtlinien für hybrides Arbeiten bilden den grundlegenden Rahmen für eine erfolgreiche, flexible Arbeitsumgebung. Sowohl aus Sicht des Arbeitgebers als auch aus Sicht der Mitarbeiter beseitigen sie Unklarheiten, verhindern Fehlinterpretationen und vermeiden voreingenommenes Verhalten.

Jeder weiß genau, was in Bezug auf Arbeitszeiten und Arbeitsort zu tun und zu lassen ist und wo er im Zweifelsfall die richtigen Antworten findet.

Es gibt einige Regeln für die Erstellung einer wirksamen Richtlinie. Wichtige Aspekte wie Berechtigung, Sicherheit, Technologie, Erwartungen, Vorteile der Arbeit von zu Hause aus usw. müssen diskutiert und definiert werden. In diesem Kapitel behandeln wir all diese Aspekte und stellen eine Vorlage zur Verfügung, die Sie als Ausgangspunkt verwenden können. Das Wichtigste dabei ist, dass die Entwicklung von Verfahren eine gemeinsame Aufgabe ist. Die Personalabteilung, die Finanzabteilung, die IT-Abteilung, CRE, Teamleiter und Mitarbeiter müssen zusammenarbeiten, um Richtlinien zu erstellen, die alle zufriedenstellen.

Die Einführung von hybridem Arbeiten kann verschiedene Formen annehmen. Schauen wir uns an, wie flexible Arbeitsregelungen eingerichtet werden können, um diese moderne Arbeitsweise reibungslos und erfolgreich umzusetzen.

Gründe, warum eine Richtlinie für hybrides Arbeiten wichtig ist

Der Unterschied zwischen einer Richtlinie für hybrides Arbeiten und einer Leitlinie

Bevor wir uns mit diesem Thema befassen, ist es wichtig, den Unterschied zwischen einer Richtlinie und einer Leitlinie zu verstehen, da diese Begriffe oft synonym verwendet werden. Eine Leitlinie ist eine Reihe von Empfehlungen, während eine Richtlinie eine Reihe von Regeln ist, die Mitarbeiter befolgen müssen. Eine Leitlinie wäre beispielsweise: „Wenn Sie idealerweise einmal pro Woche vor Ort sein könnten, wäre das großartig“. Eine Richtlinie lautet: „Hybrid-Teammitglieder müssen mindestens zwei Tage pro Woche im Büro sein.“ Sehen Sie den Unterschied?

Richtlinien für hybrides Arbeiten beseitigen Stress und Verwirrung für alle

Es gibt verschiedene Arten von hybriden Arbeitsmodellen (Remote-First, Office-First, At-Will usw.) und mehrere Möglichkeiten, diese je nach den Bedürfnissen des Unternehmens umzusetzen. Die Richtlinie kann für

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

das gesamte Unternehmen, einschließlich fester Tage für Remote- und Vor-Ort-Arbeit. Sie kann variieren, um den Wünschen und Bedürfnissen einzelner Mitarbeiter gerecht zu werden. Schließlich kann sie auch teamübergreifend flexibel sein, was bedeutet, dass die Regeln individuell zwischen Führungskräften und Mitarbeitern festgelegt werden. All dies kann verwirrend sein und Mitarbeiter wissen möglicherweise nicht, worauf sie Anspruch haben.

Unklarheiten sind eines der größten Probleme in einer hybriden Arbeitsumgebung. Eine klare Richtlinie für hybrides Arbeiten hilft Ihnen, dieses Problem zu lösen.

Richtlinien für hybrides Arbeiten machen Regeln offiziell und stellen sicher, dass alle auf dem gleichen Stand sind.

Man kann nicht davon ausgehen, dass sich alle so verhalten, wie man es selbst tun würde, weil man denkt: „Das ist doch selbstverständlich“. Wir alle haben unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen. Vielleicht sehen Sie einen bestimmten Aspekt auf eine bestimmte Weise, die Ihnen offensichtlich erscheint. Gleichzeitig hat Ihr Teamkollege eine völlig andere Meinung zu diesem Thema. Es ist ein Geschenk, von Kollegen mit unterschiedlichen Ansichten umgeben zu sein. Das lässt Menschen und Unternehmen schneller wachsen, weil es neue Perspektiven zum Nachdenken bietet.

Wenn es jedoch um Arbeitsmethoden geht, kann dies zu einseitigem Verhalten und Konflikten führen. Um dies zu vermeiden, ist es wichtig, einige Regeln festzulegen. Auf diese Weise wissen die Mitarbeiter, worauf sie Anspruch haben, und auch die Führungskräfte wissen es.

Aus Sicht von Führungskräften und Mitarbeitern zieht eine hybride Arbeitspolitik eine Grenze zwischen dem, was erlaubt ist und was nicht. Sie können beispielsweise festlegen, dass Ihre Mitarbeiter das Büro besuchen können, wann immer sie möchten. Allerdings müssen sie mindestens zwei volle Tage pro Woche anwesend sein. Das Wissen um die Dos and Don'ts schafft nicht nur mehr Klarheit, sondern verhindert auch unfaire und ungleiche Praktiken.

Einige Tipps für eine klare und hilfreiche Richtlinie für flexible Arbeitszeiten

Besprechen Sie sich mit Ihren Mitarbeitern und anderen Führungskräften, bevor Sie Ihre neue Hybrid-Arbeitspolitik festlegen. Es geht nicht darum, die Hybrid-Arbeitspolitik jede Woche zu überarbeiten, weil Sie feststellen, dass ein bestimmter Punkt nicht den Anforderungen des Unternehmens oder der Belegschaft entspricht. Deshalb müssen Sie die Erwartungen aller berücksichtigen und sich die nötige Zeit nehmen, um Vorschriften und Protokolle festzulegen, die den Anforderungen entsprechen. Auf diese Weise müssen Sie nicht so oft Änderungen vornehmen und Ihre Mitarbeiter werden nicht durch ständige Aktualisierungen und neue Regeln überfordert und verärgert. Das bedeutet jedoch nicht, dass Sie dies einmal tun und dann die gleiche Richtlinie für die nächsten fünf Jahre beibehalten. Die Erwartungen der Mitarbeiter und der Arbeitsplatz entwickeln sich weiter, daher ist die Aktualisierung dieses Dokuments unerlässlich. Aber sowohl für Sie als auch für Ihre Kollegen sollte dies nicht jeden Monat geschehen.

Seien Sie so konkret wie möglich

Einer der Hauptgründe für die Ausarbeitung einer Hybrid-Arbeitsrichtlinie ist es, Verwirrung unter Ihren Mitarbeitern zu vermeiden. Daher reicht es nicht aus, nur ein paar Punkte aufzuschreiben. Sie müssen konkret sein, viele Aspekte abdecken und so viele Fragen wie möglich beantworten. Natürlich müssen im Laufe der Zeit möglicherweise weitere Fragen beantwortet werden. Versuchen Sie jedoch, den Text so einfach und verständlich wie möglich zu halten. Ein guter Ausgangspunkt ist es, Vorlagen für Richtlinien für hybrides Arbeiten zu überprüfen und mit Ihren Mitarbeitern zu besprechen, welche Themen unklar sind.

Machen Sie es sich zu eigen

Es gibt kein einheitliches Hybrid-Arbeitsmodell. Die Fähigkeit, sich an die Bedürfnisse des Unternehmens und seiner Mitarbeiter anzupassen, ist das Wesentliche dieser Arbeitsform. Jede Branche, jedes Unternehmen und jede Belegschaft ist anders. Nutzen Sie daher die Flexibilität, die dieses Arbeitsmodell bietet, um eine maßgeschneiderte Hybrid-Arbeitsstrategie zu entwickeln.

Bleiben Sie offen für Feedback

Trotz aller Bemühungen kann es sein, dass Ihre hybride Arbeitsstrategie bei Ihren Mitarbeitern nicht gut ankommt. Es ist wichtig, dass Sie regelmäßig Feedback einholen, erreichbar bleiben und immer offen für Diskussionen sind. Auf diese Weise können Sie Schwachstellen aufdecken und so schnell wie möglich beheben. Außerdem verhindern Sie so, dass Ihre Mitarbeiter gestresst und frustriert sind. Dieser letzte Punkt ist besonders wichtig, da er zu einer erhöhten Fluktuation und Burnout führen kann.

Teilen Sie Ihre hybride Arbeitspolitik bedingungslos

Sobald Sie Ihre hybride Arbeitspolitik eingeführt haben, ist es entscheidend, dass sie allen Mitarbeitern mitgeteilt wird und für sie zugänglich ist. Im Zweifelsfall müssen sie jederzeit und überall darauf zugreifen können. Hier sind einige Möglichkeiten, wie Sie dies sicherstellen können:

- Senden Sie sie per E-Mail an alle;
- Sprechen Sie bei Teambesprechungen darüber.
- Teilen Sie Ihre Richtlinien für hybrides Arbeiten in Ihrem Instant-Kommunikationskanal.
- Laden Sie sie in Ihr Collaboration-Tool (Notion, Asana oder ein anderes) herunter.
- Hängen Sie die wichtigsten Punkte an den Wänden der Gemeinschaftsbereiche (Flure, offene Räume, Ess- und Kühlzonen, Aufzüge usw.) aus.

Wie wichtig es ist, die 5 W-Fragen in Ihrer Hybrid-Arbeitsrichtlinie zu

berücksichtigen Warum

In diesem Abschnitt müssen Sie erklären, warum Sie eine hybride Arbeitsrichtlinie für Ihre Mitarbeiter einführen. Damit Ihre Mitarbeiter die Logik hinter den Regeln verstehen, ist es wichtig, dass Sie ihnen transparent machen, warum Sie diese Richtlinien einführen.

Wer

Wer hat Anspruch auf flexible Arbeitsregelungen und in welchem Umfang? An manchen Arbeitsplätzen ist es schwieriger, die Vorteile des hybriden Arbeitens zu nutzen. Es ist wichtig, dass Ihr hybrides Arbeiten

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Die Richtlinie legt fest, wer für diese Regelungen in Frage kommt und wer nicht. Auf diese Weise wissen die Mitarbeiter von Anfang an, was sie je nach ihrem Status tun dürfen. Um ein faires und integratives Arbeitsumfeld zu schaffen, müssen Sie natürlich Wege finden, um allen mehr Flexibilität zu ermöglichen.

Wann

Wann sollten Ihre Hybrid-Mitarbeiter von zu Hause aus arbeiten und wann sollten sie im Büro sein? Ein weiterer wichtiger Aspekt in diesem Abschnitt ist, wie oft sie vor Ort sein müssen. Einige Unternehmen erlauben ihren Mitarbeitern beispielsweise, zu kommen, wann sie wollen, mit Ausnahme einer Woche im Monat, in der alle vor Ort sein müssen.

Was

Dieser Teil Ihrer Hybrid-Arbeitsrichtlinie muss sehr detailliert sein. Er muss die Erwartungen Ihres Unternehmens und alle Ansprüche Ihrer Mitarbeiter enthalten. Beispielsweise müssen Sie die von Ihnen bereitgestellte Technologie, die Sicherheitsmaßnahmen, die Kommunikationsstrategie usw. erwähnen. Übernehmen Sie die Kosten für Internetdienste, einen Teil der Stromkosten, Büromöbel und -zubehör usw.? Die Umstellung auf hybrides Arbeiten kann die Ausgaben für Ihre Mitarbeiter erhöhen. Wenn Sie dies in Betracht ziehen und Ihre Mitarbeiter von einer Homeoffice-Pauschale profitieren können, müssen Sie dies ebenfalls klar angeben.

Wo

In diesem Abschnitt werden alle „Wo“-Fragen gesammelt, z. B.:

- Können Mitarbeiter von einem dritten Arbeitsplatz aus arbeiten oder nur von zu Hause?
- Können sie vom Ausland aus arbeiten?
- Wo können sie flexible Arbeitsregelungen beantragen (falls erforderlich)?
- Wo finden Teammitglieder weitere Informationen zur Hybrid-Arbeitspolitik?
- Wo können sie Unterstützung erhalten, wenn sie ein IT-Problem mit dem mobilen Arbeiten haben?

2.3.3 Vorlage für hybride Arbeitszeiten

Übersicht über die Richtlinie für hybrides Arbeiten

[Firmenname] möchte seinen Mitarbeitern mehr Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeiten und Arbeitsort bieten. Die folgende Richtlinie zum hybriden Arbeiten soll allen hybriden Mitarbeitern klare Leitlinien an die Hand geben, um die Zufriedenheit, Zusammenarbeit, Produktivität und Leistung der Mitarbeiter sicherzustellen. Daher enthält dieses Dokument Regeln zu folgenden Themen:

- Eignung;
- Erwartungen hinsichtlich der Einhaltung;
- Ausstattung und Technologie;
- Kommunikations- und Zusammenarbeitspraktiken;

- Cybersicherheit;
- Kosten und Vergütung für mobiles Arbeiten.

Eignung

Diese Hybrid-Arbeitsrichtlinie gilt für alle Mitarbeiter von [Name des Unternehmens], sobald ihre Aufgaben dies zulassen. Im Falle eines Sonderantrags (vorübergehend oder dauerhaft) ist die Genehmigung des Vorgesetzten erforderlich. Teammitglieder können die vom Unternehmen bereitgestellten Formulare für flexibles Arbeiten ausfüllen.

Erwartungen an flexible Arbeitszeiten

Von den Mitarbeitern wird erwartet, dass sie in der ersten Woche des Monats jeden Tag vor Ort sind. In den übrigen Monaten können sie ihre Woche entsprechend den Arbeitszeiten und Arbeitsorten organisieren, die ihnen am besten passen. Folglich gewährt [Firmenname] Flexibilität hinsichtlich Arbeitsort und Arbeitszeit (Gleitzeit), sobald jedes Teammitglied die in seinem Vertrag festgelegte Stundenzahl gearbeitet hat und während der Kernarbeitszeit (10 bis 15 Uhr) verfügbar ist.

Das Arbeiten im Ausland ist bis zu drei Monaten pro Jahr erlaubt und muss dem Unternehmen gemeldet werden.

Ausstattung und Technologie

Das Unternehmen stellt allen Hybrid-Teammitgliedern Home-Office-Ausstattung zur Verfügung, darunter:

- Laptop;
- Bildschirm;
- Tastatur;
- Maus
- Ergonomischer Schreibtisch und Stuhl (vorbehaltlich Genehmigung).

Mitarbeiter haben außerdem Anspruch auf folgende digitale Ressourcen:

- Cybersicherheitstechnologie (siehe unten);
- Software zur Arbeitsplatzbuchung;
- Plattformen für die Zusammenarbeit;
- Kommunikationsmittel;
- IT-Fernsupport.

Je nach Rolle und Aufgabenbereich des jeweiligen Mitarbeiters kann zusätzliche Ausrüstung (Hardware und Software) bereitgestellt werden. Die Mitarbeiter sind dafür verantwortlich, Missbrauch zu verhindern und die Sicherheit aller Geräte im Besitz des Unternehmens zu gewährleisten. Wichtiger Hinweis: [Name des Unternehmens] hat das Recht auf alle Daten, die auf einem unternehmenseigenen und vom Unternehmen ausgegebenen Gerät erfasst und gespeichert werden.

2.4 Verfahren zur Entwicklung und Umsetzung von Regeln für hybrides Arbeiten

Im Folgenden wird ein empfohlenes Verfahren für die Entwicklung und Umsetzung von organisatorischen Regeln für mobiles Arbeiten vorgestellt. Der empfohlene Ansatz basiert auf zwei Vorteilen:

- Die richtigen Worte finden: Anpassung der Regeln insbesondere an die Unternehmenskultur. Die Regeln für hybrides Arbeiten sollten sich nicht wie ein Fremdkörper im Unternehmen anfühlen, sondern sich nahtlos in die Arbeitsweise und Zusammenarbeit einfügen.

- Nachhaltige Wirkung: Idealerweise erfolgt der Entwicklungs- und Umsetzungsprozess gemeinsam. Für den Erfolg ist es entscheidend, alle Beteiligten (Geschäftsleitung, Mitarbeitende, Betriebsrat usw.) einzubeziehen. Auf diese Weise können die neuen Arbeitsmethoden nachhaltig im Unternehmen verankert werden.

Die folgenden Empfehlungen richten sich zunächst an kleine und mittlere Unternehmen und sind auf deren Bedürfnisse zugeschnitten.

Der Entwicklungsprozess

Arbeiten Sie bei der Entwicklung und Umsetzung von Regeln für hybrides Arbeiten auch daran, eine positive Fehlerkultur einzuführen oder zu stärken.

„Nehmen Sie dem Projekt von Anfang an den Erwartungsdruck und konzentrieren Sie sich auf eine testgetriebene Entwicklung.“

Dieses „Scrum-Prinzip“ ist nicht ohne Grund das Erfolgsrezept in Unternehmen.

1. Entwickeln Sie die erste Version der organisatorischen Regeln für mobiles Arbeiten relativ schnell und unter umfassender Einbeziehung der relevanten Stakeholder.
2. Teilen Sie den Mitarbeitern mit, dass die Spielregeln eine erste Version darstellen und dass sie noch Ungenauigkeiten und Lücken enthalten oder in einigen Bereichen noch zu eng gefasst sein können (d. h. dass sie zu Beginn eher auf Nummer sicher gehen).
3. Kommunizieren Sie gleichzeitig, dass die Spielregeln nach zwei Monaten evaluiert und auf der Grundlage der gewonnenen Erfahrungen angepasst werden. Der Erfolgsfaktor liegt in der Anwendung und schnellen Weiterentwicklung erster Ergebnisse und nicht in einer 100 % perfekten Lösung. Dies erhöht die Geschwindigkeit und Qualität. Evaluieren Sie die Spielregeln dann

etwa jährlichen Abständen.

4. Auf diese Weise werden Lernerfahrungen kontinuierlich in die Spielregeln einbezogen und sichergestellt, dass sich Änderungen der Rahmenbedingungen in Änderungen der Spielregeln widerspiegeln.

Das Ergebnis ist ein regelmäßiger Test- und Verbesserungsprozess, in dem sich die Organisation dem optimalen Umgang mit hybriden Arbeitsformen annähert. Die Erwartungen an den ersten Entwurf oder die erste Version der Regeln bleiben somit von Anfang an realistisch. So wird sichergestellt, dass Mitarbeiter und Führungskräfte durch ihre gewonnenen Lernerfahrungen kontinuierlich dazu beitragen, die Qualität der Regeln weiter zu verbessern.

Wenn ein Unternehmen noch mehr auf Nummer sicher gehen möchte, kann dem ersten SCRUM-Sprint – also der Einführung der Regeln im Unternehmen – auch ein begrenzter Pilotversuch vorausgehen. An einem solchen Pilotversuch können verschiedene Abteilungen oder interessierte Mitarbeiter aus diesen Abteilungen teilnehmen.

Tipp: Erledigen Sie gleichzeitig drei wichtige Hausaufgaben.

Im Zusammenhang mit der Entwicklung von Spielregeln sollten von Anfang an drei Arbeitspakete parallel bearbeitet werden:

1. Klären Sie, welche Funktionen oder Berufsbilder für hybrides Arbeiten geeignet sind und in welchem Umfang. Hierfür stehen verschiedene Methoden zur Arbeitsstilanalyse zur Verfügung, wie z. B. Activity-Based Working oder Persona-Analyse.
2. Wenn das Unternehmen einen Betriebsrat hat, besteht die Möglichkeit, eine Betriebsvereinbarung abzuschließen, die die administrativen Grundsätze des hybriden Arbeitens regelt (z. B. Arbeitszeitregelungen). Wenn es keinen Betriebsrat gibt, sollte eine Vereinbarung im Rahmen des Arbeitsvertrags getroffen werden.
3. Prüfen Sie, ob technische Arbeitsmittel aufgerüstet werden müssen. Sind beispielsweise Softwarelizenzen zu erweitern, Headsets anzuschaffen oder können Desktop-PCs im Rahmen des normalen Austauschzyklus auf Notebooks umgestellt werden?

Gleichzeitig beginnt die eigentliche Entwicklung der Spielregeln. Hierfür empfiehlt sich ein mehrstufiges Vorgehen. Alle Schritte werden im Folgenden ausführlich beschrieben.

Schritt 1: Holen Sie sich die Unterstützung des Vorstands oder der Geschäftsleitung für das Projekt

Die Unterstützung und das Engagement bis in die oberste Führungsebene des Unternehmens sind entscheidend für den Erfolg des Projekts. Wenn Sie Leiter der Personalabteilung sind, stellen Sie sicher, dass Sie die volle Unterstützung des Vorstands oder der Geschäftsleitung haben. Es geht nicht darum, dass alle Mitglieder des Vorstands oder der Geschäftsleitung sich über den

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Inhalt der Spielregeln einig sind. Vielmehr ist es wichtig, dass hybride Arbeitspraktiken von allen Beteiligten auf dieser obersten Ebene unterstützt werden und dass Einstimmigkeit darüber besteht, dass ein organisatorischer Rahmen in Form von Spielregeln erforderlich ist.

Schritt 2: Entwicklungsteam bilden

Ein Entwicklungsteam sollte mit der Erstellung der Spielregeln beauftragt werden. Ein solches Entwicklungsteam kann aus bis zu acht oder neun Personen bestehen. Das Entwicklungsteam setzt sich in der Regel aus Führungskräften, einem Vertreter des Betriebsrats und operativen Stakeholdern zusammen, darunter:

- Teilzeitbeschäftigte
- Mitarbeiter, die aktiv Kinder großziehen oder Angehörige pflegen
- Mitarbeiter mit einer besonderen Pendlerbelastung, wie z. B. z. B. wöchentliche Pendler

Schritt 3: Relevante Themen identifizieren und Spielregeln formulieren

Zu Beginn sollte sich das Entwicklungsteam darauf einigen, welche Themen durch die Spielregeln geregelt werden sollen. Der dritte Teil dieses Leitfadens enthält eine Liste mit Themen als konkrete Hilfe für diesen Schritt. Sobald diese Struktur steht, ist es relativ einfach, sie mit Inhalten zu füllen.

Schritt 4: Vereinbaren Sie die vorgeschlagenen Regeln mit dem Vorstand oder der Geschäftsleitung

Es hat sich als nützlich und zweckmäßig erwiesen, den Vorschlag zunächst mit dem Vorstand oder der Geschäftsleitung abzustimmen, bevor weitere Schritte unternommen werden. Oft reicht hierfür ein kurzes Gespräch mit dem Personalvorstand, dem CEO oder dem Vorstandsvorsitzenden aus.

Schritt 5: Das Managementteam mit ins Boot holen

Dann ist es Zeit für die Einführung. Der erste wichtige Schritt besteht darin, die vorgeschlagenen Spielregeln mit den Leitern der Abteilungen, Bereiche und gegebenenfalls Teams abzustimmen. Die Spielregeln werden auf der Grundlage des gesammelten Feedbacks erneut überarbeitet. Es ist wichtig, dass der Vorstand oder die Geschäftsleitung in diesen Überarbeitungsprozess einbezogen wird, da die Einführung unmittelbar danach beginnt.

Schritt 6: Kommunizieren Sie die Spielregeln in den Abteilungen und Teams

Im nächsten Schritt haben die Abteilungsleiter und Teamleiter die Aufgabe, die Spielregeln in ihren wöchentlichen Abteilungs- oder Teambesprechungen vorzustellen. Der Schlüssel zum Erfolg liegt hier in der richtigen Kommunikation und der Festlegung realistischer Erwartungen. Dies kann erreicht werden, wenn – wie oben beschrieben – die Spielregeln und ihre Weiterentwicklung in den Kontext einer gemeinsamen Lernreise oder Lernerfahrung gestellt werden. Mit anderen Worten, es muss betont werden, dass...

- ... die Spielregeln in dieser Form eine erste (sicherlich nicht perfekte) Version sind.
- ... der Erfolg der Umsetzung in 2 Monaten evaluiert wird.
- ... Lernerfahrungen regelmäßig in Anpassungen der Spielregeln umgesetzt werden. (z. B. in jährlichen Abständen)

Bereiten Sie sich nun darauf vor, dass während Abteilungs- oder Teambesprechungen Schwachstellen in

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Es kommen Inhalte zum Vorschein, die das Entwicklungsteam tatsächlich übersehen hat. Das ist der positive Effekt der Schwarmintelligenz. Mit anderen Worten: Seien Sie bereit, Ihre Version 1 bei Bedarf anzupassen und eine Version 1.1 der Spielregeln zu veröffentlichen.

Schritt 7: Erfolg kontinuierlich bewerten

In den kommenden Wochen und Monaten wird es unerlässlich sein, ziemlich genau zu beobachten und systematisch zu bewerten, wie sich die Regeln in der Praxis bewähren. Dies funktioniert beispielsweise sehr gut mit vierteljährlichen Impulsbefragungen. Diese sollten mit Feedbackrunden mit Führungskräften kombiniert werden. Diese Feedbackrunden ermöglichen es, Lernerfahrungen sehr tiefgehend und differenziert zusammenzustellen und gemeinsam auszuwerten.

Schritt 8: Version 2.0

Nach etwa zwei Zyklen (ca. vier Monaten) sollte dann mit der Arbeit an der versprochenen Version 2.0 der Regeln begonnen werden. Im Zuge der Veröffentlichung ist es auch wichtig, Transparenz darüber zu schaffen, welche Änderungen vorgenommen wurden. Anschließend sollte die Weiterentwicklung in etwa jährlichen Zyklen fortgesetzt werden.

Entwicklungsprozess speziell für kleine Unternehmen

- Zusätzlich zu den oben genannten Empfehlungen sollten auch Besonderheiten des Verfahrens für kleine und sehr kleine Unternehmen berücksichtigt werden. Zunächst zur Kategorie der sehr kleinen Unternehmen: Dies betrifft insbesondere Unternehmen mit fünf oder sechs Mitarbeitern. In der Praxis hat sich gezeigt, dass die formale Festlegung von Organisationsregeln nicht unbedingt erforderlich ist. In einem kleinen Team reguliert sich die Koordination beim mobilen Arbeiten und bei der Remote-Zusammenarbeit in der Regel von selbst.

- Bei kleinen Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitern sieht die Situation etwas anders aus. Ab dieser Größe erweist sich die Einführung formalisierter Regeln bereits als entscheidend für den Erfolg. Der Entwicklungsprozess sollte jedoch vereinfacht werden. Ein Team von vier oder fünf Mitarbeitern kann die Entwicklungsarbeit übernehmen, und die vorgeschlagenen Spielregeln können dann in einem gemeinsamen Workshop in Absprache mit dem Eigentümer (oder der Geschäftsleitung) direkt mit der gesamten Belegschaft diskutiert und finalisiert werden.

Technische Einführung

1. Datenschutz

Bei der Arbeit von zu Hause aus werden Daten außerhalb des Unternehmens verarbeitet. Dabei handelt es sich oft um sensible Daten und Dokumente. Ein Verlust dieser Daten kann dem Image des Unternehmens erheblichen Schaden zufügen (und damit in der Regel auch finanzielle Nachteile mit sich bringen) oder der Konkurrenz einen erheblichen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Spätestens wenn es um personenbezogene Daten geht, ist es unerlässlich, sich mit dem Datenschutzgesetz auseinanderzusetzen. Ein wichtiger Punkt bei der Einhaltung der Datenschutzbestimmungen

wäre, keine Daten auf einem lokalen Computer zu speichern, sondern ausschließlich über einen Terminalserver, eine virtuelle Desktop-Infrastruktur oder eine Webanwendung auf zentral gespeicherte Daten zuzugreifen.

Um sicherzustellen, dass nur autorisierte Personen Zugriff haben und dieser nicht in die falschen Hände gerät, beispielsweise durch das Abgreifen von Zugangsdaten über einen Keylogger auf dem verwendeten PC, muss eine Zwei-Faktor-Authentifizierung verwendet werden.

Es muss auch sichergestellt werden, dass keine Daten auf andere Weise abgefangen werden, weder durch den Benutzer selbst noch durch einen Trojaner, der Bildschirminhalte ausspioniert. Dies kann beispielsweise durch eine gekapselte und geschützte Arbeitsumgebung erreicht werden.

2. IT-Sicherheit

Viele IT-Sicherheitsanforderungen werden bereits durch die Vorkehrungen zur Einhaltung des Datenschutzes abgedeckt. Ein weiterer wichtiger Punkt wäre jedoch, Maßnahmen zum Schutz der IT-Infrastruktur zu ergreifen. Da trotz leistungsfähiger Virens Scanner sowohl auf Server- als auch auf Client-Seite immer ein nicht zu vernachlässigendes Restrisiko für Zero-Day-Angriffe besteht, müssen weitere Maßnahmen ergriffen werden.

Dazu gehören Maßnahmen wie eine VPN-Verbindung auf Anwendungsebene, digital signierte Anwendungen, die Ausführung der Clients in einer Sandbox oder einer gekapselten Umgebung, die Verschleierung des Clients im Netzwerk und eine Firewall zum Schutz vor Angriffen aus demselben (W)LAN.

3. Verwaltung

Die Verwaltung externer Geräte stellt die IT oft vor eine besondere Herausforderung, insbesondere wenn auch private Endgeräte genutzt werden. Die Installation von Software auf einem privaten PC ist für die meisten Administratoren ein absolutes No-Go, vor allem aufgrund des damit verbundenen Supportaufwands.

Die Ausgabe von Firmengeräten wäre eine erhebliche Vereinfachung, ist aber auch die teurere Alternative. Auch hier müssen die erhöhten Anforderungen an Datenschutz und IT-Sicherheit für die Nutzung von Geräten außerhalb des Unternehmens berücksichtigt werden. Da kein direkter Support vor Ort möglich ist, müssen erhöhte Kosten einkalkuliert werden.

Der Einsatz von installations- und konfigurationsfreien Zugangskomponenten kann hier eine erhebliche Entlastung bringen. Dadurch wird eine Trennung zwischen beruflicher und privater Nutzung ermöglicht, sodass auch private Geräte vorbehaltlich der entsprechenden Sicherheitsanforderungen von Behörden und Unternehmen bedenkenlos genutzt werden können. Auf diese Weise wird der private PC oder Mac für die Dauer der beruflichen Nutzung zu einem zentral verwalteten Firmen-PC.

4. Benutzerfreundlichkeit

Die Akzeptanz der bereitgestellten Technologie spielt ebenfalls eine wichtige Rolle für das Erreichen guter Arbeitsergebnisse.

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Viele Nutzer verwenden gerne ihren vertrauten privaten PC oder ihr Notebook – sei es aus Markentreue, wegen der Leistung oder einfach, weil sie kein weiteres Gerät auf ihrem Schreibtisch haben möchten. Bei teilweiser Heimarbeit ist es auch nicht jedermanns Sache, das Firmen-Notebook abends mit nach Hause zu schleppen.

3. Lektion 2: Entwicklung effektiver Praktiken für die Remote-Arbeit

3.1 Einleitung

Dieses Kapitel beleuchtet die Herausforderungen und Chancen, die sich aus der Umstellung auf Remote-Arbeit ergeben, und trägt zum Verständnis und zur Gestaltung von Remote-Arbeit im Personalmanagement bei, insbesondere im Kontext von KMU.

Das zentrale Thema dieses Kapitels ist die Entwicklung effektiver Remote-Arbeitspraktiken im Personalmanagement. Es untersucht, wie sich Remote-Arbeit auf Personalmanagementprozesse auswirkt und welche Lösungen verfügbar sind, um sowohl die Leistungsfähigkeit des Unternehmens als auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter sicherzustellen. Zu den besonderen Herausforderungen für Personalmanager gehören die Aufrechterhaltung der Loyalität und Motivation der Mitarbeiter, die Schaffung von Strukturen für die Zusammenarbeit sowie die Gewährleistung des Datenschutzes und der Datensicherheit. Die Relevanz des Themas ergibt sich aus seiner Aktualität und der Notwendigkeit, nachhaltige und zukunftssichere Arbeitsmodelle zu entwickeln.

Ziel dieses Kapitels ist es, effektive Praktiken für Remote-Arbeit in Personalmanagementprozessen von KMU zu identifizieren und spezifische Herausforderungen zu analysieren. Die verschiedenen Aspekte der Remote-Arbeit werden hervorgehoben, wobei der Fokus sowohl auf der organisatorischen Leistung als auch auf der Mitarbeiterzufriedenheit liegt. Es werden konkrete Ansätze aufgezeigt, wie das Personalmanagement unter den Bedingungen der Remote-Arbeit effizient gestaltet werden kann, mit einem besonderen Fokus auf KMU im Dienstleistungssektor, die aufgrund ihrer spezifischen Strukturen besondere Anforderungen an das Personalmanagement stellen.

Der Stand der Forschung, basierend auf Quellen wie Brynjolfsson et al. (2020) und Galanti et al. (2021), zeigt ein wachsendes Interesse an den Auswirkungen von Remote-Arbeit auf die Arbeitsproduktivität und -zufriedenheit. Die COVID-19-Pandemie hat diesen Forschungsbereich weiter beflügelt, da sie in vielen Branchen zu einem beispiellosen Anstieg der Remote-Arbeit geführt hat. Dieses Kapitel greift diese Erkenntnisse auf und konzentriert sich speziell auf ihre pragmatische Anwendung.

Der Aufbau des Kapitels umfasst die Planung und Überwachung von Remote-Arbeitsplätzen, praktische Beispiele und eine abschließende Schlussfolgerung mit Schwerpunkt auf den Personalmanagementprozessen von KMU. Im ersten Teil des Kapitels wird erläutert, wie Remote-Arbeitsplätze geplant und gestaltet werden sollten, um sowohl den organisatorischen Anforderungen als auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht zu werden. Der zweite Teil befasst sich mit der Überwachung und Steuerung von Remote-Arbeit, einschließlich der Frage nach geeigneten Kontrollmechanismen und Unterstützungsleistungen. Der dritte Teil veranschaulicht anhand von Praxisbeispielen aus Unternehmen erfolgreiche Modelle und Strategien zur Integration von Remote-Arbeit in das Personalmanagement. Die abschließende Schlussfolgerung fasst die gewonnenen Erkenntnisse zusammen.

3.2 Einrichtung des Remote-Arbeitsplatzes

Dieses Kapitel befasst sich damit, wie effektive Remote-Arbeitsplätze geplant, gestaltet und überwacht werden können, um die Produktivität und das Wohlbefinden der Mitarbeiter in KMU zu maximieren. Es behandelt einerseits ergonomische und technologische Anforderungen sowie Datenschutzaspekte und hebt andererseits die Bedeutung von Vertrauen, Autonomie und ethischen Überwachungspraktiken hervor. Die hier vorgestellten Ansätze und Strategien sollen dazu beitragen, ein Gleichgewicht zwischen technischen Anforderungen und menschlichen Bedürfnissen zu finden und die Ziele der Unternehmen zu unterstützen.

3.2.1 Wie sollte Remote-Arbeitsplätze Arbeitsplätze geplant geplant und gestaltet werden?

Die zunehmende Verbreitung von Remote-Arbeit erfordert eine grundlegende Neugestaltung von Arbeitsplätzen, die nicht nur die funktionalen, sondern auch die psychologischen Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt. Eine ergonomisch und technologisch gut ausgestattete Homeoffice-Umgebung bildet die Grundlage für produktives Arbeiten und das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Studien zeigen, dass ergonomische Büromöbel und eine zuverlässige IT-Infrastruktur entscheidend sind, um arbeitsbedingte Gesundheitsprobleme zu vermeiden und die Konzentration und Zufriedenheit zu steigern (Davidescu et al., 2020). Dies bedeutet, dass Unternehmen in geeignete Bürostühle und Schreibtische investieren müssen. Körperlicher Komfort trägt wesentlich zur Verringerung körperlicher Ermüdung und damit zu einer Steigerung der Arbeitsleistung bei. Darüber hinaus ist eine stabile und sichere IT-Umgebung von größter Bedeutung für die Aufrechterhaltung der Produktivität und den Schutz sensibler Daten. Es ist unerlässlich, dass sowohl die Hardware als auch die Software individuell auf die Anforderungen der jeweiligen Tätigkeit zugeschnitten sind, um eine optimale Leistung der Mitarbeiter zu gewährleisten.

Der Schutz von Unternehmensdaten spielt bei der Gestaltung von Remote-Arbeitsplätzen eine zentrale Rolle. Dabei kommt der Kombination aus technischen und organisatorischen Sicherheitsmaßnahmen eine Schlüsselrolle zu. Der Einsatz von Verschlüsselungstechnologien und die Bereitstellung sicherer Speicheroptionen gewährleisten Schutz vor unbefugtem Zugriff und Cyberangriffen (Cascio, 2000). Darüber hinaus müssen Datenschutzrichtlinien klar definiert und kommuniziert werden, um einheitliche Standards für den Umgang mit sensiblen Informationen zu schaffen. Schulungsprogramme für Mitarbeiter sind unerlässlich, um das notwendige Bewusstsein für Informationssicherheit zu schärfen und die Fähigkeiten im sicheren Umgang mit Unternehmensdaten zu stärken.

Die individuelle Anpassung von Remote-Arbeitsplätzen ist ebenfalls entscheidend für die effektive Gestaltung der Arbeitsumgebung. Wie Eddleston und Mulki (2017) hervorheben, hat die soziale Integration am Arbeitsplatz einen erheblichen Einfluss auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Gestaltung des Arbeitsplatzes muss daher auch die persönlichen Umstände der Mitarbeiter berücksichtigen, um eine

eine gute Work-Life-Balance zu ermöglichen. Unterschiedliche Arbeitsstile und häusliche Situationen erfordern flexible Lösungen, die sowohl die Zusammenarbeit als auch konzentriertes Arbeiten alleine unterstützen. Die Bereitstellung finanzieller Mittel oder von Fachwissen für die Einrichtung eines ergonomischen Arbeitsplatzes in der häuslichen Umgebung kann die Mitarbeiter bei der Gestaltung ihres individuellen Arbeitsbereichs unterstützen und so zu einer verbesserten Arbeitsqualität beitragen.

Die Anpassung des Homeoffice an die kulturellen Werte und Ziele des Unternehmens ist eine zusätzliche Herausforderung bei der Gestaltung von Remote-Arbeit. Es ist wichtig, Bedingungen zu schaffen, die die Identifikation mit dem Unternehmen auch außerhalb des physischen Büros fördern (Cartwright & Holmes, 2006). Gestaltungselemente und symbolische Verbindungen, die die Zugehörigkeit zum Unternehmen widerspiegeln, können die Organisationskultur stärken und das Gefühl der Zugehörigkeit und Wertschätzung auch im Homeoffice aufrechterhalten. Maßnahmen wie virtuelle Gemeinschaftsräume und regelmäßige digitale Teamevents können ebenfalls das Zugehörigkeitsgefühl und den informellen Austausch stärken, was langfristig zur Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit beiträgt.

Insgesamt wird deutlich, dass die Planung und Gestaltung von Remote-Arbeitsplätzen eine Vielzahl von Aspekten umfasst, die sowohl die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter als auch kulturelle und organisatorische Anforderungen berücksichtigen müssen. Diese Analyse macht deutlich, dass eine umfassende und differenzierte Betrachtung dieser Faktoren notwendig ist, um Remote-Arbeit effektiv und nachhaltig zu gestalten.

3.2.2 Wie sollten Remote-Arbeitsplätze überwacht werden?

Die Umsetzung von Remote-Arbeit erfordert eine ausgewogene Überwachungsstrategie, die sowohl die Autonomie der Mitarbeitenden als auch die Erreichung der Unternehmensziele in Einklang bringt. Das Bedürfnis nach Autonomie kann durch den Aufbau einer Vertrauensbeziehung erfüllt werden, die als Grundlage für autonomes Arbeiten dient. Studien deuten darauf hin, dass eine Erhöhung der Autonomie sich positiv auf die Arbeitseffektivität auswirken kann (Grant et al., 2013). Dementsprechend sollte das Personalmanagement darauf abzielen, die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, Verantwortung für ihre eigenen Aufgaben zu übernehmen. Dies erfordert jedoch ein Umdenken in der Leistungsbewertung, die sich weniger auf die reine Überwachung der Arbeitszeiten als vielmehr auf die Erreichung von Zielen konzentrieren sollte.

In diesem Zusammenhang sind Überwachungsinstrumente wichtig, die Effizienz ohne invasive Überwachung ermöglichen. Es gilt, einen Mittelweg zu finden, der Leistungstransparenz gewährleistet, ohne die Privatsphäre der Mitarbeiter zu verletzen. Technologien, die sich auf die Erfassung der Arbeitsleistung konzentrieren, bieten hierfür einen geeigneten Ansatz, da sie direkte Verhaltenskontrollen vermeiden und den Mitarbeitern die notwendige Freiheit für selbstbestimmtes Arbeiten geben.

Die Gestaltung von Feedback-Prozessen zur Leistungsverbesserung spielt ebenfalls eine wichtige Rolle. Es ist wichtig, dass Feedback konstruktiv und regelmäßig gegeben wird, damit es als Motivationsinstrument dienen kann.

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Laut Ganserer et al. (2021) kann solches Feedback die Selbstregulierung der Mitarbeitenden fördern und somit zur kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsergebnisse beitragen. Feedback sollte daher nicht als einseitige Bewertung etabliert werden, sondern als Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden.

Der Einsatz von Technologie zur Unterstützung der Überwachung und Kommunikation ist ein zweischneidiges Schwert. Während Tools wie Projektmanagement-Software oder Zeiterfassungstools dazu beitragen können, die Leistungsüberwachung zu verbessern, müssen die Einsatzmöglichkeiten und Grenzen dieser Technologien sorgfältig bewertet und an die spezifischen Bedingungen jedes Teams angepasst werden (Hertel et al., 2005). Ebenso wichtig sind Schulungen zum effektiven Einsatz solcher Tools, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, sie im besten Interesse des Unternehmens zu nutzen.

Ethische Überwachungspraktiken, die die Privatsphäre respektieren, sind bei der Telearbeit von besonderer Bedeutung. Datenschutzgrundsätze müssen ein integraler Bestandteil der Überwachungsstrategien jedes Unternehmens sein. Es muss darauf geachtet werden, dass Überwachungssysteme datenschutzkonform gestaltet sind und dass die Datenschutzrichtlinien den Mitarbeitern klar kommuniziert werden (Cascio, 2000). Die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Prozess der Implementierung solcher Tools fördert nicht nur deren Akzeptanz, sondern trägt auch zur Schaffung eines transparenten und fairen Arbeitsumfelds bei.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Überwachung von Remote-Arbeitsplätzen ein sensibles Thema ist, das sowohl ethische als auch praktische Herausforderungen mit sich bringt. Ein ausgewogener Überwachungsansatz, der sowohl die Autonomie der Mitarbeiter als auch die Unternehmensziele respektiert, kann dazu beitragen, die Vorteile der Telearbeit voll auszuschöpfen und die Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen.

3.2.3 Praktische Beispiele für Telearbeitsplätze

Die Umsetzung von Remote-Arbeitsmodellen in KMU am Beispiel eines Unternehmens zeigt, wie entscheidend die Bereitstellung geeigneter Technologien, die Festlegung flexibler Arbeitszeiten und die Einrichtung eines unterstützenden Managementsystems für die Etablierung von Remote-Arbeit sind. Romero et al. (2022) betonen, dass die kulturelle Einführung eines Klimas des Vertrauens und der Autonomie innerhalb eines Unternehmens nicht nur die Anpassung an Remote-Arbeit erleichtert, sondern auch die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden positiv beeinflusst. In der Praxis bedeutet dies, dass Unternehmen aufgefordert sind, ihre Organisationskultur zu überdenken, mit dem Ziel, nicht nur physische, sondern auch virtuelle Räume zu schaffen, in denen offene Kommunikation und Zusammenhalt gefördert werden. Digitale Plattformen können für Teaminteraktionen genutzt werden, um soziale Nähe zu simulieren und die Solidarität unter den Mitarbeitern zu fördern.

Was die Bereitstellung einer technologischen Grundlage angeht, müssen Unternehmen eine IT-Ausstattung bereitstellen, die sowohl leistungsfähige Hardware als auch effektive Software umfasst und einen sicheren Zugriff auf Unternehmensdaten ermöglicht. Dies dient nicht nur der Erfüllung externer Funktionen, sondern schützt auch vor internen und

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Externe Sicherheitsrisiken, wie Cascio (2000) erwähnt. Es sollten auch Schulungen angeboten werden, um den Einsatz neuer Technologien zu unterstützen, da dies die Anpassung an die Telearbeit erleichtert und gleichzeitig die Datenintegrität stärkt.

Eine unterstützende Führungskultur im Homeoffice ist unerlässlich, um Mitarbeiter aus der Ferne effektiv zu führen. Die Rolle der Führungskräfte muss neu definiert werden. Sie müssen als Mentoren fungieren, die sowohl fachliche Unterstützung als auch zwischenmenschliche Interaktion bieten. Dies schafft nicht nur Vertrauen, sondern auch ein Gefühl der Sicherheit und Wertschätzung bei den Mitarbeitern, was sich wiederum positiv auf ihr Engagement auswirkt.

Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten ist ein weiterer relevanter Aspekt bei der Gestaltung von Telearbeitsmodellen. Die Anpassung an individuelle Umstände und Bedürfnisse kann zu einer gesünderen Work-Life-Balance beitragen und somit sowohl die Zufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter als auch die Produktivität des Unternehmens steigern. Es ist wichtig zu beachten, dass eine solche Flexibilität klaren Rahmenbedingungen unterliegen muss, um Missverständnisse und potenzielle Konflikte zu vermeiden.

Von großer Bedeutung sind auch die Auswirkungen der Telearbeit auf die Arbeitszufriedenheit und die Leistungsfähigkeit. Flexible Arbeitspraktiken tragen, wie Davidescu et al. (2020) diskutieren, erheblich zu einer verbesserten Autonomie und der damit verbundenen Zufriedenheit bei. Der positive Einfluss auf die Leistungsfähigkeit, der durch die Gewährung von Arbeitsautonomie noch verstärkt wird, zeigt, dass Telearbeit nicht nur eine Notlösung in Krisenzeiten sein muss, sondern auch einen nachhaltigen langfristigen Erfolg für ein Unternehmen bieten kann.

Im Hinblick auf die räumliche Trennung und die damit verbundene Notwendigkeit von Solidarität und Identifikation mit der Organisation ist klar, dass spezifische Strategien und Maßnahmen erforderlich sind, um das Zugehörigkeitsgefühl in internationalen Netzwerken zu stärken. Hertel et al. (2005) weisen auf die Bedeutung des Aufbaus von Vertrauen und strukturierter Kommunikation hin, die nicht nur räumliche Distanzen überbrücken, sondern auch zur Festigung einer gemeinsamen organisatorischen Identität beitragen. Gezielte Maßnahmen wie die gemeinsame Entwicklung einer Vision, Erfolgsgeschichten und regelmäßige virtuelle Treffen integrieren die Mitarbeiter über nationale und kulturelle Grenzen hinweg und stärken die Leistungsfähigkeit der Organisation.

Schließlich zeigt das Beispiel eines Unternehmens, dass die Auswirkungen der Telearbeit auf das psychische Wohlbefinden und die Work-Life-Balance nicht unterschätzt werden sollten. Grant et al. (2013) weisen darauf hin, dass Unternehmen unterstützende Maßnahmen anbieten müssen, um sowohl die körperliche als auch die psychische Gesundheit zu stärken. Maßnahmen wie die Förderung von Sport und Bewegung, regelmäßige virtuelle Kaffeepausen oder sogar eine Auszeitpolitik können dazu beitragen, das Wohlbefinden zu fördern und Burnout zu verhindern.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Einführung von Remote-Arbeit umfassende Überlegungen und Maßnahmen erfordert, die sowohl die technischen als auch die sozialen Aspekte der Arbeit berücksichtigen müssen, um sowohl für die Mitarbeiter als auch für das Unternehmen von Vorteil zu sein.

3.3 Fazit

Das Ziel dieses Kapitels war es, effektive Praktiken für die Telearbeit in den Personalmanagementprozessen von Unternehmen zu identifizieren und spezifische Herausforderungen zu analysieren. Die Ergebnisse sollen dazu beitragen, sowohl die Leistungsfähigkeit der Organisation als auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter sicherzustellen. Dieses Ziel wurde durch eine systematische Analyse der Herausforderungen und Lösungen im Zusammenhang mit Telearbeit und Personalmanagementprozessen erfolgreich erreicht.

Zu Beginn wurde die Planung und Gestaltung von Remote-Arbeitsplätzen ausführlich diskutiert. Dabei zeigte sich, dass ergonomische und technologische Standards sowie Datenschutzaspekte von grundlegender Bedeutung sind. Die Bereitstellung einer sicheren IT-Infrastruktur und ergonomischer Büromöbel erwies sich als wesentlich für die Produktivität und das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Darüber hinaus wurde betont, wie wichtig es ist, Remote-Arbeitsplätze an die Bedürfnisse der Mitarbeiter anzupassen, um eine effektive Work-Life-Balance zu erreichen.

Ein zentraler Aspekt des Kapitels ist die Überwachung von Remote-Arbeitsplätzen. Dabei wurde die Bedeutung eines Gleichgewichts zwischen notwendiger Leistungsüberwachung und der Förderung von Autonomie und Vertrauen hervorgehoben. Technologische Tools zur Messung der Produktivität und ein klares Bewusstsein für ethische Überwachungspraktiken wurden als zentral angesehen. Regelmäßige und konstruktive Feedback-Mechanismen wurden als Schlüssel zur Unterstützung der Selbstregulierung der Mitarbeiter und zur Leistungsverbesserung identifiziert.

Praktische Beispiele aus Unternehmen veranschaulichten, wie Remote-Arbeit erfolgreich umgesetzt werden kann. Es zeigte sich, dass eine positive Unternehmenskultur, die Vertrauen und Eigeninitiative fördert, wesentlich zur Anpassung und Zufriedenheit der Mitarbeiter beiträgt. Flexibilität bei den Arbeitszeiten und der Vertragsgestaltung wurde als entscheidender Faktor für die Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Leistung dargestellt. Darüber hinaus wurden Strategien identifiziert, die dazu beitragen, die Herausforderungen der physischen Trennung zu überwinden und die Loyalität und Identifikation der Mitarbeiter zu fördern.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass Remote-Arbeit einen tiefgreifenden Einfluss auf die Work-Life-Balance und das psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden hat. Durch die Einführung flexibler Arbeitsmodelle und die Förderung einer unterstützenden Führung konnten Unternehmen diese Herausforderungen erfolgreich bewältigen. Dies wurde durch Beispiele von Unternehmen veranschaulicht, die konkrete Massnahmen zur Förderung des psychischen Wohlbefindens und zur Unterstützung ihrer Mitarbeitenden bei der Bewältigung ihrer beruflichen Anforderungen ergriffen haben.

Ein Ausblick zeigt, dass die Dynamik der Telearbeit weiterhin ein relevantes und spannendes Thema ist. Zukünftige Studien sollten die langfristigen Auswirkungen von Telearbeitsmodellen auf die Unternehmenskultur und die Mitarbeiterbindung untersuchen. Es wäre auch sinnvoll, spezifische Technologien und Plattformen zu erforschen, die die Zusammenarbeit und Kommunikation in virtuellen Teams weiter verbessern können. Eine eingehendere Analyse der psychologischen Auswirkungen der Telearbeit und ihrer Auswirkungen auf die persönliche und berufliche Entwicklung der Mitarbeiter könnte ebenfalls wertvolle Erkenntnisse liefern.

3.4 Praktischer Teil

Effizientes, sicheres und gesundes Arbeiten sollte auch im Homeoffice möglich sein, wo sich die Mitarbeitenden bei der Arbeit wohlfühlen. Die folgenden Informationen dienen als Leitfaden, der je nach Wohn- und Raumsituation unterschiedlich umgesetzt werden kann.

3.4.1 Checkliste

Grundsätzlich sollte es das Ziel jedes Mitarbeiters sein, seinen eigenen Arbeitsplatz so ergonomisch wie möglich zu gestalten. Um Ihnen dabei zu helfen, bietet die folgende Checkliste mit ihren Richtwerten einen guten Überblick darüber, wie der Arbeitsplatz zu Hause optimal gestaltet werden kann. Die drei Bereiche Arbeitsumgebung, technische Ausstattung sowie Schreibtische und Stühle werden dabei näher beleuchtet. Viel Erfolg bei der Gestaltung!

Arbeitsumgebung

Der Arbeitsplatz ist groß genug.

- Der Raum sollte mehr als 8,0 m² groß und mindestens 2,5 m hoch sein.
Der Bewegungsbereich seitlich des Stuhls sollte etwa 1,5 m x 1,0 m betragen.

Die Möbel am Arbeitsplatz sind angemessen aufgestellt.

- Der Schreibtisch und der Bildschirm sollten möglichst im rechten Winkel zu den Fenstern aufgestellt werden, um Reflexionen und Blendungen zu vermeiden.

Der Zugang zum Arbeitsplatz ist sicher und bequem.

Der Raum sollte über normale Flure und Treppen (keine Leitern) zugänglich sein. Die Breite des Zugangs zum Schreibtisch sollte mindestens 0,6 m betragen.

- Es ist darauf zu achten, dass sich auf dem Boden des Arbeitszimmers keine Hindernisse befinden, wie z. B. Kabel, über die man stolpern könnte.

Licht, Luft, Klima und Geräuschpegel am Arbeitsplatz sind angenehm und werden nicht als störend empfunden.

- Es sollte darauf geachtet werden, dass der Zugang zum Fenster und zu den Heizkörpern frei ist.
- Der Arbeitsbereich zu Hause sollte außerdem mindestens ein Fenster mit Blick nach draußen haben, damit Sie hinausschauen können und ausreichend Tageslicht in den Raum fällt.
- Die Fenster sollten mit einer Vorrichtung ausgestattet sein, die direktes Sonnenlicht verhindert (z. B. Vorhänge, Jalousien). Idealerweise sollte das künstliche Licht eine neutrale Farbe haben (ohne Farbstich, vorzugsweise warmweiß) und den Arbeitsplatz ausreichend beleuchten.

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

In der kalten Jahreszeit sollte es möglich sein, die Raumtemperatur zu regulieren (ca. 21 °C als Richtwert).

Der Geräuschpegel im Raum und die von außen eindringenden Geräusche sollten so gering sein, dass sie die Konzentration nicht stören.

Technische Ausstattung

Der Computer ist stabil und für komfortables Arbeiten eingerichtet.

Der Bildschirm sollte sicher auf der Tischplatte stehen und für die Arbeitsaufgabe groß genug sein; dabei ist die Schriftgröße im Verhältnis zum Betrachtungsabstand wichtig.

Außerdem sollten Tastaturen und Computermäuse verwendet werden, die ergonomischen Anforderungen entsprechen und vom Bildschirm getrennt sind.

Der Bildschirm sollte reflexionsfrei oder zumindest reflexionsarm sein und die Bildschirmhöhe sollte so einstellbar sein, dass die obere Bildzeile etwa knapp unterhalb der Augenhöhe liegt.

Vor der Tastatur sollte ein mindestens 10 cm tiefer Handauflagebereich vorhanden sein.

Arbeitstische und Stühle

Arbeitstisch und Arbeitsstuhl sind an die Person angepasst oder richtig eingestellt, sodass eine entspannte Sitzhaltung eingenommen werden kann.

Der Arbeitstisch sollte groß genug sein (160 cm x 80 cm als Richtwert für Büroarbeit) und – genau wie der Arbeitsstuhl – stabil sein.

Der Arbeitsstuhl sollte fünf Rollen haben, höhenverstellbar sein und eine gute Rückenstütze bieten.

Bei höheren Tisch- und Sitzhöhen sollten kleinere Personen eine Fußstütze verwenden.

3.4.2 Homeoffice-Leitfaden: So richten Sie Ihr Homeoffice ein

(<https://www.notebookcheck.com/Home-Office-Guide-Wie-man-sein-Buero-zu-Hause-einrichtet.459601.0.html>)

Erfolgreiches Arbeiten von zu Hause aus ist nur mit einem Homeoffice möglich, das zu Ihrer eigenen Arbeitsweise passt.



(Bildquelle: Pixabay)

Ein großer Teil der Wirtschaft verlagert sich derzeit ins Internet und in die eigenen vier Wände. Die damit verbundene Einrichtung einer Homeoffice-Umgebung muss gelernt sein. Dieser Leitfaden vermittelt die Grundlagen für die Einrichtung einer Homeoffice-Umgebung sowie einige Tipps und Tricks für maximale Produktivität.

Immer mehr Menschen arbeiten heutzutage von zu Hause aus, und viele von ihnen stehen vor der Herausforderung, zum ersten Mal eine Arbeitsumgebung zu Hause einzurichten. In so kurzer Zeit kann es schwierig sein, Ihr Homeoffice so einzurichten, dass es Ihrem Arbeitsablauf entspricht. Dieser Leitfaden soll Ihnen die Grundlagen für die Einrichtung eines Homeoffice vermitteln.

Welche Art von Homeoffice benötigen Sie?

Wenn Sie Ihr Homeoffice in Ihrer eigenen Wohnung einrichten, stellt sich natürlich die Frage: Wie lange wird es benötigt? Handelt es sich nur um eine vorübergehende Lösung, bis Sie in einigen Wochen wieder ins Büro zurückkehren, oder soll es längerfristig bestehen bleiben? Wir werden beide Fälle diskutieren, aber die Antwort auf diese Frage bildet die Grundlage für jede weitere Entscheidung bei der Einrichtung des Homeoffice. Schließlich wäre es unsinnig, Tausende von Euro für ein Homeoffice auszugeben, das Sie nur eine Woche lang nutzen werden. Andererseits wäre eine Überbrückungslösung für eine Nutzung über Monate und Jahre hinweg ebenfalls ärgerlich.

Langfristig gesehen ist das Arbeiten am Küchentisch nicht ideal für die Telearbeit.



(Bildquelle: Stock)

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Unabhängig davon, ob Sie sich nur für eine Woche oder für Ihre gesamte berufliche Laufbahn einrichten, gibt es einige grundlegende Richtlinien, die Sie immer befolgen sollten. Diese lassen sich in drei Punkte unterteilen:

Getrennt: Ein Büro, egal wie groß es ist, sollte einen eigenen Raum haben. So kann das Arbeitsleben vom Privatleben getrennt werden. Im Bett zu arbeiten kann entspannend sein und am Küchentisch zu arbeiten ist schnell und einfach, aber an diesen Orten vermischen sich Privates und Berufliches. Selbst wenn es nur eine Ecke eines Raumes ist, schafft ein separater Raum für die Arbeit eine klare Trennung zwischen den beiden Welten. Die Trennung hilft auch dabei, den Arbeitstag zu beginnen und zu beenden.

Stationär: Ob Sie es für ein Jahr oder nur für einen einzigen Tag benötigen, ein Homeoffice sollte stationär sein. Der Wechsel zwischen verschiedenen Standorten kann Ihren Arbeitsablauf zerstören und zu Verzögerungen führen. Das Büro sollte sich an einem festen Ort befinden.

Kompatibel: Die Arbeitsumgebung sollte ein Ort sein, der gute und gesunde Arbeitspraktiken fördert. Ein Arbeitszimmer neben dem Schlafzimmer bietet Ihnen sicherlich Ruhe und Frieden, aber ein beengter und schlecht beleuchteter Raum kann Sie schnell in den Wahnsinn treiben. Das Wohnzimmer hingegen kann hell und geräumig sein, aber auch sehr laut und daher ablenkend. Jede Einrichtung in Ihrem Zuhause ist anders, aber Sie sollten versuchen, einen Platz am Fenster (für natürliches Licht) zu finden, der ruhig genug ist, damit Sie sich auf Ihre Arbeit konzentrieren können. Dieser Ort sollte auch so wenig Ablenkungen wie möglich bieten.

Mit diesen drei Punkten im Hinterkopf können wir uns nun den spezifischen Dingen zuwenden, die für die verschiedenen Arten von Homeoffice wichtig sind.

Das Arbeiten im Bett kann die Grenze zwischen Privatleben und Arbeit verwischen.



(Bildquelle: Andrew Neel von Unsplash)

Wählen Sie einen Arbeitsplatz, an dem Sie nicht abgelenkt werden.



(Bildquelle: 123RF.com)

Ein Arbeitsplatz sollte ausreichend Platz bieten und gut beleuchtet sein, damit Sie bequem arbeiten können.



(Bildquelle: Office Space)

Temporäres Homeoffice

Wenn Sie in wenigen Wochen wieder in Ihr reguläres Büro zurückkehren, kann eine große Investition in ein Homeoffice eine schlechte Entscheidung sein. Wenn Sie die Ausrüstung nach Ihrer Rückkehr zum normalen Arbeitsalltag nicht mehr benötigen, sollten Sie sich für eine temporäre Einrichtung entscheiden. Hier sind einige Dinge, die Sie beachten sollten.

Aufbau des Arbeitsplatzes

Wenn Sie nicht für längere Zeit von zu Hause aus arbeiten werden oder wenn Sie nach der Rückkehr zum normalen Arbeitsalltag kein Homeoffice mehr möchten, sollte die Kostenminimierung oberste Priorität haben. In diesem Fall macht es keinen Sinn, viel Zeit und Geld in etwas zu investieren, das ohnehin nicht lange Bestand haben wird.

Der erste Schritt sollte in diesem Fall sein, einen Platz in Ihrem eigenen Haus oder Ihrer Wohnung zu finden. Wenn möglich, sollte dies ein wenig genutzter Raum sein. Umfangreiche Umgestaltungen sollten vermieden werden, aber es ist ratsam, eine Ecke im Schlaf- oder Wohnzimmer freizumachen. Der Arbeitsbereich sollte klar abgegrenzt sein und nur für die Arbeit genutzt werden. Außerdem sollte dieser Raum nicht intensiv von anderen Familienmitgliedern genutzt werden, um Ablenkungen zu minimieren.

Schaffen Sie einen bestimmten Raum für das Homeoffice, auch wenn er klein ist



(Bildquelle: Gabriel Beaudry von Unsplash)

Die Nutzung eines wenig genutzten Raums kann eine gute Idee sein.



(Bildquelle: HGTV)

Was Möbel angeht, ist eine vorübergehende Lösung wahrscheinlich mit geringen Kosten verbunden. Wenn Sie nur für eine Woche ein Büro benötigen, müssen Sie keinen großen Schreibtisch kaufen. Ein kleiner Tisch oder ein sogenannter Laptop-Wagen kann ausreichen. Auch vorhandene Flächen wie kleine Tische oder Wandregale können gute Übergangslösungen sein. Sie müssen nur sicherstellen, dass die Fläche genügend Platz für einen Computer/Laptop, ein Notizbuch, eventuell benötigte Unterlagen und andere Gegenstände bietet.

Das Gleiche gilt für den Stuhl: Sie brauchen keinen opulenten Schreibtischstuhl, wenn Sie ihn nur für ein oder zwei Wochen benutzen. Ein einfacher Stuhl vom Esstisch kann für ein paar Tage ausreichen, solange er ein Mindestmaß an Komfort bietet. Ansonsten können Sie auch mit einem Kissen aushelfen, was sicherlich eine günstigere Option ist als der Kauf eines zusätzlichen Stuhls.

Wenn Sie doch Möbel benötigen, sollten Sie lokale Online-Marktplätze wie E-Bay Kleinanzeigen nutzen, wo gebrauchte Möbel angeboten werden. Sobald das Homeoffice nicht mehr benötigt wird, können Sie

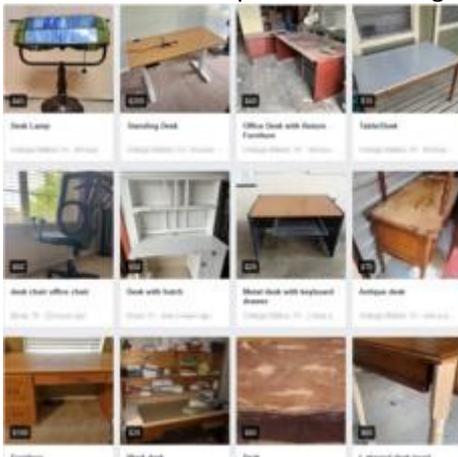
Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

nicht mehr benötigte Möbel verkaufen, um die Kosten zu decken.

Ein Laptop-Wagen kann nützlich sein, wenn der Platz begrenzt ist.



Lokale Online-Marktplätze bieten oft gute Angebote.



(Bildquelle: Facebook Marketplace)

Wenn es im Zimmer ruhig ist, kann auch der Küchentisch als Arbeitsplatz dienen.



(Bildquelle: Nikola Balic von Unsplash)

Computerausstattung und Büromaterial

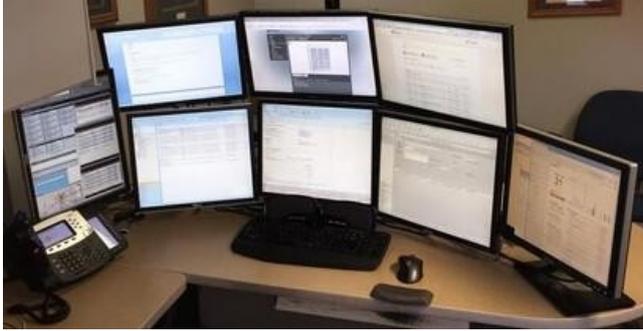
Sie sollten auch sorgfältig überlegen, welche Ausrüstung Sie für ein provisorisches Büro benötigen.

Sie sollten sich zunächst an Ihren Arbeitgeber wenden, um herauszufinden, welche Geräte er zur Verfügung stellt oder zumindest bezahlt. Die IT-Abteilung kann Ihnen möglicherweise einen PC für das Homeoffice zur Verfügung stellen, wenn Ihnen ohnehin kein Laptop für die Arbeit zur Verfügung gestellt wird. Einige Arbeitgeber bezuschussen auch Büromaterial, Möbel und Technik, wenn diese für die Arbeit benötigt werden.

Wenn der Arbeitgeber sich heraushält und Sie selbst verantwortlich sind, sollten Sie überlegen, welche Arbeitsmittel Sie benötigen. Sie sollten auch überlegen, ob Sie einen Desktop-PC oder einen Laptop benötigen. Schließlich sollten Sie sich Gedanken darüber machen, welche Software Sie benötigen. Wenn Sie beispielsweise ein Programm benötigen, das nur unter macOS verfügbar ist, haben Sie keine große Auswahl. Wenn alles in einem Browser erledigt werden muss, kann auch ein preiswerter Laptop wie ein Chromebook eine gute Wahl sein.

Auch Büromaterial ist wichtig. Große Mengen an Papier, Stiften oder Büroklammern können nach dem Ende des Homeoffice zu einem Überschuss führen. Sie sollten nur die Materialien verwenden, die Sie wirklich benötigen. Im schlimmsten Fall können Sie jederzeit weitere benötigte Artikel kaufen. Sie sollten daher zu Beginn eine Liste der benötigten Artikel erstellen. Von dieser Liste sollten Sie nicht abweichen, um überhöhte Kosten zu vermeiden.

Wenn Sie nur für kurze Zeit von zu Hause aus arbeiten, sollten Sie nicht zu viel Geld ausgeben.



(Bildquelle: JustPromote)

Möglicherweise benötigen Sie nur wenige Arbeitsmittel für Ihre Tätigkeit.



(Bildquelle: Pixabay)

Permanentes Homeoffice

Wenn die Arbeit dauerhaft von zu Hause aus erledigt werden kann oder wenn Sie über einen längeren Zeitraum remote arbeiten müssen, ändern sich natürlich die Anforderungen an die Einrichtung des Homeoffice. In diesem Fall verbringen Sie über Jahre und Monate hinweg viel mehr Zeit im Homeoffice, daher sollten Sie sich die Zeit und das Geld nehmen, um die Büroumgebung komfortabel zu gestalten.

Arbeitsplatzgestaltung

Ein langfristiges Büro sollte als fester Bestandteil Ihrer Wohnung betrachtet werden. Ein Arbeitsplatz auf der Couch oder am Esstisch ist daher keine gute Wahl. Wenn Sie nicht einen ganzen Raum für Ihr Büro opfern möchten, sollten Sie zumindest einen klar abgegrenzten Bereich haben, der vom Rest Ihrer Wohnung getrennt ist.

Wenn der Platz begrenzt ist, ziehen Sie eine Ecke eines wenig genutzten Raums in Betracht, z. B. ein Schlafzimmer. Wenn ein Raum ansonsten kaum genutzt wird, kann es auch eine gute Idee sein, ihn komplett in ein Arbeitszimmer umzuwandeln.

Ein **w e i t e r e r** zu berücksichtigender Faktor ist Lärm. Wenn Sie Kinder oder laute Mitbewohner in Ihrem Haushalt haben, sollten Sie einen Raum suchen, dessen Tür Sie schließen können. Dies gilt insbesondere, wenn Sie häufig Telefonkonferenzen über das Internet führen. Das Büro sollte so aufgeräumt wie

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

möglichst aufgeräumt sein und ausreichend Licht bieten. Ideal ist ein Raum mit Tageslicht. Der Raum sollte außerdem ruhig sein; geflieste Räume leiden beispielsweise oft unter Echo. Solche Räume sollten daher vermieden oder zumindest mit einem Teppichboden ausgestattet werden.

Ein Raum mit einer Tür trennt das Büro vom Rest der Wohnung und reduziert Geräusche.



(Bildquelle: Jeld-Wen)

Wenn möglich, sollte der Arbeitsplatz an einem Fenster stehen, das viel Tageslicht hereinlässt.



(Bildquelle: Izabelle Acheson von Unsplash)

Die Wahl der Möbel ist natürlich Geschmackssache und hängt von Ihren Bedürfnissen ab. Ein stationärer Tisch ist eine gute Wahl, da er klar zeigt, was die Arbeitsfläche ist. Die Größe des Tisches hängt von der Art der Arbeit ab. Reicht ein kleiner Laptop aus und wird kaum etwas anderes benötigt? Dann kann ein kleiner Tisch völlig ausreichend sein. Haben Sie viel Papier herumliegen und müssen mit 14 externen Monitoren arbeiten? Dann ist ein großer Schreibtisch, möglicherweise in L-Form, möglicherweise die bessere Wahl. Es gibt ein paar Dinge, die Sie beachten sollten.

Als Erstes sollte man die Größe des Raums berücksichtigen. Viel Geld für einen riesigen Tisch auszugeben, kann

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

verschwendet, wenn Sie in einem Hauswirtschaftsraum arbeiten. Räume sollten daher im Voraus vermessen werden. Es gibt zahlreiche Online-Möbelplaner, wie beispielsweise den Raumplaner von Ikea. Das wahrscheinlich wichtigste Möbelstück, das Sie für ein Büro kaufen können, ist der Schreibtischstuhl. Ein billiger Schreibtisch mag ausreichen, aber ein billiger Stuhl kann unbequem, ablenkend und ungesund sein. Sie müssen nicht unbedingt Tausende von Euro ausgeben, ein einfacher, ergonomischer Schreibtischstuhl kann völlig ausreichend sein. Bei diesem Möbelstück kann es sich auch lohnen, Testberichte zu lesen und in Foren nach Erfahrungswerten zu suchen. Sie können Schreibtischstühle auch ausprobieren, wenn Sie einen Möbelhändler in Ihrer Nähe haben.

Wenn Sie Kunden in Ihrem eigenen Büro empfangen, sollte auch das Aussehen der Möbel berücksichtigt werden. In diesem Fall sollten Sie Möbel kaufen, die so professionell wie möglich aussehen.

Sie sollten sich vor dem Kauf von Möbeln über die Abmessungen des Raums informieren.



(Bildquelle: WarmlyYours.com)

Bei einem Schreibtischstuhl sollten Sie nicht sparen.



(Bildquelle: William Warby von Unsplash)

Computerausstattung und Büromaterial

Wenn Sie über einen längeren Zeitraum von zu Hause aus arbeiten oder generell viel im Homeoffice tätig sind, haben Sie wahrscheinlich Anspruch auf einen PC und andere Büromaterialien von Ihrem Arbeitgeber. In diesem Zusammenhang sollten Sie klären, was Sie von Ihrem Arbeitgeber bekommen können und was nicht.

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Wenn Sie selbst für den Kauf verantwortlich sind oder Ihr Arbeitgeber Ihnen freie Wahl lässt, sollten Sie verschiedene Aspekte berücksichtigen. Nehmen Sie den Computer mit zu Konferenzen, Kundengesprächen oder einfach nur, um aus dem Homeoffice herauszukommen? In diesem Fall benötigen Sie auf jeden Fall einen Laptop. Benötigen Sie eine leistungsstarke Workstation? In diesem Fall könnte ein stationärer Desktop mehr Leistung für weniger Geld bieten.

Benötigen Sie einen separaten Telefonanschluss und ein Mobiltelefon? Benötigen Sie einen Drucker und einen Scanner? Ist ein externer Monitor erforderlich und gibt es genügend Platz dafür? Was ist mit einer externen Tastatur und Maus? Werden Steckdosenleisten benötigt, damit all diese Geräte mit Strom versorgt werden können?

Es gibt viele Geräte, die zu berücksichtigen sind. Natürlich ist es immer möglich, zusätzliche Geräte zu einem späteren Zeitpunkt zu kaufen. Allerdings müssen Sie dann möglicherweise die bereits erfolgreiche Einrichtung erneut ändern, was ebenfalls lästig sein kann.

Wenn Sie Ihren Computer mitnehmen müssen, ist ein Desktop-PC keine gute Wahl.



(Bildquelle: Caspar Camille Rubin von Unsplash)

Wenn es um Büromaterial geht, müssen Sie über Ihre Bedürfnisse nachdenken. Benötigen Sie viel Papier? Wo bewahren Sie Dokumente auf? Was ist mit Stiften? Eine Liste der notwendigen Materialien:

Hochwertige Stifte oder Kugelschreiber

- Ein Platz für die Stifte
- Ein einfaches Notizbuch zum schnellen Notieren von Ideen und Notizen
- Eine Steckdosenleiste
- Papier, um die Pläne für den Tag aufzuschreiben (es gibt natürlich auch digitale Tagesplaner)
- Wenn Sie sich nicht sicher sind, was Sie benötigen, sprechen Sie mit anderen Menschen, die von zu Hause aus arbeiten.

Auch heute noch sind ein Notizbuch und ein guter Stift oft unverzichtbar.



(Bildquelle: Markus Spiske von Unsplash)

Sie sollten sicherstellen, dass Sie einen Platz für Ihre Büromaterialien haben.



(Bildquelle: Plush Design Studio von Unsplash)

Tipps und Vorschläge für den Kauf

Wie Sie Ihr Homeoffice einrichten, ist letztendlich eine persönliche Entscheidung. Wir möchten Ihnen jedoch einige Empfehlungen geben:

- Stehen bei Ihnen häufig Telefonkonferenzen auf dem Programm? Dann sollten Sie vielleicht in eine gute Webcam (z. B. Logitech C615), ein Mikrofon (Fifine USB-Mikrofon) und ein Headset oder Kopfhörer (Panasonic ErgoFit In-Ear-Kopfhörer) investieren.
- Für Videokonferenzen benötigen Sie eine stabile Internetverbindung. Da WLAN unbeständig sein kann, empfiehlt sich die Verwendung einer Verbindung über ein Ethernet-Kabel. In diesem Fall sollten Sie vorher messen, wie lang das Kabel sein muss.

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

- Sie sollten sicherstellen, dass das Büro über einen ausreichenden Luftaustausch verfügt. Ein Luftbefeuchter oder Ventilator kann angenehm sein.
- Das Homeoffice sollte über ausreichend Lampen verfügen, wenn Sie abends und nachts arbeiten möchten. Eine Schreibtischlampe kann eine gute Investition sein.
- Bei der Einrichtung Ihres Schreibtisches sollten Sie darauf achten, dass der Stuhl eine angemessene Höhe hat, damit Sie bequem schreiben können. Idealerweise sollte auch der Monitor höhenverstellbar sein, damit Sie ihn auf Augenhöhe bringen können. Andernfalls können Nackenschmerzen und Kopfschmerzen auftreten. Wenn der Monitor zu niedrig ist, können Sie ihn entweder mit einem Stapel Bücher erhöhen oder einen Monitorständer (AmazonBasics Monitorständer) verwenden.
- Sie sollten alle ein bis zwei Stunden aufstehen und sich bewegen/dehnen.

Für regelmäßige Videokonferenzen benötigen Sie eine spezielle Webcam, ein Mikrofon und Kopfhörer.



(Bildquelle: Bluejeans.com)

Für eine stabilere Verbindung sollten Sie Ethernet anstelle von WLAN verwenden.



(Bildquelle: Stock)

3.4.3 Bring your own devices – BYOD

(<https://www.placetel.de/ratgeber/bring-your-own-device>)

Was bedeutet „Bring Your Own Device“?

Bring Your Own Device – kurz BYOD – bezeichnet die Richtlinie oder Möglichkeit, private elektronische Geräte wie Laptops, Smartphones oder Tablets im Netzwerk eines Unternehmens, einer Schule, einer Universität oder einer Bibliothek zu nutzen. Die Nutzer greifen dabei nicht nur auf die Netzwerkdienste des Unternehmens oder der Einrichtung zu, sondern verarbeiten oder speichern auch interne Organisations- oder Unternehmensdaten.

Bring Your Own Device ermöglicht es Benutzern, auf vertrauten Geräten für geschäftliche Zwecke zu arbeiten. Dies bedeutet eine Kostensenkung für Unternehmen, da weniger Computer für Mitarbeiter angeschafft werden müssen. Bei der Anwendung des BYOD-Prinzips muss jedoch die Datensicherheit berücksichtigt werden. Der Zugriff auf ein Netzwerk von einem mit Viren oder Trojanern infiziertem Gerät aus stellt eine Gefahr für sensible Unternehmensdaten dar.

Vorteile von Bring Your Own Device

Das Arbeiten nach dem Bring-Your-Own-Device-Prinzip hat für Nutzer und Institutionen zahlreiche Vorteile. Mitarbeiter, die ihr persönliches Mobilgerät mit ins Unternehmen bringen können, müssen sich nicht erst an ein anderes Betriebssystem gewöhnen. Sie können ihren Laptop nach ihren persönlichen Vorlieben konfigurieren. Das erhöht die Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Die Nutzung des eigenen Mobilgeräts für die Arbeit ermöglicht eine größere Flexibilität. Durch die Verwendung von Smartphones oder Tablets gewinnen die Mitarbeiter an Mobilität.

Bring Your Own Device bedeutet Kosteneinsparungen für Unternehmen. Es müssen keine neuen Computer gekauft werden, wenn die Mitarbeiter ihre eigenen Geräte nutzen.

Die Arbeit mit dem eigenen, vertrauten Gerät bedeutet eine höhere Benutzerfreundlichkeit. Bei guter WLAN-Abdeckung können Smartphones, Tablets oder Laptops im Gegensatz zu Stand-PCs flexibel und mobil an verschiedenen Orten genutzt werden. Auch für Bildungseinrichtungen entfällt ein Großteil der Investitionen in IT-Ausstattung, da sie keine Computer bereitstellen müssen.

Nachteile und Risiken von Bring Your Own Device?

Das Bring Your Own Device-Prinzip hat auch Nachteile für Unternehmen und Institutionen. Ein schwerwiegender Faktor ist die mangelnde Datensicherheit beim Zugriff auf ein internes Netzwerk oder sensible Unternehmensdaten. Die Nutzung eigener Endgeräte bedeutet ein hohes Maß an Heterogenität und Vielfalt in der Hard- und Softwareausstattung eines Unternehmens. Die unterschiedlichen Laptops, Smartphones oder Tablets erfordern einen höheren Aufwand für das IT-Management, was die Kosteneinsparungen durch die Anschaffung firmeneigener Geräte relativiert.

Datensicherheit beim Bring Your Own Device-Prinzip

Bring Your Own Device erschwert die Verwaltung und Kontrolle, sodass die privaten Geräte der Mitarbeiter eine Sicherheitslücke für das interne Netzwerk des Unternehmens darstellen.

Ist ein privater Laptop mit Malware infiziert und mit dem Netzwerk einer Institution verbunden, kann ein Trojaner die Eingaben über die Tastatur und damit auch Logins und Passwörter auslesen. Auf diese Weise verschaffen sich Hacker Zugang zu sensiblen Daten. Ist das Netzwerk eines Unternehmens oder einer Institution für den externen Zugriff geöffnet – beispielsweise über Cloud-Dienste –, können sich auch externe Personen Zugang verschaffen. Dies gilt auch für passwortgeschützte Logins.

Bring Your Own Device und die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)

Es gibt auch einen rechtlichen Aspekt. Bei Bring Your Own Device werden persönliche oder interne Unternehmensdaten auf einem privaten Gerät abgerufen und gespeichert. Dies entspricht nicht den Richtlinien der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Es muss rechtlich geklärt werden, wie mit Daten und Geschäftsgeheimnissen umzugehen ist. Neben der verminderten Datensicherheit bedeutet die flexible Nutzung privater Geräte auch Stress für die Mitarbeiter. Wenn sie ihren Laptop in ihrer Freizeit nutzen und jederzeit erreichbar sind, ist es schwierig, Privat- und Berufsleben zu trennen.

Vorteile

- Effizientes Arbeiten auf dem eigenen Endgerät
- Hohe Mitarbeiterzufriedenheit
- Hohe Benutzerfreundlichkeit
- Flexibilität und Mobilität
- Kosteneinsparungen für Unternehmen

Nachteile

- Mangelnde Datensicherheit
- Sicherheitslücke für das Unternehmensnetzwerk
- Rechtlicher Einwand: DSGVO
- Heterogene Hardware und Software
- Schwierige Registrierung für die IT

Richtlinien und Sicherheitsvorkehrungen für Bring Your Own Device

Bei der Umsetzung des Bring-Your-Own-Device-Ansatzes ist es wichtig, die Vor- und Nachteile sowie die Kosten und den Nutzen abzuwägen. Neben kleineren Hürden wie der Tatsache, dass Software wie Microsoft Office auf privaten Laptops nicht für die gewerbliche Nutzung in Unternehmen lizenziert ist, erfordert die Gewährleistung der Datensicherheit einen gewissen Aufwand. Es lohnt sich, zu diesem Zweck interne Unternehmensrichtlinien aufzustellen. Zu den grundlegenden Verfahren gehören die regelmäßige Aktualisierung des Betriebssystems, die Verwendung eines Virenschanners und standardisierte Software zum Schutz vor Malware.

Vereinfachung der IT-Administration durch Mobile Device Management

Zur Vereinfachung der Verwaltung durch das IT-Management empfiehlt sich der Einsatz einer Mobile Device Management Software (MDM). Damit lassen sich alle im Unternehmensnetzwerk eingesetzten Geräte zentral verwalten. Zugriffsrechte können vergeben oder bei Diebstahl der Zugriff auf ein bestimmtes Endgerät gesperrt werden.

Bring Your Own Device und VPN

Für den sicheren Zugriff auf das interne Netzwerk eines Unternehmens oder einer Institution eignet sich die Verschlüsselung über ein Virtual Private Network (VPN). Über das „virtuelle private Netzwerk“ kann ein Nutzer von jedem Ort aus online auf das Netzwerk der Institution zugreifen, sich darin bewegen, Dateien abrufen und speichern.

Die Desktop-Virtualisierung hat einen weiteren Vorteil: die Trennung zwischen dem privaten und dem beruflich genutzten „Bereich“ auf dem Computer. Aus datenschutzrechtlicher Sicht dürfen jedoch keine Daten aus dem Unternehmensnetzwerk auf dem privaten Gerät gespeichert werden.

Zusätzliche Sicherheitsvorkehrungen für BYOD

Aufgrund der großen Auswahl an verfügbaren Cloud-Diensten wird Application Streaming auch für Bring Your Own Device-Anwendungen genutzt. Nicht nur die Daten, sondern auch die für die Verarbeitung erforderlichen Anwendungen werden in der sicheren Cloud des Unternehmens gespeichert. Sie werden auf das private Gerät übertragen, sobald der Befehl zum Öffnen gegeben wird. Bei der Nutzung von Cloud-Diensten ist ein hohes Maß an Sicherheit und Verschlüsselung erforderlich. Private Endgeräte, die mit dem Unternehmensnetzwerk verbunden sind, müssen mindestens mit einer Zwei-Faktor-Authentifizierung verschlüsselt werden. Das bedeutet, dass das Smartphone mit einer PIN und einer Bildschirmsperre gesichert sein muss.

Rechtsgrundlage für Bring Your Own Device

Datensicherheit spielt bei der Anwendung des Bring Your Own Device-Prinzips eine wichtige Rolle. Aus diesem Grund müssen individuelle interne Unternehmensrichtlinien und Vorschriften zum Datenschutz für die BYOD-Nutzung erstellt werden, deren Einhaltung jeder Mitarbeiter durch die Unterzeichnung einer Einverständniserklärung bestätigt. Dazu gehört nicht nur der verantwortungsvolle Umgang mit Unternehmens- oder Kundendaten, sondern auch eine Vereinbarung darüber, inwieweit der Arbeitgeber oder andere Mitarbeiter Zugriff auf das private Gerät haben oder ob die (Betriebs-)Kosten für den Laptop, das Tablet oder das Smartphone vom Arbeitgeber übernommen werden.

4. Lektion 3: Effektive Praktiken und Tools für Kommunikation und Zusammenarbeit in hybriden Teams

4.1 Einleitung

Stellen wir uns vor, es wäre der 31. Dezember 2019 und wir würden einen Blick in die nahe Zukunft des folgenden Jahres werfen. Wer hätte damals die dramatischen Veränderungen in unserer Arbeitswelt voraussehen können, die durch die globale COVID-19-Pandemie ausgelöst wurden? Die Pandemie hat uns in vielerlei Hinsicht herausgefordert und uns gezwungen, traditionelle Arbeitskonzepte zu überdenken. Die daraus resultierenden hybriden Arbeitsmodelle, bei denen Teile eines Teams remote und andere aus traditionellen Büroumgebungen arbeiten, können ein evolutionärer Schritt in der Entwicklung der Teamdynamik oder eine direkte Reaktion auf die durch globale Veränderungen entstandenen Bedürfnisse sein. Dieses Kapitel widmet sich der Analyse von Kommunikations- und Kollaborationspraktiken und -werkzeugen für hybride Teams im spezifischen Kontext des Personalmanagements.

Das Thema dieses Kapitels ist in der aktuellen Diskussion über hybride Arbeitssysteme von großer Relevanz. Der Schwerpunkt liegt auf den spezifischen Herausforderungen, denen hybride Teams gegenüberstehen, und den Lösungen, die sich im Zuge der Digitalisierung und der Notwendigkeit der Anpassungsfähigkeit entwickelt haben. Die Ergebnisse dieser Analyse sind für die Gestaltung von Arbeitsumgebungen von entscheidender Bedeutung, in denen hybride Teams effektiv kommunizieren und zusammenarbeiten können, wodurch sowohl die individuelle als auch die kollektive Produktivität gesteigert wird.

Das Ziel dieses Kapitels ist es, effektive Methoden und Instrumente zur Steigerung der Effektivität und des Engagements in hybriden Teams zu identifizieren und zu bewerten. Es zeigt, welche Kommunikationspraktiken und Kollaborationsinstrumente im Kontext des Personalmanagements am besten geeignet sind, um die spezifischen Herausforderungen von hybrid teamwork und improve work outcomes zu bewältigen.

Der Stand der Forschung zum Thema hybride Teamarbeit ist komplex und befindet sich in einem dynamischen Entwicklungsprozess. Die Pandemie hat als Katalysator für Forschung und Entwicklung in diesem Bereich gewirkt. Dieses Kapitel stützt sich auf eine Vielzahl von Studien und Analysen, darunter die Arbeit von Analysis Mason, die die Notwendigkeit hervorhebt, Kollaborationslösungen an hybride Arbeitsumgebungen anzupassen, sowie die Forschung von Al-Samarraie und Saeed, die zeigt, wie Cloud-Computing-Tools durch Flexibilität und Zugänglichkeit die Lernergebnisse, die Motivation und die Selbstwirksamkeit verbessern können.

Strukturell ist dieses Kapitel wie folgt aufgebaut: Auf diese Einleitung, die einen Überblick über das Thema und den Ansatz gibt, folgt eine eingehende Betrachtung der Bedeutung von Kommunikation in hybriden Arbeitsumgebungen und ihrer Auswirkungen auf die Teamarbeit. Kapitel 3 widmet sich der Erforschung und Bewertung technischer Tools, die für die Remote-Arbeit und die damit verbundene Zusammenarbeit und Kommunikation unerlässlich sind. Kapitel 4 behandelt Regeln für Online-Meetings und wie diese effektive virtuelle Zusammenkünfte ermöglichen können. Kapitel 5 präsentiert praktische Beispiele für erfolgreiche hybride Teamarbeit, um theoretische Ansätze mit realen Szenarien zu verbinden. Die abschließende Zusammenfassung in Kapitel 6 fasst die gewonnenen Erkenntnisse zusammen und bietet einen Ausblick auf zukünftige Entwicklungen im Bereich der hybriden Teams.

4.2 Was tut Kommunikation bedeutet wenn man

Kommunikation ist das Rückgrat jeder Teamarbeit, insbesondere wenn es um hybride Teamstrukturen geht. Sie fungiert als Brücke zwischen physisch getrennten Mitgliedern und ist daher entscheidend für die Aufrechterhaltung einer dynamischen und effektiven Teaminteraktion. Olson und Olson (2013) heben beispielsweise die Modularisierung der Arbeit und eine gemeinsame Grundlage als Schlüsselkomponenten der Online-Zusammenarbeit hervor. Diese Konzepte sind für hybride Teams besonders relevant, da die Arbeit so strukturiert werden kann, dass eine klare Aufgabenverteilung und reibungslose Koordination unterstützt werden, was sich direkt auf die Produktivität und Zufriedenheit des Teams auswirkt.

Die Herausforderungen der Kommunikation in hybriden Teams erfordern innovative Lösungsstrategien. Die physische Distanz birgt das Risiko von Missverständnissen aufgrund fehlender nonverbaler Signale und spontaner Austauschmöglichkeiten. Um diesem Problem entgegenzuwirken, schlagen Malhotra et al. (2007) die Festlegung von Kommunikationsstandards vor, die ein System des Vertrauens schaffen und zu einem klaren Informationsfluss führen können. Sowohl die Form als auch die Häufigkeit der Kommunikation sollten berücksichtigt werden, um ein konstantes Maß an Teaminteraktion aufrechtzuerhalten und den Zusammenhalt zu gewährleisten.

Die Verflechtung von Kommunikation und Zusammenarbeit spiegelt sich in hybriden Teams durch eine Vielzahl von Arbeitsprozessen und Verantwortlichkeiten wider. Rollenüberschneidungen können sowohl produktiv als auch herausfordernd sein. Liebhart (2024) empfiehlt die Schaffung einer offenen Kultur der Zusammenarbeit, unterstützt durch geeignete Technologien. Dieser Ansatz ermöglicht es den einzelnen Mitgliedern, nicht nur effizient zusammenzuarbeiten, sondern auch unabhängig voneinander zur Erreichung der Gesamtziele des Teams beizutragen.

Virtuelle Meetings sind ein zentraler Bestandteil der hybriden Teamarbeit und können durch spezifische Strategien effizienter gestaltet werden. Das Toolkit für hybride Teams der Johns Hopkins University (o. J.) bietet umfangreiche Empfehlungen, während Funktionen von Microsoft Teams, wie von Analysys Mason (2021) dokumentiert

von Analysys Mason (2021) dokumentiert, können Arbeitsprozesse durch Automatisierung optimieren. Solche Technologien können Meetings strukturierter und interaktiver gestalten, was wiederum die Kommunikation und das Gemeinschaftsgefühl innerhalb des Teams erheblich stärkt.

4.3 Technische Tools für die Remote-Arbeit

Cloud-basierte Tools für die Zusammenarbeit haben sich in hybriden Arbeitsumgebungen als unverzichtbar erwiesen. Ihre Fähigkeit, Kommunikation und Zusammenarbeit durch Flexibilität, Skalierbarkeit und Zugänglichkeit zu unterstützen, ist besonders wichtig in hybriden Teams, in denen die Belegschaft oft verteilt und dynamisch ist (Al-Samarraie & Saeed, 2018). Der Einsatz solcher Technologien trägt zur Verbesserung der Lernergebnisse und der Selbstwirksamkeit bei, indem er Arbeitsbedingungen schafft, die unabhängig von Zeit und Ort sind und somit eine kontinuierliche produktive Zusammenarbeit ermöglichen. Gleichzeitig sollten jedoch Datenschutz- und Sicherheitsaspekte nicht vernachlässigt werden. Bedenken hinsichtlich der IT-Sicherheit, der Verfügbarkeit von Diensten und der Abhängigkeit von einer stabilen Internetverbindung müssen im Rahmen der Planung und Verwaltung angemessen berücksichtigt werden, beispielsweise durch die Festlegung klarer Richtlinien und die Pflege von Technologiepartnerschaften, die einen zuverlässigen Support gewährleisten.

Agile Methoden bieten hybriden Teams eine Struktur, die sowohl die Zusammenarbeit als auch das individuelle Engagement optimiert. Durch den Einsatz von Methoden wie Scrum und den damit verbundenen täglichen Stand-ups können die Teammitglieder produktiv interagieren und gleichzeitig den Projektfortschritt kontinuierlich überwachen (Apeldorn, 2023). Teamarbeitsvereinbarungen und regelmäßige Besprechungen fördern ein gemeinsames Verständnis und sorgen für transparente Erwartungen. Dies ist besonders wichtig, da in hybriden Umgebungen gewöhnliche informelle Gespräche am Arbeitsplatz, die oft den Kern für Zusammenhalt und Verständnis unter Kollegen bilden, nicht oder nur schwer stattfinden können. Daher ist die bewusste Gestaltung der Zusammenarbeit und die Förderung der aktiven Beteiligung durch digitale Kommunikationsplattformen entscheidend für den Erfolg hybrider Teams.

Die Zusammenarbeit zwischen verteilten Entwicklungsteams erfordert besondere Aufmerksamkeit in Bezug auf Kommunikation und Koordination. Hier haben sich virtuelle agile Retrospektiven als wirksame Instrumente erwiesen, die nicht nur die Kommunikationseffizienz steigern, sondern auch dazu beitragen, die Komplexität innerhalb der Produktentwicklung zu reduzieren (Duehr et al., 2021). Technische Rollen wie der Scrum Master sind für die Steuerung dieser Prozesse von entscheidender Bedeutung. Die zentrale Herausforderung bleibt jedoch die kontinuierliche Anpassung der eingesetzten Tools an die sich verändernde Teamdynamik und die Projektanforderungen. Dies führt dazu, dass Teams nicht nur technologische Optionen ausloten, sondern auch die Bereitschaft zu Veränderungen und Weiterbildungen fördern müssen, um den Wert dieser Tools voll auszuschöpfen.

KI-Systeme sind eine vielversprechende Ergänzung für hybride Teams, um repetitive Aufgaben zu übernehmen und die interne Kommunikation zu unterstützen

interne Kommunikation zu unterstützen (Seeber et al., 2020). Sie bieten das Potenzial, menschliche Fähigkeiten zu ergänzen und zu verstärken, was zu verbesserten Teamprozessen führen kann. Dennoch erfordert die Integration von KI in Teams zunächst die Überbrückung technischer Lücken und eine solide strategische Planung. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Implementierung von KI auf einer detaillierten Analyse der spezifischen Teambedürfnisse basiert und durch kontinuierliche Forschung und Entwicklung unterstützt wird, um die KI-Systeme effektiv in die Kooperationsumgebung zu integrieren und sie zu einem integralen Bestandteil der Teamdynamik zu machen.

Die Betrachtung dieser technischen Tools in hybriden Arbeitsumgebungen verdeutlicht sowohl die Vielfalt der verfügbaren Optionen als auch die Komplexität ihrer effektiven Anwendung. Ein sorgfältiger und fundierter Ansatz ist erforderlich, um sowohl die individuellen als auch die kollektiven Bedürfnisse hybrider Teams zu erfüllen und ihre Leistung zu maximieren.

4.4 Regeln für Online-Meetings

Die angemessene Gestaltung virtueller Meetings ist von großer Bedeutung, um eine effiziente und zielgerichtete Kommunikation in hybriden Teams zu gewährleisten. Die von der Personalabteilung der Johns Hopkins University (o. J.) vorgeschlagenen Verhaltensnormen sind nicht nur notwendig, um einen professionellen Rahmen zu wahren, sondern auch, um eine produktive und respektvolle Atmosphäre zu schaffen. Grundregeln wie Pünktlichkeit, aktives Zuhören und ein professionelles Auftreten vor der Kamera spielen dabei eine wichtige Rolle. Solche Verhaltensregeln tragen dazu bei, dass jedes Teammitglied wertgeschätzt wird und sich respektiert fühlt, was wiederum die Bereitschaft zur aktiven Teilnahme und zum konstruktiven Austausch erhöht.

Ein Element, das zur Steigerung der Kommunikationseffizienz in Online-Meetings beiträgt, ist die Festlegung klarer Kommunikationsprotokolle. Dazu kann beispielsweise gehören, dass die Teilnehmer nacheinander sprechen und Unterbrechungen vermeiden, um Missverständnisse zu vermeiden und jedem die Möglichkeit zu geben, seine Meinung einzubringen. Zu diesem Zweck ist es unerlässlich, dass der Moderator von Online-Meetings dafür sorgt, dass alle Teilnehmer gleichberechtigt zu Wort kommen und ihre Beiträge anerkannt werden. Diese Vorgehensweise fördert nicht nur die Beteiligung, sondern auch das Gemeinschaftsgefühl und die Zufriedenheit innerhalb des Teams.

Ein weiterer Aspekt, der berücksichtigt werden sollte, ist die konsequente Nutzung der Stummschaltfunktion während virtueller Meetings. Dadurch werden Hintergrundgeräusche reduziert und man kann sich besser auf den Redner konzentrieren. Diese einfache Maßnahme kann die Kommunikationsqualität deutlich verbessern und dazu beitragen, dass jedes Teammitglied

Bei der Moderation von Online-Meetings ist es wichtig, Strategien zu finden, die den Austausch innerhalb des Teams fördern und alle Teilnehmer aktiv einbeziehen. Der Einsatz von Tools und Funktionen wie Umfragen und Abstimmungen kann hier zusätzliche Unterstützung bieten, da sie die Meinungen aller sichtbar machen und durch Abstimmungen zur Entscheidungsfindung beitragen. Darüber hinaus kann der Einsatz von

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Breakout-Räume können die intensive Arbeit fördern, indem sie es kleineren Gruppen ermöglichen, sich intensiver mit bestimmten Fragen zu befassen und die Ergebnisse anschließend in einer größeren Gruppe zusammenzuführen.

Eine strukturierte Nachbereitung ist entscheidend, um sicherzustellen, dass Online-Meetings eine nachhaltige Wirkung haben. Dazu gehören die Dokumentation des Meetings, eine klare Aufgabenverteilung und regelmäßige Fortschrittskontrollen, um die getroffenen Vereinbarungen umzusetzen. Nur so kann sichergestellt werden, dass Meetings nicht nur ein Informationsaustausch sind, sondern konkrete Ergebnisse liefern. Ein solcher Nachbereitungsprozess ermöglicht es Teams, den Überblick über ihre Projekte zu behalten und die notwendigen Schritte zur Erreichung ihrer Ziele zu koordinieren.

Die technologischen Funktionen von Microsoft Teams, wie der Together-Modus und die automatische Aufzeichnung von Meetings, können genutzt werden, um die Zusammenarbeit in hybriden Teams zu verbessern. Der Collaboration-Modus bietet beispielsweise die Möglichkeit, den Teamzusammenhalt durch die Schaffung einer einheitlichen virtuellen Umgebung zu stärken. Gleichzeitig ermöglichen Funktionen wie die automatische Aufzeichnung von Meetings die Erstellung eines zuverlässigen Archivs aller Meetings, auf das alle Teammitglieder zugreifen können. Dies erhöht die Transparenz und verbessert die Nachvollziehbarkeit von Diskussionen und Entscheidungen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die richtige Anwendung von Regeln und Moderationsstrategien, unterstützt durch innovative Technologien, einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Kommunikationseffizienz und des Engagements in hybriden Teams leisten kann. Dies erfordert eine sorgfältige Auswahl und Implementierung von Tools sowie eine kontinuierliche Reflexion und Anpassung der Kommunikationspraktiken, um den sich wandelnden Anforderungen der Teamarbeit gerecht zu werden.

4.5. Praktische Beispiele

Die Dynamik hybrider Teams erfordert innovative Ansätze zur Optimierung der Zusammenarbeit und Kommunikation. Ein bemerkenswertes Beispiel ist der Einsatz agiler Methoden zur Verbesserung der Zusammenarbeit bei der Bosch Engineering GmbH. Durch die konsequente Umsetzung agiler Retrospektiven und den Einsatz von Digitalisierungswerkzeugen gelang es, eine Kultur des ständigen Feedbacks zu etablieren, die sowohl die Effizienz als auch den Zusammenhalt in verteilten Teams stärkte (Duehr et al., 2021). Die Anpassung von Tools wie Scrum-Boards und gemeinsamen Dokumentationsplattformen erhöhte die Transparenz innerhalb des Teams und verstärkte die Verantwortlichkeit der einzelnen Mitglieder. Solche Techniken reduzierten nicht nur Missverständnisse, sondern förderten auch die Entwicklungseffizienz und unterstrichen den bedeutenden Einfluss flexibel anpassbarer Methoden und Tools auf den Erfolg hybrider Teams.

Im Hinblick auf die Rolle von KI-Systemen in der Teamzusammenarbeit eröffnen sich neue Dimensionen für hybride Teamkonstellationen. KI-Systeme können repetitive Aufgaben übernehmen und die Priorisierung innerhalb von Teamprojekten vereinfachen, wodurch menschliche Kapazitäten für kreative und strategische Aufgaben frei werden

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

(Seeber et al., 2020). Obwohl diese Technologien das Potenzial haben, Entscheidungsprozesse zu beschleunigen und die Informationsqualität zu erhöhen, ergeben sich Herausforderungen in Form von Datenmanagement und der Notwendigkeit einer kontinuierlichen Anpassung der KI-Systeme. Die effektive Integration von KI in Teams erfordert daher eine sorgfältige Planung und einen strategischen Ansatz, um eine nahtlose Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine zu gewährleisten.

Der Einsatz von Cloud-basierten Collaboration-Tools zur Steigerung der Produktivität umfasst auch den Fall von Fujitsu. Dort wurde festgestellt, dass durch die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse und die Einführung flexibler Arbeitsmodelle nicht nur die Zufriedenheit, sondern auch die Gesamtproduktivität gesteigert werden konnte (Gratton, 2021). Der Einsatz von Cloud-Diensten ermöglichte es, den Informationsfluss zu beschleunigen und die Koordination innerhalb des Teams zu vereinfachen. Dies zeigt, dass die richtige Kombination aus technologischen Lösungen und dem Bewusstsein für die individuellen Präferenzen der Mitarbeiter unerlässlich ist, um ein funktionierendes hybrides Arbeitsmodell zu ermöglichen.

Schließlich veranschaulicht der Fall der Johns Hopkins University, wie umfangreiche Schulungsressourcen Führungskräfte und Mitarbeiter in hybriden Teams unterstützen können. Das Toolkit mit Materialien wie Leitfäden und Online-Kursen dient der Stärkung von Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten (Johns Hopkins University Human Resources, o. J.). Die Förderung der Verbindung durch effektive virtuelle Meetings spielt eine zentrale Rolle für den langfristigen Zusammenhalt von Teams in hybriden Arbeitsumgebungen. Die kontinuierliche Entwicklung einer gemeinsamen Teamidentität kann so deutlich vorangetrieben werden.

Zusammenfassend zeigen diese Beispiele, dass eine Erweiterung des Spektrums an Methoden und Instrumenten notwendig ist, um hybride Teams nachhaltig in ihrem Engagement und ihrer Produktivität zu unterstützen. Die sorgfältige Anpassung und Weiterentwicklung bestehender Techniken und Praktiken erweist sich als Wegbereiter für die nachhaltige Gestaltung hybrider Arbeitsmodelle.

4.6 Fazit

Das Ziel dieses Kapitels war es, die Effektivität und das Engagement von hybriden Teams durch geeignete Kommunikations- und Kollaborationstools zu steigern. Im Kontext des Personalmanagements wurde untersucht, wie hybride Teams, bestehend aus Mitarbeitern, die sowohl vor Ort als auch remote arbeiten, ihre Zusammenarbeit und Kommunikation optimieren können.

Die Untersuchung der Kommunikationspraktiken in hybriden Teams zeigte, dass eine effektive Kommunikation unerlässlich ist, um die Teamdynamik aufrechtzuerhalten und den Projektfortschritt sicherzustellen. Durch die Modularisierung der Arbeit und die Schaffung eines gemeinsamen Grundverständnisses konnten Herausforderungen wie Missverständnisse und der Verlust nonverbaler Kommunikation überwunden werden. Die Entwicklung und Einhaltung von Kommunikationsnormen erwies sich als entscheidend für den Aufbau von Vertrauen und die Gewährleistung eines klaren Informationsflusses. Eine wichtige Erkenntnis war, dass die Verknüpfung von Kommunikation und Zusammenarbeit eine Schlüsselrolle bei der Verbesserung der Koordination und des Gesamterfolgs des Teams spielt.

Technische Tools, insbesondere cloudbasierte Tools für die Zusammenarbeit, wurden als unverzichtbar für die Unterstützung hybrider Teams identifiziert. Diese Tools bieten Flexibilität, Skalierbarkeit und Zugänglichkeit, was die Produktivität und das Engagement der Teammitglieder steigern kann. Agile Methoden und spezielle Kommunikations- und Tools für die Zusammenarbeit tragen ebenfalls dazu bei, die Effizienz und den Zusammenhalt verteilter Teams zu fördern. Künstliche Intelligenz wurde als ergänzendes Tool anerkannt, das repetitive Aufgaben automatisiert und neue Möglichkeiten für Interaktionen bietet, wobei jedoch eine strategische Integration erforderlich ist.

Im Bereich virtueller Meetings wurden durch die Anwendung von Verhaltensnormen und Moderationstechniken erhebliche Verbesserungen der Kommunikationseffizienz erzielt. Strukturierte Nachbereitungsprozesse und die Nutzung spezifischer Microsoft Teams-Funktionen trugen dazu bei, die Teamdynamik und Produktivität zu steigern. Dies zeigte sich insbesondere in der verbesserten Moderation und der gezielteren Interaktion während der Online-Meetings.

Praktische Beispiele für erfolgreiche hybride Teamarbeit, wie die Anwendung agiler Methoden bei der Bosch Engineering GmbH und die Implementierung cloudbasierter Collaboration-Tools bei Fujitsu, veranschaulichten die positiven Effekte dieser Ansätze. Hervorgehoben wurde auch die Rolle von KI-Systemen und die Unterstützung durch Ressourcen der Johns Hopkins University bei der Steigerung der Effektivität der Teamzusammenarbeit und des Engagements.

4.7 Technische Tools

Wir haben eine Liste der wertvollsten technischen Tools zusammengestellt, die Sie Ihrem Remote-Work-Toolkit hinzufügen können. Von Produktivitätsmanagement über Videokonferenzen bis hin zu Mitarbeiterprogrammen wie Mentoring – helfen Sie Ihren Remote-Mitarbeitern, ihre Arbeit besser zu erledigen und sich mit Ihrem Unternehmen verbunden zu fühlen.

Die besten Remote-Arbeits-Tools für Ihr Team nach der Pandemie

Es erfordert viel Aufwand, Ihr Remote-Team auf dem gleichen Stand zu halten. Diese technischen Tools können Ihnen dabei helfen, Ihr Team aus der Ferne effektiv zu verwalten.

1. Trello (<https://trello.com/>)

Trello ist eine visuelle Projektmanagement-Plattform, mit der Benutzer den Fortschritt von Projekten und Aufgaben verfolgen können. Trello basiert auf dem japanischen Kanban-Board-System, einer einfachen Methode zur Überwachung von zu überwachenden Aufgaben, abgeschlossenen Aufgaben und erledigten Aufgaben. Es verfügt über eine sehr visuelle Komponente, mit der Sie ein Board und dann eine Liste erstellen und Karten auf der Liste platzieren können. Wenn Ihre Remote-Mitarbeiter ihre Aufgaben erledigen, sehen Sie, wie sich die Karten auf dem Board bewegen. Wenn Ihre Teams von zu vielen Funktionen in der Software überfordert sind, ist Trello genau das Richtige für Sie.

2. Asana (<https://asana.com>)

Kollaborationstools sind wichtig, um einen reibungslosen Ablauf mit Ihren Remote-Mitarbeitern zu gewährleisten. Asana schafft einen Raum, in dem Ihre Mitarbeiter Aufgaben überwachen und verwalten können. Es handelt sich um eine ausgefeiltere Projektmanagement-Plattform als andere, und eine ihrer Funktionen ist ein Kanban-Board, aber im Gegensatz zu Trello ist die Plattform nicht um das Board herum aufgebaut. Mit Asana können die Mitglieder Ihres Remote-Teams den Fortschritt anderer Mitarbeiter sehen. Dies ist besonders nützlich, wenn Ihre Mitarbeiter eine Aufgabe übernehmen müssen, nachdem ein anderer Mitarbeiter seine Aufgabe abgeschlossen hat. Es gibt mehrere andere Funktionen wie einen Kalender und ein Portfolio, die je nach dem von Ihnen geleiteten Team wertvolle Optionen sein können.

3. Google Drive (<https://drive.google.com/drive/home>)

Mit Googles Lösung für das Remote-Teammanagement können Ihre Teammitglieder Dokumente, Dateien, Ordner und mehr nahtlos austauschen. Auf Google Drive kann von jedem Gerät und überall zugegriffen werden, was ideal für Remote-Teams ist, die über große geografische Entfernungen verteilt sind.

4. Zoom (<https://www.zoom.com/>)

Vor COVID war Zoom noch nicht so bekannt, aber in den letzten Monaten hat es sich zum Anlaufpunkt für die meisten Unternehmen entwickelt, die trotz sozialer Distanzierung in Verbindung bleiben wollen. Zoom ist eine einfache und benutzerfreundliche Videokonferenzplattform. Es verfügt jedoch auch über wertvolle Funktionen, die Ihnen bei der Zusammenarbeit und Planung mit Ihrem Remote-Team helfen können, darunter eine Bildschirmfreigabeoption, ein Whiteboard und hervorragende Sicherheitstools, um Ihre Meetings vor Hackern zu schützen. Mitarbeiter können von jedem Gerät aus an der Besprechung teilnehmen, und Sie können diese sogar aufzeichnen, um sie mit Remote-Mitarbeitern zu teilen, die nicht teilnehmen konnten.

5. HowSpace (<https://www.howspace.com/>)

Die Mitarbeiterentwicklung kann bei Remote-Teams manchmal übersehen werden. Mit Software wie HowSpace können Sie jedoch Schulungen für Mitarbeiter organisieren, die von zu Hause aus arbeiten. Sie können Ihre Remote-Mitarbeiter zu Workshops und Schulungen einladen, um ihnen zu helfen, ihre Fähigkeiten und Talente weiterzuentwickeln. Howspace bietet auch interaktive Funktionen für Ihre Mitarbeiter, wie Umfragen und Chat-Optionen.

6. Dropbox (<https://www.dropbox.com/>)

Cloud-Speicher ist ein Muss für Ihre Remote-Mitarbeiter, und genau das bietet Dropbox. Größere Dokumente lassen sich nur schwer per E-Mail versenden. Mit Dropbox können Remote-Mitarbeiter größere Dateien, Präsentationen oder Videos hochladen, die sie nicht per E-Mail versenden können. Es ist auch eine großartige Option, wenn Sie mit Freiberuflern oder Vertragsarbeitern an einem Projekt arbeiten. Diese können ihre fertigen Arbeiten einfach in Ihr Konto hochladen.

7. Loom Loom (<https://www.loom.com/>)

Interne Kommunikation wie Ankündigungen sind wichtig, aber ihre Übermittlung kann eine Herausforderung sein. Egal, ob Ihnen die Zeit davonläuft oder Sie einfach nur Ihre Botschaft an Ihre

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Remote-Team schnell, mit Loom können Sie eine Audio-Nachricht aufzeichnen, die Sie über Messaging-Apps oder E-Mail teilen können. Auf diese Weise können Sie Ihre Gedanken ausdrücken und alle darüber informieren, was in Ihrem Unternehmen vor sich geht.

8. Harvest (<https://www.getharvest.com/>)

Die Zeiterfassung aller Mitarbeiter ist eine der größten Herausforderungen bei der Überwachung von Remote-Teams. Software wie Harvest kann dies vereinfachen. Jeder Mitarbeiter kann seine Arbeitszeit protokollieren, sodass Sie sehen können, wie lange er an einer Aufgabe gearbeitet hat, wann er damit begonnen hat und wann er sie abgeschlossen hat. Harvest kann auch Ausgaben erfassen, was die Lohnabrechnung für Remote-Teams vereinfachen kann.

9. Customshow (<https://www.customshow.com/>)

Nur weil die Arbeit virtuell geworden ist, bedeutet das nicht, dass Sie keine Präsentationen mehr erstellen müssen. Jetzt brauchen Sie nur noch ein Tool, um Remote-Präsentationen online zu erstellen und zu teilen. Hier kommt CustomShow ins Spiel. Die Präsentationssoftware von CustomShow ist das perfekte Remote-Work-Tool, um beeindruckende Präsentationen zu erstellen, die die Daten, Berichte, Inhalte und mehr vermitteln, die Sie teilen möchten.

10. Recruiterflow (<https://recruiterflow.com/>)

Recruiterflow ist eine umfassende Software, die den Rekrutierungsprozess für Personalvermittlungs- und Recruiting-Agenturen optimiert und es einfacher macht, Top-Talente von überall her zu finden und einzustellen. Mit seinen Echtzeit-Analysen, Kommunikationswerkzeugen und einer zentralisierten Plattform zur Verwaltung der Rekrutierungsbemühungen bietet Recruiterflow eine effiziente und effektive Lösung für die Fernrekrutierung, mit der Unternehmen den Fortschritt der Kandidaten verfolgen, mit dem Rekrutierungsteam und den Kandidaten kommunizieren und die Rekrutierungsaktivitäten auf konsistente und organisierte Weise verwalten können. Durch den Einsatz von Recruiterflow können Unternehmen sicherstellen, dass sie ihren Fernrekrutierungsprozess effektiv verwalten und die besten verfügbaren Talente einstellen.

11. clerk (<https://clerk.com/>)

Bei Remote-Teams ist es schwierig, Schulungen durchzuführen, und noch schwieriger, sicherzustellen, dass alle die gleichen Regeln befolgen. Scribe ist eine Browser-Erweiterung und Desktop-Anwendung, die in Sekundenschnelle Anleitungen erstellt. Jeder Kollege kann von überall aus sofort einen gesamten Arbeitsablauf aufzeichnen. Klicken Sie einfach auf „Aufzeichnen“ und führen Sie den Prozess aus. Scribe erstellt automatisch eine Anleitung mit Schritt-für-Schritt-Anweisungen und entsprechenden Screenshots.

12. lead.app (<https://www.lead.app/>)

LEAD.app funktioniert direkt in Slack oder Teams Ihres Unternehmens. Installieren Sie einfach LEAD.bot und schon bringt es Menschen für Kaffeetreffen, Speed-Mentoring oder virtuelle Happy Hours zusammen. LEAD bietet Unternehmen außerdem die Möglichkeit, ihre Vermittlung individuell anzupassen, sodass sie mit ihrer eigenen Stimme, nach ihrem bevorzugten Zeitplan und gemäß ihren Präferenzen mit ihrem Unternehmen kommunizieren können.

13. Podcast (<https://podcastle.ai/>)

Die Zeit nach der Pandemie hat zu erheblichen Einschränkungen bei persönlichen Treffen geführt. Wenn Sie jedoch Ihre Interview-Podcasts nicht dafür gefährden möchten, gibt es eine großartige Möglichkeit, sie über Podcastle aus der Ferne aufzunehmen, aber so klingen zu lassen, als säßen Sie nebeneinander. Die Bearbeitungs- und Sprach Anpassungsfunktionen der Software ermöglichen Ihnen Aufnahmen in höchster Qualität.

14. eSwap (<https://eswap.global/>)

eSwap ist eine Multichannel-Bestandsverwaltungssoftware, die E-Commerce-Unternehmern das Leben erleichtert. Anstatt alle Ihre E-Commerce-Kanäle wie eBay, Amazon und andere manuell zu verwalten, können Sie nun alle Ihre Medien mit einer einzigen Quelle verknüpfen und von dort aus verwalten. Selbst wenn Sie eine große E-Commerce-Marke verwalten, kann Ihr Team aus Buchhaltern und Vertriebsleitern weiterhin effizient von zu Hause aus arbeiten.

15. salesmate (<https://www.salesmate.io/>)

Salesmate ist eine ideale CRM- und Customer-Journey-Plattform, mit der Ihre Remote-Teams Kundensupport-, Vertriebs- und Marketingprozesse automatisieren können. Es handelt sich um ein fortschrittliches SaaS-CRM mit intuitiven Funktionen, die die Kundenbindung verbessern, bei der Erstellung optimierter Marketingstrategien helfen, Ihren Vertriebsprozess rationalisieren und alle Ihre Kundendaten an einem Ort verwalten.

Eine seiner Funktionen, die E-Mail-Automatisierung, kann hochgradig zielgerichtete E-Mails erstellen, mit denen Sie besser mit Ihren Interessenten und Kunden in Kontakt treten können. Sie können auch Ihre Kundenansprache automatisieren und mit Kunden auf der Grundlage ihres Verhaltens und ihrer Aktionen in Kontakt treten.

Sie können es auch als Google-CRM-Plattform verwenden, die sich in Sekundenschnelle nahtlos in Ihre bevorzugten G Suite-Apps wie Gmail integrieren lässt und die Produktivität Ihres Remote-Teams verbessert.

16. Alumni Enterprise (<https://enterprisealumni.com/>)

Alumni Enterprise ist eine leistungsstarke Plattform für das Alumni-Management in Unternehmen, die einfach zu bedienen und erschwinglich ist. Sie ist die richtige Plattform, um mit ehemaligen Mitarbeitern in Kontakt zu bleiben, und ermöglicht es Unternehmen, ihren Talentpool zu vergrößern, ihren Umsatz zu steigern und ihre Marken zu fördern. EnterpriseAlumni ermöglicht es Unternehmen, ihre Alumni-Community zu gewinnen, zu binden und zu aktivieren. Es lässt sich nahtlos in die meisten CRMs und A/B-Testtools integrieren und bietet Funktionen zur Erfüllung von Anforderungen wie Lead-Generierung, Alumni-Networking, Veranstaltungsmanagement und mehr. Nutzen Sie es, um mit Ihren Alumni in Kontakt zu treten, sie zu binden und zu Ihren Botschaftern zu machen.

17. longlist (<https://longlist.io/>)

Longlist ist eine hochmoderne Automatisierungsplattform, die speziell für schnell wachsende Personalvermittlungsagenturen und Personalberatungsunternehmen entwickelt wurde. Mit seinen leistungsstarken Funktionen revolutioniert Longlist die Arbeitsweise von Personalvermittlern, indem es den Suchprozess für Kandidaten und Kunden optimiert und nahtlose Outreach-Kampagnen über mehrere Kanäle wie E-Mail, LinkedIn, SMS und Telefon ermöglicht. Darüber hinaus automatisiert Longlist sich wiederholende Aufgaben wie E-Mail-Follow-ups und verschafft Personalvermittlern so wertvolle

Zeit für Personalvermittler, sich auf wichtigere Aspekte ihrer Arbeit zu konzentrieren.

Longlist verfügt über eine Reihe beeindruckender Funktionen, darunter eine Google Chrome-Erweiterung für erweiterte Funktionalität, eine umfassende Talentsuchfunktion, effiziente E-Mail-Automatisierung, die Möglichkeit, Multi-Channel-Outreach-Kampagnen durchzuführen und sogar Video-Rekrutierung zu ermöglichen. Die Plattform lässt sich nahtlos in die Customer Relationship Management (CRM)-Systeme und Application Tracking Systems (ATS) von Leading integrieren und bietet Personalvermittlern so ein reibungsloses und optimiertes Erlebnis.

18. WebWork-Zeiterfassung (<https://www.webwork-tracker.com/>)

WebWork Tracker ist eine umfassende Software zur Zeiterfassung und Mitarbeiterüberwachung, die entwickelt wurde, um die Produktivität aller Arten von Teams zu steigern. Sie bietet Tools zur Erfassung von Arbeitszeiten, zur Überwachung der Mitarbeiteraktivitäten, zur Verwaltung von Projekten und zur Analyse der Produktivität. Mit Lösungen wie der Zeiterfassung am Desktop mit Screenshots, detaillierten Berichten, Aufgabenverwaltung, Schichtplanung, Stundenzetteln und vielem mehr bietet WebWork Tracker Einblicke in Arbeitsmuster und hilft Unternehmen dabei, ihre Leistung zu optimieren und Remote-Teams effektiv zu verwalten. Dank seiner benutzerfreundlichen Oberfläche und robusten Funktionalität eignet es sich für Unternehmen jeder Größe, die ihre Verantwortlichkeiten verbessern, Arbeitsabläufe optimieren und ihr Zeitmanagement verbessern möchten.

4.8 Regeln für Online-Meetings – so funktioniert virtuelle Zusammenarbeit garantiert

Online-Meetings werden immer beliebter. Kein Wunder, denn sie ermöglichen einen konstruktiven Austausch über physische Entfernungen hinweg und helfen zahlreichen Unternehmen, ihren Geschäftsbetrieb während der Coronavirus-Pandemie aufrechtzuerhalten. Allerdings sind virtuelle Meetings oft nicht so effektiv wie erhofft: Die Gründe dafür reichen von mangelnden technischen Kenntnissen bis hin zu Verzögerungen und starken Hintergrundgeräuschen. Damit Online-Meetings reibungslos ablaufen, geben wir Ihnen in diesem Leitfaden zur Online-Meeting-Etikette einige nützliche Tipps.

12 Regeln für Online-Meetings:

1. Thema und Tagesordnung kommunizieren

Eine gute Vorbereitung ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen Online-Besprechung. Dazu gehört vor allem, Ziele zu definieren und eine Tagesordnung zu erstellen, die den Teilnehmern im Voraus zugesandt wird. So kann sich jeder in Ruhe auf die Besprechung vorbereiten und zum Thema beitragen. Eine vorab festgelegte Tagesordnung dient auch als Leitfaden während der Online-Besprechung und hilft,

Themen und einzelnen Punkten strukturiert und effizient zu bearbeiten.

2. Technikcheck

Sie haben keinen Ton oder wissen nicht, wie Sie Ihren Bildschirm freigeben können? Schade, dass alle Teilnehmer bereits auf Sie warten. Bevor Sie ein virtuelles Meeting starten, sollten Sie immer sicherstellen, dass alles funktioniert und Sie mit den einzelnen Funktionen vertraut sind.

3. Angemessene Kleidung

Diese Regel für Online-Meetings richtet sich nicht nur an den Moderator, sondern sollte von allen Teilnehmern beherzigt werden. Nur weil das Meeting virtuell stattfindet, z. B. zu Hause, heißt das nicht, dass Sie einen Jogginganzug tragen sollten. Tragen Sie einfach das, was Sie auch zu einem normalen Meeting tragen würden, und sorgen Sie dafür, dass Sie Ihren Arbeitsplatz vorher aufräumen und während einer Videokonferenz für eine gute Beleuchtung sorgen.

4. Seien Sie pünktlich

Planen Sie genügend Zeit ein, damit Sie sich pünktlich in die Besprechung einwählen können – idealerweise mit ein paar Minuten Puffer. Wenn Sie sich verspäten, ist es wichtig, die anderen Besprechungsteilnehmer zu informieren, damit diese die Wartezeit für andere Zwecke nutzen können.

5. Nette Begrüßung mit einer Vorstellungsrunde

Als Moderator sollten Sie eine nette Einleitung geben. Begrüßen Sie alle Teilnehmer und bitten Sie neue Mitarbeiter oder externe Teilnehmer, sich vorzustellen.

6. Vermeidung von Hintergrundgeräuschen

Tastaturtippen, schreiende Kinder, Bauarbeiten im Hintergrund: Hintergrundgeräusche während einer Online-Besprechung können extrem ablenkend sein. Aus diesem Grund sollten nur der Konferenzleiter und die Person, die etwas beizutragen hat, das Mikrofon für die Audioübertragung eingeschaltet haben. Die übrigen Teilnehmer sollten sich stumm schalten, um Ablenkungen zu vermeiden. Es ist auch ratsam, ein Headset zu verwenden, das Geräuschunterdrückung unterstützt und Hintergrundgeräusche ausblendet. Schließen Sie vor der Besprechung die Fenster und schalten Sie idealerweise Ihr Mobiltelefon aus.

7. Achten Sie auf Aussprache und Gestik

Bei der virtuellen Kommunikation sollten Sie besonders auf Ihre Aussprache und Ihren Tonfall achten. Sprechen Sie langsam, ruhig und deutlich und machen Sie regelmäßig Pausen, um eine bessere Verständlichkeit zu gewährleisten. Dies ist besonders wichtig in internationalen Unternehmen, in denen Englisch als Kommunikationssprache verwendet wird.

Im Hinblick auf die interkulturelle Zusammenarbeit sollten Sie während einer Webkonferenz auch auf Ihre Gestik und Körpersprache achten. Denn Gesten können je nach kulturellem Kontext sehr unterschiedlich verstanden werden. So wird beispielsweise ein Nicken mit dem Kopf

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

in den meisten Ländern als Zustimmung, nicht jedoch in arabischen Ländern, Griechenland oder der Türkei. Hier drückt ein Nicken genau das Gegenteil aus, nämlich Ablehnung.

8. Weniger ist mehr

Online-Meetings können die Zusammenarbeit über Entfernungen hinweg erheblich vereinfachen. Es gibt jedoch auch Unternehmen, in denen die Anzahl der Online-Meetings ausufert und die Mitarbeiter ihren Arbeitstag damit verbringen, von einem Meeting zum nächsten zu eilen. Überlegen Sie sich sorgfältig, welchen Zweck ein Online-Meeting hat und vor allem, wer daran teilnehmen sollte. Laden Sie nur Personen ein, die wirklich mit dem Thema vertraut sind und einen Beitrag zur Diskussion leisten können.

9. Halten Sie Online-Meetings kurz und prägnant

Je länger das Meeting dauert, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Konzentration nachlässt. Um sicherzustellen, dass alle Teilnehmer ihre volle Aufmerksamkeit aufbringen können, sollte für Online-Meetings eine maximale Dauer von 60 bis 90 Minuten festgelegt werden.

10. Fördern Sie Interaktivität – beziehen Sie die Teilnehmer mit ein

Wer verliert nicht das Interesse bei stundenlangen Monologen?

Viele Mitarbeiter erledigen während Besprechungen andere Dinge: 52 % erledigen gleichzeitig andere arbeitsbezogene Aufgaben, 43 % beantworten private E-Mails oder surfen während Online-Besprechungen im Internet. (Quelle: NeXR-Studie 2020)

Beziehen Sie daher die anderen Teilnehmer ein, indem Sie ihnen konkrete Fragen stellen, sie im Chat abstimmen lassen oder ein Whiteboard nutzen, um gemeinsam Lösungen zu erarbeiten.

11. Andere ausreden lassen

Lassen Sie andere ausreden und versuchen Sie, Unterbrechungen zu vermeiden. Warten Sie stattdessen auf Gesprächspausen, um etwas hinzuzufügen.

12. Erstellen Sie ein gemeinsames Protokoll

Um die Ergebnisse eines virtuellen Meetings dauerhaft zu dokumentieren, ist es ratsam, gemeinsam ein Protokoll zu erstellen. Viele Videokonferenz-Tools verfügen auch über eine Aufzeichnungsfunktion, mit der das Meeting aufgezeichnet werden kann. Auf diese Weise können auch Mitarbeiter, die nicht am Online-Meeting teilnehmen konnten, das Meeting ansehen und sich auf den neuesten Stand bringen.

5. Lektion 4: Herausforderungen meistern und Produktivität fördern

5.1 Einleitung

Die Frage, wie unterschiedliche Ansätze im Personalmanagement in Unternehmen es die Bewältigung interner Herausforderungen und die Steigerung der Produktivität beeinflussen, ist für KMU ein heißes Thema. Insbesondere die Bewältigung von Herausforderungen und die Förderung der Produktivität innerhalb von Unternehmen entwickeln sich zu zentralen Aufgaben. Angesichts der ständigen Veränderungen, in denen Unternehmen agieren, ist ein effektives Personalmanagement unerlässlich, um den vielfältigen Anforderungen gerecht zu werden und den Erfolg des jeweiligen Unternehmens sicherzustellen.

Dieses Kapitel widmet sich daher ausführlich diesem Thema und konzentriert sich auf die Bewältigung interner Herausforderungen und die Förderung der Produktivität. Angesichts der wichtigen Rolle der Humanressourcen als strategischer Erfolgsfaktor in Unternehmen ist eine gezielte Untersuchung der entsprechenden Managementstrategien und -methoden von wesentlicher Bedeutung. Dieser Aspekt gewinnt aufgrund des Einflusses des demografischen Wandels, der Digitalisierung und globaler politischer Veränderungen an Komplexität und Dringlichkeit.

5.2 Der ideale Remote-Arbeitsplatz

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Verbreitung von Homeoffice stellt sich die Frage nach der idealen Gestaltung des Heimarbeitsplatzes. Dies erfordert eine Auseinandersetzung mit ergonomischen Anforderungen und der notwendigen technischen Ausstattung, um im Homeoffice maximale Produktivität zu erreichen (Gronau, o. J.). Ergonomische Möbel, wie beispielsweise die Investition in höhenverstellbare Schreibtische und orthopädische Bürostühle, leisten einen wesentlichen Beitrag zur körperlichen Gesundheit und können somit langfristig die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter steigern. Diese Erkenntnis spiegelt sich in Forschungsergebnissen wider, die auf einen positiven Zusammenhang zwischen Ergonomie am Arbeitsplatz und der Produktivität der Mitarbeiter hinweisen.

Klar ist auch der Bedarf an einer fortschrittlichen technischen Ausstattung, die es den Mitarbeitern ermöglicht, im Homeoffice effizient und ungestört zu arbeiten. Die Bereitstellung leistungsfähiger Endgeräte und zuverlässiger Internetverbindungen ist eine grundlegende Komponente zur Unterstützung kontinuierlicher und

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

ununterbrochenen Arbeitsprozesse. Eine ruhige und ungestörte Arbeitsumgebung ist von ähnlicher grundlegender Bedeutung, da sie eine wesentliche Voraussetzung für konzentriertes Arbeiten ist und sich direkt auf die Arbeitsqualität auswirkt.

Darüber hinaus kann der Zugang zu Cloud-Diensten und Remote-Desktop-Lösungen die Selbstorganisation und Flexibilität der Mitarbeiter erheblich verbessern und den den spezifischen Bedingungen von KMU gerecht werden.

Eine weitere Dimension der Arbeit von zu Hause aus ist die Balance zwischen Flexibilität und Struktur im Arbeitsumfeld. Unter Bezugnahme auf Jensen et al. (2022) ist es entscheidend, Arbeitsmodelle zu entwerfen, die sowohl flexible Arbeitszeiten ermöglichen als auch eine klare Struktur bieten. Dazu gehören die Entwicklung von Kernarbeitszeiten und die Einführung von Remote-Protokollen, die sowohl Flexibilität als auch Verbindlichkeit für die Mitarbeiter bieten. Eine solche Struktur erleichtert nicht nur die Selbststeuerung, sondern hilft auch, Missverständnisse zu vermeiden und fördert eine effizientere und zufriedenstellendere Arbeitskultur.

Im Kontext virtueller Teams können Zusammenarbeit und Kommunikation eine Herausforderung darstellen. Güttel und Schneider (2018) beleuchten den Einfluss digitaler Kommunikationsmittel auf die Teamdynamik und Produktivität. Der Einsatz von Technologien wie Videokonferenzen und Instant Messaging kann die Zusammenarbeit in verteilten Teams erheblich erleichtern und Mitgliedern aus verschiedenen Kulturen und Zeitzonen helfen, einen besseren Beitrag zu leisten. Regelmäßige virtuelle Meetings verbessern zudem den Zusammenhalt und bieten die Möglichkeit zum Gedankenaustausch.

Die Gewährleistung des Datenschutzes und der Datensicherheit im Homeoffice wird in der Arbeit von Oswald et al. (2023) hervorgehoben. Maßnahmen wie die Implementierung sicherer VPN-Verbindungen, die Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeiter in Datenschutzfragen sowie die Entwicklung von Notfallplänen für Datenverstöße sind grundlegend für die Gewährleistung der Vertraulichkeit von Informationen. Dies ist besonders wichtig für KMU, bei denen ein hohes Maß an Datenintegrität gewährleistet sein muss.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die effiziente Gestaltung des Homeoffice-Arbeitsplatzes eine komplexe Herausforderung ist, die sowohl physische als auch psychologische Komponenten umfasst. Durch die Berücksichtigung ergonomischer Grundsätze und technologischer Anforderungen sowie einer ausgewogenen Arbeitsstruktur können jedoch die Voraussetzungen für eine höhere Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit geschaffen werden.

5.3 Wie man einen Arbeitstag strukturiert (Routinen, Pausen)

Die Schaffung einer strukturierten Routine im Homeoffice trägt entscheidend zur Steigerung der Produktivität bei. Unter Anwendung der Forschungsergebnisse von Gronau (o. J.) zur Bedeutung einer verbesserten Arbeitsorganisation für die Produktivität lässt sich betonen, dass eine klare Tagesstruktur mit festgelegten Arbeits- und Pausenzeiten unerlässlich ist. Diese festgelegten Strukturen ermöglichen es den Mitarbeitern, eine

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

verbindliche Routine entwickeln und die Herausforderungen einer potenziell unvorhersehbaren Arbeitsbelastung bewältigen, trotz der Flexibilisierung im Rahmen der verfügbaren Kapazitäten. Ziel ist es dabei, ein Gleichgewicht zwischen der notwendigen Struktur und persönlicher Flexibilität zu gewährleisten, um sowohl individualisierte Arbeitsgestaltung und die Erfüllung von organisatorischen Anforderungen zu garantieren.

Im Zusammenhang mit der Etablierung einer festen Tagesroutine zeigt Gronaus Forschung, dass klar definierte Start- und Endzeiten für den Arbeitstag von zentraler Bedeutung sind. Durch diese festen Zeitfenster ermöglichen Unternehmen ihren Mitarbeitern, einen disziplinierten Arbeitsrhythmus zu entwickeln, der Überlastung verhindert und zu einer gesunden Work-Life-Balance beiträgt. Darüber hinaus können Zeitblöcke für konzentrierte Tätigkeiten effizient genutzt werden, indem sie als Intervalle für fokussiertes Arbeiten ohne Unterbrechung des Arbeitsflusses organisiert werden, gefolgt von kurzen Pausen zur Erholung. Solche Intervalle stärken die geistige Wachsamkeit und fördern eine nachhaltige Arbeitsleistung.

Die Gewährleistung klar definierter Pausenzeiten ist ein weiteres Schlüsselement zur Steigerung der Mitarbeiterleistung. Demography Excellence (2016) hebt die Vorteile flexibler Arbeitszeitmodelle hervor, bei denen insbesondere Pausenregelungen einen wesentlichen Beitrag zur Aufrechterhaltung der kognitiven Belastbarkeit leisten. Durch die systematische Integration von Pausen in den Arbeitstag erhalten die Mitarbeiter regelmäßige Erholungsphasen, die geistiger und körperlicher Erschöpfung entgegenwirken und langfristig zur Produktivität beitragen. Darüber hinaus kann die Anpassung der Pausenzeiten an individuelle Bedürfnisse eine maßgeschneiderte Lösung sein, die die individuelle Leistung optimiert und zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit beiträgt.

Laut Flato und Reinbold-Scheible (2008) ist eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung von grundlegender Bedeutung, um die langfristige Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu gewährleisten und arbeitsbedingte Beschwerden zu vermeiden. Dazu gehört nicht nur die physische Ausstattung des Arbeitsplatzes, sondern auch die Einführung gesundheitsfördernder Maßnahmen wie virtuelle Bewegungspausen oder Ergonomietrainings. Diese Maßnahmen können das Bewusstsein der Mitarbeiter für ihre eigene Gesundheit schärfen und gesunde Arbeitsgewohnheiten fördern, was letztlich ihre Produktivität und Zufriedenheit steigert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Arbeit von zu Hause aus eine angemessene Anpassung der sozialen Komponente erfordert, um Isolation zu verhindern und den Teamzusammenhalt zu erhalten. Jensen et al. (2022) weisen darauf hin, dass digitale Kommunikationsmittel unerlässlich sind, um den sozialen Austausch zwischen den Teammitgliedern zu fördern und die soziale Integration auch in dezentralen Arbeitsstrukturen sicherzustellen. Strukturierte virtuelle Kaffeepausen und Teambuildingmaßnahmen können die emotionale Bindung zwischen den Mitarbeitern fördern und die Teamdynamik stärken. Transparente Kommunikationskanäle schaffen Vertrauen und tragen zu einer offenen und produktiven Teamkultur bei.

5.4 Pomodoro-Technik

Die Pomodoro-Technik wird als Zeitmanagementmethode eingesetzt, die dank ihrer spezifischen Struktur aus Arbeits- und Erholungsphasen die Produktivität steigert und Burnout vorbeugt. Lamis Erkenntnisse, die die Bedeutung präziser Zeitschätzungen für ungestörtes Arbeiten betonen, lassen sich auf die Pomodoro-Technik übertragen, da sie durch feste Intervalle Klarheit und Fokus im Arbeitsprozess schafft. Bei der Pomodoro-Technik wird die Arbeit in 25-minütige Arbeitsintervalle unterteilt, gefolgt von 5-minütigen Pausen, die einen Zeitmanagement-Rahmen bieten und dabei helfen, Ablenkungen zu minimieren und die Produktivität zu maximieren in den Arbeitsintervallen.

Die Wirksamkeit der Pomodoro-Technik in KMU resultiert aus der regelmäßigen Aufteilung des Arbeitsprozesses in überschaubare Abschnitte, was die Mitarbeiter motiviert, sich an die Zeitvorgaben zu halten und gleichzeitig geistig frisch zu bleiben. Hervorzuheben sind hier die Forschungsergebnisse von Stöger, die den positiven Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Produktivität betonen. Durch die klare Begrenzung der Arbeitsphasen kann die Pomodoro-Technik zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führen, indem sie ein Erfolgserlebnis durch abgeschlossene Aktivitäten ermöglicht und die wahrgenommene Autonomie der Mitarbeiter erhöht.

Die Anpassung der Pomodoro-Technik an die eigene Arbeit erfordert eine Untersuchung der spezifischen Bedürfnisse und Arbeitsprozesse. Es ist wichtig, die Technik so zu modifizieren, dass sie den Anforderungen des Unternehmens entspricht, beispielsweise durch die flexible Anpassung der Arbeitsintervalle an zeitkritische Aufgaben wie die Vorbereitung von Besprechungen oder die schnelle Reaktion auf aktuelle Kundenereignisse.

Die Auswirkungen kurzer, intensiver Arbeitsphasen auf die geistige Frische und Wachsamkeit und die daraus resultierende Steigerung der Arbeitseffizienz sollten nicht unterschätzt werden. Diese Arbeitsweise trägt nachweislich dazu bei, die kognitive Belastung der Mitarbeiter zu reduzieren und eine konstant hohe Produktivität zu gewährleisten. Sie unterstützt auch das Stressmanagement, indem sie durch regelmäßige Pausen eine geistige Erholung ermöglicht und so die Leistungsfähigkeit langfristig aufrechterhält.

Die Umsetzung der Pomodoro-Technik in Unternehmen erweist sich als vielversprechender Ansatz, um die Herausforderungen von Arbeitsbelastung und Stress zu bewältigen. Hervorzuheben ist hier der Beitrag von Gronau, der die Bedeutung einer effektiven Prozessorganisation für die Steigerung der Produktivität betont. Durch klare Zeitstrukturen und Disziplin bei der Ausführung der Arbeit können Unternehmen eine ressourcenschonende und zielorientierte Arbeitsweise fördern. Die gezielte Schulung der Mitarbeiter im Umgang mit der Technik ist ebenso unerlässlich wie die kontinuierliche Bewertung und Anpassung an die dynamischen Anforderungen des politischen Alltags.

Schließlich sollte der Einfluss der Pomodoro-Technik auf die Mitarbeiterzufriedenheit nicht vernachlässigt werden. Stöger erwähnt einen klaren Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität, der durch eine verbesserte Work-Life-Balance und ein verringertes Burnout-Risiko unterstrichen wird. Daher kann eine effektive Umsetzung der Pomodoro-Technik dazu beitragen,

die individuelle Arbeitsmotivation und -zufriedenheit zu fördern sowie das Wohlbefinden der Mitarbeiter in politischen Organisationen nachhaltig zu steigern. Die Pomodoro-Technik ist somit nicht nur eine Methode zur Steigerung der Produktivität, sondern auch ein Instrument zur Förderung eines gesunden und nachhaltigen Arbeitsumfelds in KMU.

5.5 Praktische Beispiele

Die Anwendung der Pomodoro-Technik auf Werbekampagnen kann als wirksames Instrument zur Steigerung der Produktivität angesehen werden, insbesondere in Zeiten hoher Arbeitsbelastung und knapper Fristen. Durch die Aufteilung der Arbeitsabläufe in 25-Minuten-Intervalle mit anschließenden kurzen Pausen entsteht eine Struktur, die sowohl die Konzentration als auch die Kreativität bei der Erstellung von Inhalten wie Logos und Pressemitteilungen fördert. In diesem Zusammenhang betont Lami, wie wichtig es ist, klar definierte Arbeitszeiten festzulegen, um Unterbrechungen und Ablenkungen zu vermeiden und die Produktivität zu maximieren. Die Herausforderung besteht darin, diese Methode an die Dynamik und manchmal Unvorhersehbarkeit einer Werbekampagne anzupassen.

Die Auswirkungen kurzer, systematischer Arbeitsintervalle auf Teamarbeit und kollaborative Aufgaben, wie beispielsweise die Erstellung von Werbematerial, sollten nicht unterschätzt werden. Es ist davon auszugehen, dass die Einführung der Pomodoro-Technik die Effizienz und Qualität steigern kann, was besonders dann von Vorteil ist, wenn mehrere Teammitglieder gemeinsam an einem Projekt arbeiten. Die Arbeitsergebnisse dürften dadurch konsistenter ausfallen, da während der Pausen kontinuierliche Feedbackschleifen und Wissensaustausch stattfinden können. Stöger betont den Zusammenhang zwischen Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit, die durch solche strukturierten Arbeitsprozesse stark beeinflusst werden kann.

Der Einsatz der Pomodoro-Technik in hochdynamischen Phasen der Produktentwicklung bietet beispielsweise die Möglichkeit, auch unter Zeitdruck strukturiert und zielorientiert zu arbeiten. Dies hilft, Überlastung zu vermeiden und unterstützt die Teams dabei, ihre strategischen Ziele zu erreichen. Flexibilität bei der Anpassung der Arbeitsintervalle, beispielsweise zur Vorbereitung kurzfristig angesetzter Präsentationen, könnte dazu beitragen, sowohl die operativen als auch die strategischen Anforderungen der Produkteinführung in Einklang zu bringen.

Die Einführung einer effektiven Pausenstruktur kann einen erheblichen Einfluss auf die Teamdynamik in KMU haben. Die produktive Nutzung dieser Pausen für kreative Prozesse, in denen neue Ideen entwickelt und ausgetauscht werden, könnte die kollektive Kreativität steigern und die Entwicklung innovativer Lösungen fördern. Hier kann auf die Erkenntnisse von Gronau zurückgegriffen werden, die zeigen, dass Pausen auch Teil eines systematischen Ansatzes zur Steigerung der Produktivität sein können.

Durch bewusst geplante Pausen lässt sich auch die Teaminteraktion und der soziale Zusammenhalt optimieren. Diese gemeinsam verbrachte Zeit bietet eine ideale Plattform für die Diskussion strategischer Fragen und trägt langfristig zur Bildung einer geschlosseneren Teamstruktur bei

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

. Die Herausforderung in der Praxis besteht darin, diese Pausen so zu gestalten, dass sie sowohl den individuellen Erholungsbedürfnissen der Mitarbeitenden als auch den organisatorischen Anforderungen gerecht werden.

Die Anpassung von Arbeitszeitmodellen an die spezifischen Bedürfnisse von Freiwilligen in gemeinnützigen Organisationen ist beispielsweise eine besondere Notwendigkeit. Da Freiwillige unterschiedliche Verfügbarkeiten und Zeitfenster haben, müssen gemeinnützige Organisationen flexible, aber klare Rahmenbedingungen schaffen, die sowohl den individuellen als auch den organisatorischen Bedürfnissen gerecht werden. Jensen et al. weisen darauf hin, dass gemeinnützige Organisationen spezifische Personalmanagementstrategien benötigen, die auf ihre individuellen Ziele und Bedürfnisse zugeschnitten sind, was auch für das Zeitmanagement gilt.

Der Einsatz digitaler Technologien zur Verbesserung der Integration und Produktivität von Freiwilligen ist ebenfalls von großer Bedeutung. Hier können die Vorteile von Cloud-Diensten und Remote-Desktop-Lösungen genutzt werden, um Freiwilligen eine flexible und effiziente Teilnahme an organisatorischen Prozessen zu ermöglichen. Dies fördert nicht nur die operative Effizienz von Non-Profit-Organisationen, sondern unterstützt auch den Aspekt des modernen Personalmanagements.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass erfolgreiche Homeoffice-Anpassungen für maximale Produktivität in KMU sowohl strukturelle als auch technische Überlegungen erfordern. Flato und Reinbold-Scheible betonen die Notwendigkeit einer ergonomisch korrekten Arbeitsumgebung, um körperliche Beschwerden zu vermeiden und die Leistung zu steigern. Darüber hinaus muss darauf geachtet werden, dass bei der Gestaltung des Homeoffice-Arbeitsplatzes die Grundsätze der Work-Life-Balance berücksichtigt werden. Die Herausforderung besteht darin, diese Aspekte so in die Remote-Arbeit zu integrieren, dass sowohl individuelle Bedürfnisse als auch organisatorische Ziele berücksichtigt werden.

5.6 Fazit

Der erste Hauptteil dieses Kapitels befasste sich mit den Herausforderungen im Personalmanagement, insbesondere im Fall von KMU, die von zu Hause aus arbeiten. Es wurde detailliert aufgezeigt, dass KMU mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert sind, darunter demografische Entwicklungen, Digitalisierung und die Notwendigkeit innovativer Personalstrategien. Diese Herausforderungen erfordern flexible und anpassungsfähige Managementmethoden, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen.

Im zweiten Hauptteil wurden verschiedene Strategien zur Förderung der Produktivität untersucht. Es wurde diskutiert, dass ein Gleichgewicht zwischen Flexibilität und Struktur im Arbeitsumfeld unerlässlich ist. Flexible Arbeitsmodelle müssen durch klare Strukturen ergänzt werden, um die Produktivität zu maximieren. Die Bedeutung ergonomischer Anforderungen und technologischer Ausstattung zur Sicherung der Arbeitsqualität im Homeoffice wurde ebenfalls hervorgehoben. Der Einsatz digitaler Kommunikationsmittel wurde ebenfalls als entscheidend für die Aufrechterhaltung der Teamdynamik und der Effektivität virtueller Teams hervorgehoben.

Der dritte Hauptabschnitt war der Pomodoro-Technik gewidmet. Insbesondere die Implementierung von Zeitmanagementtechniken wie der Pomodoro-Technik und die Schaffung strukturierter Arbeits- und Pausenzyklen wurden als erfolgreiche Ansätze zur Steigerung der Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeiter vorgestellt.

5.7 Ein typischer Tag im Vanilla Mind Office

(<https://vanilla-mind.de/tagesablauf/>)

„Hallo, ich bin Melina und arbeite von zu Hause aus.“ Und alle sagen: „Oh, wie entspannt. Ich hätte auch gerne so einen Tagesablauf. Das fühlt sich ja überhaupt nicht wie Arbeit an!“

Haha, klar. Ich liege einfach den ganzen Tag herum, trage Jogginghosen und bewege ab und zu den Cursor ein wenig über den Bildschirm meines unerschämt großen iMacs. Heute lache ich über diese Vorstellung. Von zu Hause aus zu arbeiten kann verdammt schwer sein, weil es viel Selbstdisziplin, Klarheit und Struktur erfordert. Seit Corona haben die meisten Menschen großen Respekt vor der Arbeit von zu Hause aus, da viele am eigenen Leib erfahren haben, wie viel Konzentration und Fokus es braucht, um einen produktiven Tagesablauf zu haben.

Aber es gab auch Momente, in denen ich rot wurde und dachte: „Sie haben recht, wenn es sich so gut anfühlt und man jeden Tag ausschlafen kann, ist es keine Arbeit.“

Woher kommt diese Annahme, dass Arbeit sich wirklich anstrengend und elend anfühlen muss, damit man sich am Ende des Tages selbst auf die Schulter klopfen kann? → Die Antwort darauf finden Sie hier, denn ich bin der Sache historisch auf den Grund gegangen.

Heute schäme ich mich nicht mehr, wenn ich gefragt werde, wie ein typischer Arbeitstag für mich aussieht. Denn ich weiß, dass ich mir meine Freiheit selbst erkämpft habe. Für viele mag das wie ein Traum klingen. Aufstehen und ins Bett gehen, wann man will, dazwischen eine Stunde lang nichts tun und eine Pause machen – es funktioniert.

Aber was viele als Paradies auf Erden betrachten, bringt auch eine große Verantwortung mit sich. Eine Verantwortung, die nur sehr wenige Menschen wirklich übernehmen wollen. Ja, Selbstständigkeit ist nicht jedermanns Sache – aber wenn man das einmal erkannt hat, kann man aufhören, neidische Blicke zu ernten.

Sie werden gleich sehen, wie ein typischer Arbeitstag für mich aussieht. Disclaimer: Im Idealfall natürlich. Wie Sie wissen, kommt manchmal etwas namens Leben dazwischen.

Mein typischer Tagesablauf

09:00 Uhr

Ich wache auf. Nein, das ist kein Scherz. Normalerweise wache ich im Sommer zwischen 8 und 9 Uhr und im Winter zwischen 9 und 10 Uhr auf. Ich bin eine echte Nachteule. Morgens kann ich kaum geradeaus schauen, geschweige denn

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

geschweige denn sinnvolle Sätze bilden. Da ich weiß, dass ich zu dieser Tageszeit absolut nicht produktiv bin, trage ich in der Regel keine Termine vor 11 Uhr in meinen Kalender ein.

09:10 Uhr
90 Minuten Meditation.

– Haha, kleiner Scherz. Ich meditiere nicht. Aber ich schreibe in mein Tagebuch. Diese Routine nimmt maximal 5 Minuten meiner Zeit in Anspruch, ist aber einer der wichtigsten Punkte in meinem Tagesablauf. Ich schreibe in mein Bullet Journal, wie ich mich fühle, was ich erreichen möchte und was ich heute für mich tun möchte. Die Planung von Pausen neben den obligatorischen To-dos sorgt auch dafür, dass ich mich von meinem Schreibtisch entferne und nicht durcharbeite. Sonst bin ich abends völlig überdreht und kann das Gedankenkarussell nicht mehr stoppen.

09:15 Uhr
Duschen/Anziehen/Schminken. Ich mache alles genau so, als würde ich jeden Moment das Haus verlassen: schöne, gepflegte Kleidung und dezentes Make-up. Das gehört zu meiner morgendlichen Routine, weil es mein Selbstwertgefühl stärkt. Ich trage morgens keine Businesskleidung und keinen Pyjama, egal ob ich von zu Hause aus arbeite oder nicht (eine kleine Anleitung zur Homeoffice-Etikette finden Sie hier). Ich fühle mich viel kompetenter, wenn ich gut aussehe. Das sind solche kleinen Psychotricks.

09:45 Uhr
Timon und ich gehen gegen 10 Uhr spazieren. Das weckt uns auf und draußen in der Natur zu sein, verschafft uns so viel Klarheit! Manchmal mache ich auch noch 20 Minuten Krafttraining, je nach Tag. Aber Sport ist für uns ein Muss! Warum? Weil wir gemerkt haben, dass körperliche Fitness einen wirklich produktiv macht! Außerdem ist es für uns Bürohengste extrem wichtig, genug Bewegung zu bekommen. Wir haben nicht einmal einen Arbeitsweg, daher müssen wir dringend ein Gleichgewicht finden! Wenn wir den Sport ausfallen lassen, läuft der Tag meistens nicht so reibungslos.

11:00 Uhr
Ich beginne normalerweise mit ein paar administrativen Aufgaben: E-Mails checken und beantworten, auf Kommentare in den sozialen Medien reagieren. Außerdem plane ich, welche Inhalte ich als Nächstes im Courage Letter oder auf meinen Kanälen mit euch teilen möchte, oder arbeite neue Podcast-Themen aus. Es gibt keinen Grund für mich, mich schon früher mit E-Mails und Nachrichten verrückt zu machen. E-Mails sind ein langsames Medium. Wenn ihr wirklich etwas Dringendes wollt, ruft an. Weitere interessante Gedanken zum Thema Erreichbarkeit findet ihr hier.

12:00 Uhr
Ihr habt hier noch nichts über das Frühstück gelesen. Das liegt daran, dass sich mein Körper recht gut an das intermittierende Fasten gewöhnt hat. Vor 11–12 Uhr habe ich keinen Hunger und trinke meist nur Wasser. Aber spätestens jetzt gibt es ein großes Haferflockenmüsli mit viel frischem Obst und Nussmus. Ich liebe es!

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

12:45

Wenn ich einen guten Tag bei der Arbeit hatte, habe ich jetzt zumindest einen guten Überblick über meine Aufgaben und habe bereits einige Anfragen bearbeitet. Täglich gehen Anfragen für Interviews oder Kooperationen ein, und ich benötige ziemlich viel Zeit für solche E-Mails. Vor allem, wenn ich sie ablehne – was in 8 von 10 Fällen geschieht – und erkläre, warum. Oft habe ich auch Podcast-Interviews oder Zoom-Meetings zur Mittagszeit.

15:00 Uhr

Meine Konzentration lässt langsam nach. Was ich jetzt auch gerne mache, ist mich weiterzubilden. Ich höre zum Beispiel Hörbücher für die berufliche und persönliche Weiterentwicklung und mache mir Notizen. Wenn ich draußen in der Sonne sitzen kann – umso besser. Meine kreative Arbeit verlege ich auf den frühen Abend.

16:00

Normalerweise mache ich jetzt eine Pause, da ich abends am besten kreativ arbeiten kann und nachmittags oft nur apathisch vor mich hin starre (oder auf mein Smartphone). Warum sollte man zwanghaft versuchen, etwas zu erledigen, das man zu einer anderen Zeit mit deutlich weniger Energie erledigen kann?

18:00

Jetzt koche ich endlich groß auf. Ich bestelle auch gerne einmal im Monat eine HelloFresh-Kochbox. Gerade wenn man nicht viel Zeit zum Kochen hat, weil man noch viele Projekte zu erledigen hat oder einfach erschöpft ist, ist die Kochbox eine echte Hilfe. Fast alle Rezepte lassen sich in 30–45 Minuten zubereiten und bestehen aus frischen Zutaten. Außerdem verhindert sie effektiv, dass ich wieder in meine „Pasta-mit-Pesto-aus-dem-Glas“-Routine zurückfalle (*Affiliate-Link: Über diesen Link erhalten wir beide einen fetten Gutschein).

19:00 Uhr

Weiter geht es mit den restlichen Punkten auf meiner To-do-Liste. Jetzt komme ich richtig in Fahrt und finde meinen Arbeitsrhythmus. In dieser Zeit kann ich die Aufgaben angehen, die mich mental am meisten herausfordern und ein hohes Maß an Konzentration erfordern. Konzepte, Produktideen, Marketing und vieles mehr kommen erst spät am Abend richtig in Gang. - Und nein ... ich vermisse es absolut nicht, um 20:15 Uhr keinen Fernseher laufen zu haben. Ich habe auch kein Netflix-Abo.

24:00 Uhr

Jetzt verstehst du also, warum ich lange schlafe. Ich gehe nach der Arbeit eigentlich gar nicht nach Hause. Stattdessen mache ich tagsüber viele Pausen und lese manchmal einfach ein Buch im Park (hier geht's zu meiner Leseliste). Vor 1 Uhr morgens gehe ich eigentlich nie schlafen. Die meisten Menschen können sich nicht vorstellen, so spät zu arbeiten, aber für mich funktioniert das perfekt. Ich habe nur spät in der Nacht wirklich Energie und kann mich gut konzentrieren. Glücklicherweise geht es Timon genauso, sodass wir uns kaum abstimmen müssen.

Im Einklang mit dem eigenen Biorhythmus arbeiten

Natürlich könnte ich auch zwischen 7 und 8 Uhr aufstehen und versuchen, meinen Tag nach diesem Rhythmus zu planen. Aber die Erfahrung hat gezeigt, dass das (zumindest für mich) Zeitverschwendung ist. Ich kenne meine produktiven Zeiten inzwischen sehr gut. Ich kann nur jedem empfehlen, sich selbst gut kennenzulernen

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

und herauszufinden, wie die eigene innere Uhr tickt. Das kann bei jedem unterschiedlich sein.

Manchmal schaffe ich abends in 3–4 Stunden genauso viel Arbeit wie früher in einem 8-Stunden-Tag in meinem Job.

Es gibt Tage, an denen ich wirklich nichts auf die Reihe bekomme. Etwas läuft morgens in meiner Routine schief und der Rest des Tages ist ein einziges Drama: schlechte Laune, keine Konzentration, viele nervige Anrufe und Frust am Ende des Tages, weil mir bewusst ist, dass ich auf diese Weise kein Geld verdiene. Das kann leicht mehrere Tage/Wochen (!) am Stück so weitergehen und manchmal fühle ich mich wie ein nutzloser Haufen Elend.

Die Frage der persönlichen Verantwortung

Timon und ich sind dafür verantwortlich, jeden Monat die laufenden Kosten zu decken. Auch wenn wir nicht ständig neue Aufträge erhalten. Man muss sich über die neuesten Entwicklungen auf dem Laufenden halten, um seinen Kunden den größtmöglichen Nutzen bieten zu können. Solche Weiterbildungen müssen fest im Jahresbudget eingeplant werden, da sie Hunderte bis Tausende von Euro kosten können. Außerdem müssen wir darauf achten, dass wir im Dialog mit anderen bleiben, denn alleine kann man leicht festfahren und es fehlen die kreativen Impulse und Perspektiven anderer. Am Anfang lernt man auch, auf einige Dinge zu verzichten, z. B. Taschengeld für Shoppingtouren oder Restaurantbesuche, einen Urlaub oder sogar ein Auto. Dafür bestimmen wir aber unseren Tagesablauf selbst, und das ist uns so viel mehr wert!

Selbstständigkeit erfordert generell schon viel Eigenverantwortung. Aber ein typischer Arbeitstag im Homeoffice kommt noch ein bisschen dazu: Wenn man von zu Hause aus arbeitet, muss man sehr gut organisiert sein. Ohne Plan in den Tag zu gehen, ist unmöglich und gefährdet die eigene Existenz. Es gibt niemanden, der einen bei der Stange hält und höflich an die Pflichten erinnert.

So viel zum Pyjama-Märchen und zum Leben à la Dolce Vita. Trotzdem würde ich niemals tauschen wollen und genieße meine Freiheit sehr!

6. Lektion 5: Sich in einer hybriden Umgebung in der Unternehmenskultur zurechtfinden

6.1. Einführung

In einer Zeit, in der technologische Fortschritte physische Entfernungen überwinden und die Art und Weise, wie Arbeit organisiert wird, grundlegend verändern, stellt sich die Frage: Wie kann die Unternehmenskultur, die einst so eng mit gemeinsamen physischen Räumen verbunden war, auch heute noch als verbindendes Element innerhalb von Unternehmen fungieren? Im Mittelpunkt dieses Kapitels stehen die Dynamik hybrider Arbeitsumgebungen und ihre Auswirkungen auf die Unternehmenskultur, insbesondere im Hinblick auf das Personalmanagement von KMU.

Die Arbeitswelt befindet sich in einem ständigen Wandel, und die hybride Arbeitsumgebung – eine Mischung aus Präsenz- und Fernarbeit – ist ein Phänomen, das diese Veränderungen besonders deutlich widerspiegelt. Die Digitalisierung, verstärkt durch unerwartete Ereignisse wie die globale Pandemie, hat die Einführung hybrider Modelle beschleunigt und unsere Vorstellung von Arbeit, Zusammenarbeit und Unternehmenskultur grundlegend verändert.

Dieses Kapitel zielt darauf ab, die Wechselbeziehungen zwischen hybriden Arbeitsumgebungen und der Unternehmenskultur gründlich zu analysieren. Es untersucht die spezifischen Herausforderungen, die sich für das Personalmanagement ergeben, und wie diese bewältigt werden können. Darüber hinaus werden Strategien entwickelt, die es Personalmanagementteams in KMU ermöglichen, neue Chancen zu nutzen und eine kohärente Unternehmenskultur aufrechtzuerhalten oder zu fördern.

Die Struktur dieses Kapitels folgt einem logischen und strukturierten Aufbau. Nach dieser Einleitung werden im zweiten Kapitel die Grundlagen der Organisationskultur untersucht und verschiedene Modelle und Theorien vorgestellt. Kapitel drei widmet sich der Transformation hin zu hybriden Arbeitsmodellen und diskutiert die damit verbundenen Herausforderungen und Chancen. Das vierte Kapitel konzentriert sich auf praktische Beispiele, anhand derer die zuvor diskutierten Konzepte kritisch hinterfragt und analysiert werden. Das Kapitel schließt mit einem zusammenfassenden fünften Kapitel, das die gewonnenen Erkenntnisse reflektiert und den Transfer in die Praxis des Personalmanagements in KMU erleichtert.

6.2 Was bedeutet Unternehmenskultur?

Hybridität wirkt als treibende Kraft des kulturellen Wandels in modernen Arbeitsumgebungen. Sie beeinflusst nicht nur die physische Präsenz und virtuelle Vernetzung in KMU, sondern hat auch einen nachhaltigen Einfluss auf deren kulturellen Rahmen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie diese neue Form der Arbeitsorganisation traditionelle soziale Strukturen und normative Überzeugungen beeinflusst. Herget (2021) beschreibt hybride Unternehmenskulturen als Kombination aus traditionellen und digitalen Elementen, was auf einen grundlegenden Wandel in der Arbeitsweise der Menschen hindeutet. Mit der zunehmenden Abhängigkeit von digitaler Vernetzung werden physische Begegnungen zu einem gezielteren und selteneren Ereignis, was zwangsläufig die Art und Weise verändert, wie Beziehungen innerhalb einer Organisation aufgebaut und gepflegt werden.

Die Verschmelzung von physischer und digitaler Interaktion bringt eine neue Art von Soziodynamik mit sich. Die Kombination aus traditionellen persönlichen Kontakten und virtuellen Kommunikationskanälen führt zu einer neu definierten sozialen Interaktion (Herget, 2021). Diese Verschmelzung macht es notwendig, traditionelle Praktiken zu überdenken und anzupassen, damit sie in einem hybriden Kontext angemessen funktionieren. Es ist entscheidend, dass Raum für neue, digitale Bräuche und Rituale geschaffen wird, die den sich wandelnden Bedürfnissen und Gewohnheiten der Organisationsmitglieder entsprechen und gleichzeitig den Kern der Organisationskultur bewahren.

Die Digitalisierung der Kommunikation eröffnet neue Wege, stellt aber auch die Herausforderung dar, dass traditionelle Kommunikationskanäle an Relevanz verlieren oder neu interpretiert werden müssen. Hittinger und Preßl (2023) thematisieren, dass die hybride Arbeitsweise die informelle Kommunikation einschränkt und damit potenziell zu einer Schwächung der Organisationskultur führen kann. Es bedarf strategischer Ansätze, um sowohl die Effektivität als auch die Menschlichkeit in der Kommunikation zu bewahren und eine kohäsive Kultur in einer digital dominierten Welt aufrechtzuerhalten.

Die Analyse der organisationalen Identität im Kontext hybrider Arbeit konzentriert sich auf das sich wandelnde Bild des „Wir“ in KMU. Herget (2021) argumentiert, dass hybride Arbeitsmodelle nicht nur das Verständnis individueller Rollen beeinflussen, sondern auch die kollektive Ebene betreffen und damit das gesamte Wertesystem einer Organisation neu definieren können. Dieser Wandel erfordert eine bewusste Reflexion und möglicherweise eine Neuformulierung dessen, was die Organisation ist und wofür sie steht.

In einer Welt, in der Tradition auf digitale Innovation trifft, stehen Unternehmen vor der Herausforderung, diese beiden scheinbar gegensätzlichen Kräfte in Einklang zu bringen. Wie Herget (2021) betont, ist diese Verschmelzung sowohl eine Quelle von Synergien als auch ein Feld potenzieller Spannungen. Die Harmonisierung von Bewährtem und Progressivem führt zu einer hybriden Unternehmenskultur, die sowohl Stabilität durch ihre kontinuierlichen Elemente als auch Dynamik durch ihre innovativen Aspekte bietet. Die Fähigkeit von Organisationen, diese Synergieeffekte als Potenzial zur Steigerung ihrer eigenen Innovationskraft zu verstehen und zu nutzen, spielt dabei eine besonders wichtige Rolle.

Das gleichzeitige Vorhandensein von Kontinuität und Wandel in hybriden Arbeitsumgebungen muss

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

als natürlicher Bestandteil der organisatorischen Realität verstanden werden. Traditionelle Werte bieten Orientierung und Stabilität in Zeiten des Wandels, während digitale Innovationen die notwendige Flexibilität und Anpassungsfähigkeit bieten, um mit externen Veränderungen umzugehen (Herget, 2021). Um mit dieser Spannung umgehen zu können, müssen Führungskräfte sowohl ein tiefes Verständnis für die historischen Wurzeln der Organisationskultur haben als auch sich der Notwendigkeit einer ständigen Weiterentwicklung bewusst sein.

Hybrides Arbeiten konzentriert sich nicht nur auf die physischen Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit, sondern auch auf die Rolle der Führungskräfte und deren Einfluss auf die Unternehmenskultur. Wie das Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) erklärt, sind es die Führungskräfte, die durch ihre Vorbildfunktion und ihre Entscheidungen die Unternehmenskultur maßgeblich prägen. Dazu gehört sowohl die Vermittlung als auch die aktive Gestaltung der Unternehmenskultur in einem Umfeld, das den Mitarbeitern einerseits Autonomie gewährt und andererseits ein starkes Zugehörigkeitsgefühl aufrechterhält. Die Herausforderung besteht darin, eine ausgewogene Mischung zu finden, die beide Aspekte in Einklang bringt.

Um dieses Ziel zu erreichen, sollten Personalverantwortliche einen besonderen Schwerpunkt auf den Aufbau von Vertrauen und die Förderung von Eigenverantwortung legen. Durch die Vermittlung einer einheitlichen, unternehmensweiten Kultur können Mitarbeiter dazu angeregt werden, sich proaktiv zu engagieren und Verantwortung für ihre eigenen Aufgaben und für das Unternehmen als Ganzes zu übernehmen (The Center for Advanced Human Resource Studies CAHRS, 2023). Der bewusste Einsatz von Technologie und die Entwicklung einer spezifischen Online-Identität spielen dabei eine entscheidende Rolle.

Bei der Vermittlung von Kompetenzen in hybriden Arbeitsumgebungen ist es unerlässlich, die digitale Transformation des betrieblichen Lernens einzubeziehen. Jüster und Müller (2022) betonen, dass digitale Medien und Plattformen nicht nur für den Transfer von Fachwissen, sondern auch für die kulturelle Kompetenz von zentraler Bedeutung sind. Lernangebote müssen so gestaltet sein, dass sie sowohl physische als auch digitale Realitäten in den Lernprozess integrieren und damit die kulturellen Aspekte der Organisation angemessen widerspiegeln. Dabei ist zu beachten, dass eine übermäßige Fokussierung auf digitale Methoden nicht zum Verlust traditioneller Lern- und Lehrformen führen darf, die nach wie vor einen wertvollen Beitrag zur Mitarbeiterentwicklung und -bindung leisten können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine eingehende Untersuchung der verschiedenen Facetten hybrider Organisationskulturen nicht nur für das Verständnis der aktuellen Arbeitswelt wichtig ist, sondern auch wichtige Implikationen für die strategische Ausrichtung politischer Organisationen hat. Die Diskussion und Weiterentwicklung des Konzepts der Hybridität bietet daher wichtige Ansatzpunkte für die zukünftige Forschung und Praxis.

6.3 Wie kann die Unternehmenskultur durch Remote-Arbeit verändert werden?

Die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen in einer hybriden Umgebung beginnt mit der Anpassung von Führungsstilen, die die Unternehmenskultur von KMU maßgeblich prägen. In der hybriden Arbeitsumgebung ist eine Verlagerung hin zu einer vertrauensbasierten Führung zu beobachten, die sowohl physische als auch virtuelle Präsenz umfasst (Garus et al., o. J.). Die Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, das richtige Gleichgewicht zwischen der Gewährung von Autonomie und der Aufrechterhaltung der strategischen Ausrichtung zu finden. Zu viel Kontrolle kann die Vorteile des hybriden Arbeitens untergraben, während zu viel Freiheit möglicherweise zu einer Aushöhlung der kulturellen Werte führen kann. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, dass Teams sowohl physische als auch virtuelle Unterstützung von ihren Führungskräften erhalten, was wiederum eine kontinuierliche Kommunikation und eine transparente Vermittlung der Unternehmensziele erfordert.

Es ist auch wichtig, Mitarbeiter aus der Ferne zu inspirieren und zu motivieren. Technologische Tools wie Online-Plattformen können genutzt werden, um eine inspirierende virtuelle Präsenz zu schaffen und so das Engagement des Teams zu fördern. Es reicht jedoch nicht aus, nur Tools zur Verfügung zu stellen. Vielmehr muss eine Unternehmenskultur geschaffen werden, die die Mitarbeiter dazu ermutigt, diese Tools so zu nutzen, dass sowohl individuelle als auch kollektive Ziele unterstützt werden. Studien legen nahe, dass ein produktiver Austausch am besten durch eine Kombination aus technologischen und persönlichen Interaktionsformen gefördert wird (Garus et al., o. J.).

Um Selbstmanagement und Eigeninitiative zu fördern, müssen Strukturen geschaffen werden, die den Mitarbeitern innerhalb eines definierten Rahmens mehr Freiheit geben. Dies kann beispielsweise durch Zielvereinbarungen erreicht werden, die Freiraum für individuelle Ansätze lassen, aber dennoch klar definieren, welche Ergebnisse erzielt werden sollen. Die Herausforderung besteht darin, den Mitarbeitern ausreichend Orientierung zu geben, ohne ihre Eigenverantwortung einzuschränken. Eine Kultur, die Eigeninitiative belohnt, aber auch Unterstützung bei Herausforderungen bietet, kann sich als besonders effektiv erweisen (Autor, 2023).

Eine klare Kommunikation der Unternehmensziele und -werte ist in einer hybriden Welt besonders wichtig. Die physische Distanz darf nicht dazu führen, dass sich die Mitarbeitenden von der Unternehmenskultur distanzieren. Es müssen Wege gefunden werden, um sicherzustellen, dass alle, unabhängig davon, wo sie arbeiten, ein gemeinsames Verständnis der Ziele und Werte der Organisation haben. Digitale Kommunikationsplattformen müssen so gestaltet sein, dass sie nicht nur den Transfer von Informationen ermöglichen, sondern auch den kulturellen Austausch und die Bildung einer gemeinsamen Identität fördern.

Die Gestaltung und Nutzung digitaler Tools zur kulturellen Vermittlung, wie Task-Manager und Videokonferenzsoftware, sind entscheidend für eine effektive Zusammenarbeit in hybriden Teams (Garus et al., o. J.). Diese Technologien müssen jedoch kritisch hinterfragt werden, um festzustellen, ob sie tatsächlich die Unternehmenskultur stärken oder unbeabsichtigt zu einer Fragmentierung führen können. Der Einsatz solcher Tools ist dann sinnvoll, wenn sie sowohl operative Arbeitsabläufe als auch informelle soziale Interaktion berücksichtigen und so den Zusammenhalt innerhalb der Organisation stärken.

Die Organisationskultur kann jedoch nicht allein auf digitalen Technologien basieren, sondern muss durch organisatorische Anpassungen gefördert werden. Die Aufrechterhaltung von Ritualen und Traditionen, auch wenn sie in virtueller Form stattfinden müssen, ist wichtig für die Kontinuität der kulturellen Identität. Es ist wichtig, dass traditionelle Praktiken so angepasst werden, dass sie ihren Wert in einem hybriden Kontext behalten (Herget, 2021). Ebenso sollten virtuelle Teambuilding-Aktivitäten und effektive Kommunikationskanäle geschaffen werden, die proaktiv zur Vernetzung und zum Austausch innerhalb der Organisation beitragen.

Schließlich spielt auch die Gestaltung des physischen Raums eine wichtige Rolle für die Organisationskultur. Trotz der Zunahme von Remote-Arbeit bleiben Bürouräumlichkeiten wichtige Orte der Begegnung und Zusammenarbeit. Die Gestaltung von Büroräumen, die Rückzugsorte für konzentriertes Arbeiten sowie Bereiche für soziale Interaktion und kollaboratives Arbeiten bieten, spiegelt die Werte einer hybriden Kultur wider und kann die Identifikation mit der Organisation stärken. Der physische Raum muss ebenso flexibel und dynamisch sein wie die Arbeitsmodelle selbst (Gauer, 2024).

6.4 Praktische Beispiele

In der hybriden Arbeitswelt ist es wichtig, die Loyalität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden durch gezielte Massnahmen zu fördern. Laut Cloots (2022) können flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte die Mitarbeiterbindung deutlich erhöhen. Durch die Kombination von Präsenz- und Remote-Arbeit lässt sich ein optimales Arbeitsumfeld schaffen, das sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeitenden als auch den Zielen des Unternehmens gerecht wird. Um das Potenzial hybrider Modelle voll auszuschöpfen, sollten die individuellen Bedürfnisse und Präferenzen der Mitarbeitenden mit den organisatorischen Anforderungen in Einklang gebracht werden.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, die Autonomie am Arbeitsplatz zu erhöhen, ohne dabei die Kohärenz und Solidarität bei der Verfolgung gemeinsamer Ziele aus den Augen zu verlieren. Die individuelle Anpassung von Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten fördert nicht nur die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit, sondern trägt auch zur Gesamteffektivität von Organisationen bei.

Bei der Gestaltung innovativer Onboarding-Prozesse in hybriden Arbeitsumgebungen spielt die Vermittlung der Unternehmenskultur eine zentrale Rolle. Strategien, die sowohl physische als auch virtuelle Elemente des Onboardings berücksichtigen, können die Einführung neuer Mitarbeiter in die Organisation erleichtern und ihre Identifikation mit dem Unternehmen stärken (Singer, Jahr). Mentorenprogramme und regelmäßiges Feedback sind wichtige Komponenten, um die Unternehmenskultur greifbar zu machen und das Zugehörigkeitsgefühl zu fördern.

Die Anpassung der Büroinfrastruktur an hybride Arbeitsmethoden eröffnet Möglichkeiten, die Unternehmenskultur aktiv zu gestalten. Gauer (2024) betont, dass gut gestaltete Bürokonzepte sich positiv auf die Zusammenarbeit und die individuelle Produktivität auswirken können. Die physische Büroumgebung

sollte daher so gestaltet sein, dass es sowohl die Einzel- als auch die Teamarbeit unterstützt und gleichzeitig die Werte des Unternehmens widerspiegelt.

Schließlich ist es wichtig, über die Rolle der digitalen Transformation des betrieblichen Lernens für die Unternehmenskultur nachzudenken. Online-Lernformate ermöglichen nicht nur die kontinuierliche berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter, sondern tragen auch zur kulturellen Identität einer Organisation bei (Jüster & Müller, 2022). Individuell zugeschnittene Schulungen, die sowohl Fachwissen als auch unternehmensspezifische Werte vermitteln, können den Mitarbeitern helfen, ihre Rolle in der Organisation zu festigen und gleichzeitig zur Verbreitung und Vertiefung der Unternehmenskultur beitragen.

6.5 Fazit

Ziel dieses Kapitels war es, die Wechselwirkungen zwischen hybriden Arbeitsumgebungen und der Organisationskultur in KMU zu untersuchen. Der Schwerpunkt lag dabei auf den Herausforderungen für das Personalmanagement und den Chancen, die sich aus hybriden Arbeitsmodellen für die Gestaltung und Aufrechterhaltung einer kohärenten Organisationskultur ergeben.

Das Kapitel erläuterte zunächst die Grundlagen der Organisationskultur und stellte verschiedene Modelle und Theorien vor. Es wurde gezeigt, dass hybride Arbeitsumgebungen sowohl traditionelle kulturelle Rahmenbedingungen verändern als auch neue Identitäten schaffen können. Die Analyse machte deutlich, dass Führungskräfte eine zentrale Rolle bei der Entwicklung und Kommunikation einer hybriden Organisationskultur spielen, die sowohl die persönliche Autonomie als auch das Zugehörigkeitsgefühl in virtuellen Teams stärkt.

Die Transformation und Anpassung von Führungsstilen im Kontext der Remote-Arbeit wurde ebenfalls diskutiert. Es zeigte sich, dass hybride Arbeitsumgebungen eine Neuausrichtung der Führungsstrategien erfordern, um eine vertrauensbasierte Führungskultur zu etablieren. Die Implementierung digitaler Tools zur Unterstützung der Kommunikation und Zusammenarbeit wurde als entscheidend für die Aufrechterhaltung der Unternehmenskultur identifiziert. Es wurde auch hervorgehoben, dass organisatorische Anpassungen wie die Aufrechterhaltung von Ritualen und virtuelle Teambuilding-Aktivitäten der kulturellen Kohäsion förderlich sind.

Anhand praktischer Beispiele wurde die Wirksamkeit hybrider Arbeitsmodelle zur Förderung der Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit aufgezeigt. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf Onboarding-Strategien gelegt, die physische und virtuelle Elemente kombinieren, sowie auf die strategische Anpassung der Büroinfrastruktur zur Unterstützung verschiedener Arbeitsformen. Ebenfalls berücksichtigt wurde die digitale Transformation des betrieblichen Lernens, die eine flexible und kontinuierliche Kompetenzentwicklung ermöglicht und gleichzeitig zur Verbreitung und Festigung der Unternehmenskultur beiträgt.

Die Integration hybrider Arbeitsmodelle in KMU zeigt, dass dies sowohl Chancen

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

als auch Herausforderungen mit sich bringt. Die gewonnenen Erkenntnisse fügen sich in bestehende theoretische Ansätze ein, erweitern aber auch das Verständnis für die praktischen Auswirkungen dieser Modelle. Insbesondere wurden das Gleichgewicht zwischen Autonomie und Führung sowie die Bedeutung digitaler Tools und physischer Räume für die Unternehmenskultur herausgestellt.

Zusammenfassend zeigt dieses Kapitel, dass die hybride Arbeitsumgebung einen erheblichen Einfluss auf die Unternehmenskultur hat. Durch die Anpassung von Führungsstilen, den Einsatz digitaler Tools und die strukturelle Gestaltung physischer und virtueller Räume können Personalmanagementteams in KMU die Herausforderungen hybrider Arbeitsmodelle erfolgreich bewältigen und zusätzliche Chancen nutzen. Die gewonnenen Erkenntnisse tragen dazu bei, ein tieferes Verständnis für die Dynamik hybrider Arbeitsumgebungen zu entwickeln und praktische Handlungsempfehlungen abzuleiten.

5 Tipps für eine erfolgreiche Teambuilding im Homeoffice

<https://www.raab-verlag.at/magazin/teambuilding-homeoffice/#:~:text=Rituals%20and%20traditions%20are%20important%20in%20the%20B%20C3%BCro%20all%20A4rtig%20>

Homeoffice ist mittlerweile für viele Unternehmen Standard. Keine lästigen Telefonate, kurze Wege zur Arbeit und bequeme Jogginghosen – Homeoffice hat für Mitarbeiter eine Reihe von Vorteilen. Auf der anderen Seite kommt die soziale Komponente oft zu kurz. Während das gemeinsame Mittagessen im Büro oder ein kurzer Plausch vor Feierabend an der Tagesordnung sind, fehlt bei der Arbeit von zu Hause aus vielerorts der persönliche Kontakt – zum Nachteil des Teamgeistes.

Die gute Nachricht: Sie können etwas dagegen tun! Die folgenden fünf Tipps helfen Ihnen dabei, erfolgreich Remote-Teambuilding zu betreiben, die Zusammenarbeit zu verbessern und den Zusammenhalt zu stärken.

1. Rituale auch virtuell pflegen

Rituale und Traditionen sind wichtig – gerade im Homeoffice. Stellen Sie also aktiv und regelmäßig den Kontakt zwischen Ihren Kollegen her. Denn eines ist klar: So viele positive Aspekte das Homeoffice auch hat, es fehlen dennoch die sozialen Routinen, die im Büro allgegenwärtig sind.

Mit diesen Ideen können Sie auch digital den Teamgeist fördern:

Wöchentliche Meetings: Treffen Sie sich einmal pro Woche virtuell zu einem Meeting, bei dem das gesamte Team anwesend ist. Wichtig: Es sollte einen festen Zeitrahmen für das Meeting geben. Montag ist beispielsweise ein guter Zeitpunkt, da dies der beste Zeitpunkt ist, um die Ziele und Aufgaben für die kommende Woche zu besprechen.

Die Firmenküche: Haben Sie als Team oft gemeinsam Mittagspause gemacht? Kein Grund,

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

damit jetzt aufzuhören, wenn Sie von zu Hause aus arbeiten. Starten Sie einfach mehrmals pro Woche zur Mittagszeit eine Videokonferenz, an der jeder teilnehmen kann, der möchte. So können Sie sich wie gewohnt während der Mittagspause mit Ihren Kollegen unterhalten.

Das Teamtreffen: Ja, natürlich wäre es wahrscheinlich lustiger, gemeinsam essen zu gehen oder die neueste Bar um die Ecke auszuprobieren. Aber ihr könnt auch per Videokonferenz gemeinsam ein Bier trinken. Die einzige Regel: Nicht über die Arbeit reden!

Die gemeinsame Playlist: Läuft in Ihrem Büro oft das Radio oder Ihre Lieblings-Spotify-Playlist? Dann ist jetzt der richtige Zeitpunkt, um eine eigene Firmen-Arbeitsplaylist zu erstellen. Sie können alle Ihre Kollegen einladen, ihre eigenen Songs hinzuzufügen, und schon haben Sie einen gemeinsamen Office-Soundtrack.

Digitaler Tischfußball: Viele Unternehmen haben Tischfußball, eine Tischtennisplatte oder andere Geräte, mit denen die Mitarbeiter sich den Kopf frei spielen können. Darauf müssen Sie und Ihr Team auch im Homeoffice nicht verzichten. Es gibt zahlreiche Online-Minispiele, in denen Sie gegeneinander antreten können. Das nimmt den stressigen Alltag für einen Moment aus der Gleichung, fördert den Teamgeist und ermöglicht es Ihnen, danach mit neuer Energie weiterzuarbeiten.

Auch eine Mittagspause mit Kollegen ist bei der Arbeit von zu Hause aus möglich.

Tipp: Damit das Arbeiten von zu Hause aus gut funktioniert, ist es sinnvoll, einen Zeitraum festzulegen, in dem alle Mitarbeiter erreichbar sind. Wichtig ist auch, dass die Verfügbarkeit kommuniziert wird, beispielsweise mit einem gut gepflegten Kalender oder über einen ständig aktualisierten Status in Ihrem Kommunikations-Tool.

2. Feiern Sie die kleinen Höhepunkte des Alltags

Ein unzufriedener Kunde hier, ein technisches Problem dort – im Homeoffice-Alltag gibt es immer wieder Hürden. Unser Vorschlag: Schenken Sie den alltäglichen Highlights im Team mehr Aufmerksamkeit. Nutzen Sie dazu beispielsweise Ihre wöchentliche Videokonferenz. Alle Kollegen können ihr Highlight der vergangenen Woche teilen und von den anderen gefeiert werden. Das hat nicht nur den Vorteil, dass sich alle mindestens einmal pro Woche hören und sehen, sondern auch, dass Ihr Team sich an die positiven Ereignisse erinnert.

Tipp: Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, die von zu Hause aus arbeiten, Ihre Wertschätzung, um sie zu motivieren. Eine Möglichkeit: Gestalten Sie Motivationskarten für Ihr Team für den Arbeitsalltag im Homeoffice. Mit unserem Konfigurator können Sie ganz einfach einen motivierenden Spruch und ein schönes Foto auf unsere Blankokarten setzen und positive Gedanken direkt nach Hause schicken.

3. Schätzen Sie den persönlichen Kontakt

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Persönliche Kommunikation ist das A und O für eine erfolgreiche Teambildung im Homeoffice. Wenn alle Gespräche per E-Mail stattfinden, wird es schnell unpersönlich. Hier können interne Kommunikationsmittel helfen. Chat-Funktionen erleichtern es, Gespräche auf einer entspannten Ebene zu führen. Dabei kann man auch mal die Arbeit beiseite lassen: Fragen Sie Ihre Kollegen, wie es ihnen geht, oder unterhalten Sie sich in Gruppenchats über Musik, Hobbys und Ähnliches.

Aber es gibt einen Haken: Textnachrichten können keine Gesten oder Mimik vermitteln. Daher ist es unerlässlich, dass Sie auch regelmäßig per Video-Chat kommunizieren. Dies gilt insbesondere für wichtige Themen wie Feedback-Gespräche.

Tip: Auch Stand-up-Meetings eignen sich gut für die Teambildung im Homeoffice. Dabei handelt es sich um kurze Video-Chat-Meetings von maximal 15 Minuten Dauer, die möglichst im Stehen abgehalten werden. Führen Sie diese Meetings beispielsweise jeden Morgen durch, um als Team abgeschlossene und anstehende Aufgaben sowie mögliche Herausforderungen zu besprechen.

4. Veranstalten Sie eine digitale Party in Ihrem Homeoffice

Geburtstage, Firmenjubiläen oder erste Arbeitstage – es gibt viele Anlässe zum Feiern, auch wenn man von zu Hause aus arbeitet. Mit Videodiensten wie Slack, Zoom oder Teams können Sie eine Videokonferenz einberufen und gemeinsam loslegen.

Wenn die Feier einen Kollegen betrifft, ist es am besten, die Feier nicht offiziell anzukündigen, sondern ihn oder sie zu überraschen. Schicken Sie einfach ein Datum zu einem allgemeinen Thema an das gesamte Team. Dies dient als Vorwand für die eigentliche Feier. Informieren Sie alle anderen Kollegen. Wenn Sie beispielsweise einen virtuellen Geburtstag feiern, können diese den Arbeitsplatz dekorieren, einen Partyhut aufsetzen oder eine Glückwunschgirlande aufhängen. Wenn die Person dann dazukommt, ist es Zeit zu jubeln und zu feiern!

Oder wie wäre es mit einem gemeinsamen Spieleabend und anderen Veranstaltungen? Mit kreativen Spielen können Sie dafür sorgen, dass sich Ihre Mitarbeiter besser kennenlernen und das Teambuilding im Homeoffice fördern. Wir haben einige Ideen für Sie zusammengestellt:

Virtueller Kochabend: Alle Teilnehmer erhalten vorab per Post ein Paket mit Zutaten. Anschließend organisieren Sie einen digitalen Kochabend per Videokonferenz. Sie bereiten gemeinsam ein erstklassiges Menü zu und genießen einen unterhaltsamen Abend.

Zwei Wahrheiten, eine Lüge: Jede Person gibt drei Informationen über sich preis, darunter zwei Wahrheiten und eine Lüge. Die anderen Spieler müssen herausfinden, welche Aussage eine Lüge war. Der Vorteil: Das Spiel eignet sich ideal für virtuelle Meetings und Veranstaltungen.

Digitaler Escape Room: Diese beliebte Aktivität für Teamevents lässt sich auch im digitalen Raum umsetzen. Wenn Sie im Internet suchen, finden Sie schnell Anbieter, die Online-Escape-Rooms für Unternehmen anbieten.

Speed-Dating: Ein virtuelles Spiel, um die anderen Teammitglieder besser kennenzulernen. Paare oder Gruppen

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

werden zufällig verschiedenen Meetingräumen zugewiesen. Sie haben nun eine bestimmte Zeit, um sich über persönliche Themen zu unterhalten. Tipp: Bereiten Sie Fragen oder Themen vor, um den Gesprächsfluss zu erleichtern.

Malen mit einem Unterschied: Eine Person beschreibt ein Bild, das die anderen malen müssen (ohne es selbst zu sehen). Mit diesem Spiel sind lustige Kunstwerke garantiert!

5. Versenden Sie Grußkarten und Geschenke.

Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass sie Ihnen wichtig sind – auch wenn sie nicht im Büro arbeiten. Versenden Sie beispielsweise eine individuelle Grußkarte, wenn ein Teammitglied im Homeoffice Geburtstag hat oder ein Firmenjubiläum feiert. Denn eines ist sicher: Eine Karte im Briefkasten ist definitiv persönlicher als jede E-Mail und sorgt für eine freudige Überraschung.

Teambuilding im Homeoffice zahlt sich aus!

Wie Sie sehen: Teambuilding im Homeoffice ist gar nicht so schwer – und es lohnt sich. Mit gut durchdachten Maßnahmen können Sie nicht nur den Teamgeist stärken, sondern auch Ihre Mitarbeiter im Homeoffice motivieren. Es gibt viele Möglichkeiten, trotz der Entfernung die persönliche Interaktion zu fördern und gemeinsam eine gute Zeit zu haben.

Referenzen

Al-Samarraie, H., & Saeed, N. (2018). Eine systematische Überprüfung von Cloud-Computing-Tools für kollaboratives Lernen: Chancen und Herausforderungen für die Blended-Learning-Umgebung. *Computers & Education*, 124, 77-91. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.05.016>

Analysys Mason. (Februar 2021). Collaboration-Tools müssen alle Mitarbeiter am hybriden Arbeitsplatz einbezogen werden. https://www.analysismason.com/contentassets/26bbee530b374d85a7673d39e51e83d5/analysys_mason_collaboration_hybrid_workplaces_feb2021_smb.pdf

Apeldorn, A. (Hrsg.). (2023). Homeoffice? Präsenz? Beides?: Praktische Erfahrungen mit hybrider Zusammenarbeit in agilen Teams. BoD Books on Demand.

Autor. (2023). Management organisatorischer Kultur in einem hybridem Umgebung. <https://www.ilr.cornell.edu/sites/default/files-d8/2023-10/04dcbdab-b076-4b09-85b2-e91bed054c31.pdf>

Barmeyer, C., Davoine, E., & Stokes, P. (2019). Wenn die „gut geölte Maschine“ auf die „Pyramide der Menschen“ trifft: Rollenwahrnehmung und hybride Arbeitspraktiken von mittleren Führungskräften in einer binationalen Organisation – ARTE. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(3), 251-

Bentley, T. A., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). Die Rolle der organisatorischen Unterstützung für das Wohlbefinden von Telearbeitern: Ein soziotechnischer Systemansatz. *Angewandte Ergonomie*, 52, 207-215.

Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H. Y. (2020). COVID-19 und Remote-Arbeit: Ein erster Blick auf US-Daten (Nr. w27344). National Bureau of Economic Research. S. 1-31.

Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). Die Bedeutung der Arbeit: Die Herausforderung, das Engagement der Mitarbeiter zurückzugewinnen und Zynismus abzubauen. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.

Cascio, W. F. (2000). Management eines virtuellen Arbeitsplatzes. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 81-90. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468068>

Choudhury, P., Larson, B., & Foroughi, C. (2021). Ist hybrides Arbeiten das Beste aus beiden Welten? Evidenz aus a field experiment. Harvard Business School.

Ciesielski, M. A., & Schutz, T. (2016). Hybride Arbeitskulturen. In M. A. Ciesielski & T. Schutz (Hrsg.), *Digitale Führung: Wie neue Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen* (S. 29-62).
Cloots, A. (2022). *Hybrid Arbeits Design*. Springer Fachmedien Wiesbaden

Duehr, K., Efremov, P., Heimicke, J., Teitz, E. M., Ort, F., Weissenberger-Eibl, M., & Albers, A. (2021). Der positive Einfluss agiler Retrospektiven auf die Zusammenarbeit verteilter Entwicklungsteams – ein praktischer Ansatz am Beispiel der Bosch Engineering GmbH. *Proceedings of the Design Society*, 1, 3071-3080.

Efimov, I., Rohwer, E., Harth, V., & Mache, S. (2022). Virtuelle Führung in Bezug auf die psychische Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und das Gefühl der Isolation von Mitarbeitern: Eine Übersichtsarbeit. *Frontiers in Psychology*, 13, 960955. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.960955>

Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Arbeitsflexibilität, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung rumänischer Arbeitnehmer – Implikationen für ein nachhaltiges Personalmanagement. *Nachhaltigkeit*, 12(15), 6086.

Demografie Exzellenz. (2016). Herausforderungen in Humanressourcen Personalwesen <https://www.demografie-exzellenz.de/wp-content/uploads/2016/03/Demografie-Studie-2012.compressed.pdf>

Eddleston, K. A., & Mulki, J. (2017). Zum Verständnis des Umgangs von Remote-Mitarbeitern mit der Grenze zwischen Beruf und Familie: Die Komplexität der Einbettung in den Arbeitsplatz. *Group & Organization Management*, 42(3), 346-387. <https://doi.org/10.1177/1059601115619548>

Flato, E., & Reinbold-Scheible, S. (2008). Zukunftsorientiertes Personalmanagement: Die Herausforderung des demografischen Wandels; Fachkräfte gewinnen, Talente binden, Erfahrung nutzen. *MI Wirtschaftsbuch*.

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Homeoffice während der COVID-19-Pandemie: Auswirkungen auf die Produktivität, das Engagement und den Stress der Mitarbeiter im Homeoffice. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), e426-e432.

Ganserer, A., & et al. (2021). Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen. SSOAR. https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/document/77173/1/ssoar-2021-ganserer_et_al-Arbeitszufriedenheit_und_Arbeitsbedingungen.pdf

Garus, C., Sun, M., Fuchs, C., Eilts, J., & Schweiker, M. (o. J.). Eine regulierte Flexibilität für hybrides

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

in Unternehmen – Spannungsfeld zwischen betrieblichen Anforderungen und individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter. Hybrides, ortsunabhängiges, multilokales Arbeiten? Wissenschaft im Dialog I, 17.

Gauer, S. (2024). Der physische Raum. In Führen im Zeitalter neuer Arbeitswelten: Potenziale realisieren und Erfolgsfaktoren umsetzen (S. 97–108). Springer Berlin Heidelberg. Grant, C. A., Wallace, L. M. und Spurgeon, P. C. (2013). Eine Untersuchung der psychologischen Faktoren, die die Arbeitseffektivität, das Wohlbefinden und die Work-Life-Balance von Remote-E-Workern beeinflussen. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>

Gratton, L. (2021). Wie man Hybrid richtig macht. *Harvard Business Review*, 99(3), 65-74.

Gronau, N. (ohne Jahr). Zehn effektive Methoden zur Steigerung der Produktivität.

Güttel, C., & Schneider, P. (2018). Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung für das internationale Personalmanagement. *Personalmanagement: Internationale Perspektiven und Implikationen für die Praxis*, 19-39.

Herget, J. (2021). Unternehmenskultur in hybriden Formen. In *Digitale Unternehmenskultur: Strategien für die moderne Arbeitswelt* (S. 23-37). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Herget, J. (2024). Virtuelle Unternehmenskultur: Eine Herausforderung für das digitalisierte Unternehmen. In *Unternehmenskultur als Strategie: Eine Orientierung für Führungskräfte* (S. 365-388). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95.

Heyde, C. (2023). Der digitale Arbeitsplatz der Zukunft. In *Hybrid Work*. Haufe, München, S. 215–228.

Hittinger, A., & Preßl, B. (2023). Informelle Kommunikation in einer hybriden Arbeitsumgebung.

Ipsen, C., Edwards, K., Pedersen, A., & Nielsen, M. H. (2022). Sozialkapital und hybride Fernarbeit in dänischen öffentlichen Bezirken. In 15. Konferenz der Europäischen Akademie für Arbeitspsychologie. S. 435-436.

Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Sechs wesentliche Vor- und Nachteile der Arbeit von zu Hause aus in Europa während COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

Jensen, C. (2022). Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen für das Personalmanagement. In *Personalmanagement in Non-Profit-Organisationen: Besonderheiten*,

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Rahmenbedingungen und Herausforderungen (S. 1–14). Springer Fachmedien Wiesbaden.
Johns Hopkins University Human Resources. (o. J.). Management hybrider Teams. https://hr.jhu.edu/wp-content/uploads/HybridTeamsToolkit_fillable.pdf

Jüster, M., & Müller, A. (2022). Die Entkopplung der beruflichen Aus- und Weiterbildung – Zur digitalen Transformation des betrieblichen Lernens. In *Hybrides Arbeitsdesign: Herausforderungen und Chancen* (S. 113-141). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Käfer, A., Dienes, K., & Rief, S. (2022). Büroinfrastrukturen in Hybridität. In *Connected Work Innovation Hub: Erkenntnisse, Ideen und Konzepte für die erfolgreiche Gestaltung einer hybriden Arbeitswelt* (S. 68-92).

Kaiser, S., Süß, S., & Schmoll, R. (Jahr). Eine Größe für alle? Ein Plädoyer für eine differenzierte Sichtweise und Gestaltung hybrider Arbeit.

Kincentric. (2021, Mai). Schaffung einer hybride Beschäftigungsstrategie
https://www.kincentric.com/-/media/kincentric/2021/may/german-sustainablehybridworkforce/german_creating-a-sustainable-hybrid-workforce-strategy.pdf

Kugler, P., & Neumüller, K. (2022). Werden wir morgen noch im Büro arbeiten? Erkenntnisse aus dem Covid-19-Lockdown 2020. In *Hybrides Arbeitsdesign: Herausforderungen und Chancen* (S. 1-19). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Lami, S. (o. J.). Produktivität steigt gemacht
„einfach“.
https://www.stefanlami.com/content/inhalte/was_macht/themen/strategie/produktivit%C3%A4tssteigerungen_leicht_gemacht/produktivit%C3%A4tssteigerungen_leicht_gemacht_ger.pdf

Liebhart, U. (2024). Kollaborative Arbeit in der modernen Arbeitswelt. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Journal of Applied Organizational Psychology (GIO)*, 55(1), 5-16. <https://doi.org/10.1007/s11612-024-0056-1>

Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60-70.

Meissner, J. O. (2009). Beziehungsprobleme in kommunikativen hybriden Arbeitsumgebungen. *Journal of Management*, 4(4), 307-326.

Olson, J. S. und Olson, G. (2013). *Working together apart: Collaboration over the internet*. Morgan & Claypool Publishers.

Okta. (2023). Die Okta Hybrid Work Report 2023.
https://www.okta.com/sites/default/files/2023-01/Okta-Hybrid-Work-Report-DE_0.pdf

Oswald, J., Neumeyer, H., & Visarius, M. (2023). Rahmenbedingungen und Herausforderungen im Personalmanagement. In Krankenhausbericht 2023: Schwerpunkt: Personalwesen (S. 85-106). Springer Berlin Heidelberg.

Reindl, C., Lanwehr, R., & Kopinski, T. (2022). Das hybride Büro: Gestaltungsansätze für neue Arbeitsumgebungen anhand einer Fallstudie. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 53(2), 241-249.

Romero, M. Á. M., Alexa, S. N., Luzuriaga, E. S., Prado-Juscamaita, J. I., y Falcón, I. D., & Sánchez, T. A. (2022). Remote-Arbeit in der Covid-19-Ära: Ein ganzheitlicher Ansatz. Journal of Language and Linguistic Studies, 17(4).

Secinaro, S., Corvo, L., Brescia, V., & Iannaci, D. (2019). Hybride Organisationen: Eine systematische Übersicht über die aktuelle Literatur. International Business Research, 12(11), 1-21. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n11p1>

Seeber, I., Bittner, E., Briggs, R. O., De Vreede, T., De Vreede, G. J., Elkins, A., ... & Söllner, M. (2020). Maschinen als Teamkollegen: Eine Forschungsagenda zu KI in der Teamzusammenarbeit. Information & Management, 57(2), 103174.

Singer, M. (Jahr). Onboarding im Homeoffice und anderen hybriden Arbeitsmodellen. Empirische Untersuchung von Maßnahmen für den Onboarding-Prozess.

Stöger, R. (2012). Produktivität steigern und Ergebnisse verbessern. Schäffer-Poeschel.

Wald, P. M. (Hrsg.). (2005). Neue Herausforderungen im Personalmanagement: Best Practices – Reorganisation – Outsourcing. Springer-Verlag.

Weber, C., Bébié-Gut, P., Riebli, A. & Windlinger, L. (2022). Eine explorative Untersuchung der Einflüsse von ABW-Büromerkmalen auf die Wahrnehmung der Organisationskultur. Gruppe. Interaktion. Organisation. Journal of Applied Organizational Psychology (GIO), 53(2), 161-172.

Zusätzliches Material

Artikel/Video	Name	Link
Artikel	Ist hybrides Arbeiten das Beste aus beiden Welten? Erkenntnisse aus einem Feldversuch	Ist hybrides Arbeiten das Beste aus beiden Welten? Erkenntnisse aus einem Feldversuch (hbs.edu)
Artikel	Homeoffice – Ein arbeitspsychologischer Blick über die Coronakrise hinaus	Homeoffice Wieland Groenewald 2021 .pdf (uni-wuppertal.de)
Artikel	Hybridarbeit in Europa: Konzept und Praxis	Hybride Arbeit in Europa: Konzept und Praxis (europa.eu)
Artikel	Hybrides Arbeiten hat Vorteile gegenüber vollständig persönlicher Arbeit – immer mehr Belege dafür	
Artikel	Die Verschmelzung von physischer und virtueller Welt: ein hybrides Modell für die Zukunft der Arbeit	PC-Hybrid-Arbeit.pdf (bruegel.org)
Artikel	Ein Leitfaden für hybride Arbeitsplätze	Leitfaden für hybride Arbeitsplätze (kpmg.com)
Artikel	Hybrides Arbeiten ist das neue Remote-Arbeiten	Hybrides Arbeiten ist das neue Remote-Arbeiten (bcg.com)
Artikel	HYBRIDES ARBEITEN Praktische Anleitung	Effektives hybrides Arbeiten (cipd.org)
Artikel	HYBRIDES ARBEITEN MENSCHL ICH GESTALTE N	EI GoogleWorkspace ExecutiveSummary.pdf (economist.com)

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Artikel	Die Mitarbeiter sind bereit für hybrides Arbeiten, sind Sie es auch?	cisco-global-hybrid-work-study-2022
Artikel	Wie Google hybrides Arbeiten umsetzt	how_google_does_hybrid_work.pdf
Artikel	Hybrides Arbeiten Der Übergang zur neuen Normalität	ey-hybrid-working-report.pdf
Artikel	Microsoft-Bericht „Die neue Zukunft der Arbeit 2022“	Microsoft-Neuer-Bericht-zur-Zukunft-der-Arbeit-2022.pdf
Artikel	Wie man ein hybrides Team leitet	Wie man ein ein hybrides Team (harvardbusiness.org)
Video	Hybrides Arbeiten – Vor- und Nachteile	Hybrides Arbeiten: Vor- und Nachteile (youtube.com)
Video	Definition von hybrider Arbeit – Ist das die Zukunft der Flexibilität am Arbeitsplatz?	Definition von hybrider Arbeit – Ist das die Zukunft der Flexibilität am Arbeitsplatz? – Running Remote (youtube.com)