

Digitale*s SozialWesen - wir.jetzt.anders.

Montag, 08. Juni 2020

9–11 Uhr

Corona 4.0 – wie "HomeOffice" und "Führung 4.0" gelingen können

Michael E.W. Ney – Projektkoordinator Zukunftszentrum Digitale Arbeit Sachsen-Anhalt

Es ist schon 4 - 5 Jahre her, dass ich auf die "Digitale Nomaden" - Bewegung aufmerksam geworden bin. Eine Kölner Cousine zelebrierte das ziemlich früh, war als Referentin, Moderatorin und Bloggerin unterwegs und arbeitete eben immer von dort aus, wo sie grad war: Köln, Island, Bayern, Indien, Hamburg. Ich war beeindruckt und ein wenig neidisch. Zum einen, weil ich den Arbeitsstil zumindest im Ansatz kannte und meine Freiheiten als Bildungsreferent gerne nutzte zum anderen, weil ich nicht so eine coole Selbständigkeit hatte sondern immer in Systeme eingebunden, die mich dann immer wieder für 8 h an einen Schreibtisch verbannten. Ein Zustand, den ich schon nicht mochte, als ich Ende der 80er in der Sparkasse gelernt hatte.

Insofern ist das Thema Mobile Arbeit/Führung 4.0 für mich auch ein biografisches. Was aber - um die Pointe gleich vorweg zu nehmen - nicht bedeutet, dass ich annehme, dass Mobiles Arbeiten oder Home Office für alle das Nonplusultra sein muss.

In den letzten Jahren hatte ich, beim DRK zuständig für das Thema Digitalisierung, bedingt durch mein häufiges Unterwegssein und durch ein Team, das über ganz Deutschland verteilt war, die Chance Mobiles Arbeiten und Remote Team Work auszuprobieren. Und auch, wenn nicht jedes Team gleich tickt, hat mich dadurch der Corona 4.0 Effekt nicht so kalt erwischt, wie manch andere. Viele der Collaboration- und Projektmanagementtools hatten wir schon getestet und auch herausgefunden, dass NUR Remote - Team - Work nicht gut funktioniert, zumindest nicht im Bereich Wohlfahrt, in dem die Zugangsmotivation zur Arbeit am Umgang mit Menschen orientiert ist.

Corona 4.0 gilt als Digitalisierungsbeschleuniger und damit auch als Beschleuniger für das, was wir unter New Work verstehen: die Flexibilisierung von Arbeit, die Entstehung neuer Arbeitsmodelle. Mit Corona ist auf den Schlag das zur Realität und zum Alltag für viele geworden, was über Jahre hinweg viel diskutiert und kritisiert, selten aber - jenseits hochinnovativer Unternehmen, Start ups und Agenturen - umgesetzt wurde.

Die "Abwehrhaltung", die lange vorgeherrscht hat, hat auch bewirkt, dass viele Unternehmen und Verbände unvorbereitet und mit entsprechend längeren Reaktionszeiten in die neue Herausforderung gestolpert sind. Gleichzeitig hat Corona 4.0 die Erprobung neuer Arbeitsformen intensiviert und beschleunigt. Der Nachteil, wenn es keine Wahl gibt, kann schnell Frust entstehen und der Fokus auf das gelenkt werden, was fehlt. Dazu kommen dann vielleicht noch Handlungsunsicherheit und eine geringe 4.0 Affinität und schon ist das Fazit der Erfahrung deutlich negativ eingefärbt und der Wunsch nach der Rückkehr in die Normalität groß.

Das Projekt "Regionales Zukunftszentrum Digitale Arbeit Sachsen-Anhalt" wird im Rahmen des Programms "Zukunftszentren" durch das Bundesministerium für Arbeit,













Dabei wäre es ein großer Gewinn, den Blick darauf zu lenken, was wir aus der Corona 4.0 - Phase für die Zeit danach lernen können. Die größte Herausforderung ist gegenwärtig vielleicht zu entscheiden mit welchem Narrativ, mit welcher Erzählung wir auf die Corona - Krise zurückblicken wollen.

Matthias Horx hat diesen Wurf mit seiner Regnose gewagt. Die aktuelle Situation kann gut als komplex eingestuft werden. In komplizierten Situationen kann man noch auf altbewährtes und good-practice zurückgreifen, in komplexen Situationen geht das nicht mehr und es braucht neue Denk- und Handlungsansätze. Die letzte Stufe wäre das Chaos - angesichts dessen, wie es insgesamt läuft, würde ich behaupten, die haben wir (noch) nicht erreicht. Diesen Weg geht also Matthias Horx. Im Ansatz der Regnose geht es nicht darum, vergangene Erkenntnisse und Daten in die Zukunft zu extrapolieren, sondern aus aktuellen Wahr-Nehmungen und dem Bruch mit bisherigen Routinen Zukunft intuitiv neu zu denken.

Re-Gnosen bilden hingegen eine Erkenntnis-Schleife, in der wir uns selbst, unseren **inneren Wandel**, in die Zukunftsrechnung einbeziehen. Wir setzen uns innerlich mit der Zukunft in Verbindung, und dadurch entsteht eine Brücke zwischen Heute und Morgen. Es entsteht ein »Future Mind« – Zukunfts-Bewusstheit.

Wenn man das richtig macht, entsteht so etwas wie Zukunfts-Intelligenz. Wir sind in der Lage, nicht nur die äußeren »Events«, sondern auch die inneren Adaptionen, mit denen wir auf eine veränderte Welt reagieren, zu antizipieren.

Was kommt heraus, wenn wir die Regnose auf unser Thema anwenden? Ich stelle mir folgenden Satz vor:

Wir werden uns wundern, dass die Arbeitswelt nicht zusammengebrochen, nur weil wir nicht mehr von 08.00 - 17.00 Uhr im Büro sitzen. Wir werden uns wundern, wieviel Zeit wir einsparen, weil die Fahrtwege wegfallen und wir vielmehr auf Webmeetings zurückgreifen. Es wird weniger Arbeitszeitausfälle geben, weil wir Familie/Privates und Beruf durch Home Office und flexibilisierte Arbeitszeiten viel besser in den Griff bekommen. Wir werden die gemeinsame Zeit mit unseren Kolleg*innen viel stärker Wertschätzen, weil wir diese Begegnungen bewusster gestalten. Wir werden gelernt haben, selbstorganisierter zu arbeiten und Führung wird als primus inter pares mehr weniger hierarchisch und direktiv sein und mehr moderierend.

Was wäre, wenn das stimmt?













Was hat sich verändert?

Im **Teambereich** sicherlich die Form der Zusammenarbeit. Da wo Menschen vorher gemeinsam in Büros gesessen haben, sich in der Teeküche trafen oder gemeinsam ihr Mittagspause gemacht haben, da wo Kolleg*innen in Teamberatungen im gemeinsamen Raum gelacht und diskutiert haben und sich in die Augen schauen konnten, ist schlagartig Leere entstanden und das Geschehen hat sich in den virtuellen Raum verlagert.

Damit einher geht - nahezu selbstverständlicher Weise - die Befürchtung, dass man den Kontakt zu einander verliert, dass man abgehängt wird vom Rest des Teams. Dazu kommt die (häufig) neue Auseinandersetzung (vielleicht auch Überforderung) mit Web-Konferenztechnik und die Angst sich zu blamieren. Auch der Wegfall der osmotischen Kommunikation, die normaler Weise dabei hilft, Entwicklungen und Prozesse und den Umgang miteinander im Betrieb zu bewerten und damit eine Selbstvergewisserung der eigenen Position innerhalb des Teams vorzunehmen, verunsichert.

Im **Leitungsbereich** geht es häufig um die Angst vor Kontrollverlust. Wobei - m.E. - der Kontrollverlust nur ein vermeintlicher sein kann, weil auch die Kontrolle nur vermeintlich ist. Das, was sich im Büro tatsächlich kontrollieren lässt, ist die körperliche Anwesenheit. Die Kreativität von Arbeitnehmer*innen, sich bei körperlicher Anwesenheit innerlich zu entziehen ist quasi unbegrenzt - insbesondere dann, wenn das empfundene Vertrauensdefizit groß ist.



Es geht also darum, die Kontrolle oder den Einfluss zu behalten, die Mitarbeiter*innen im Blick zu haben, zu wissen, wer was tut, um nicht am Ende vor unvollendeten Arbeitsergebnissen zu stehen.









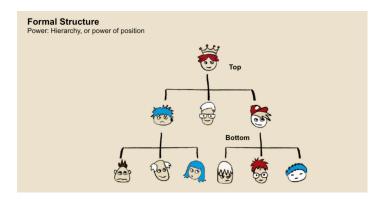




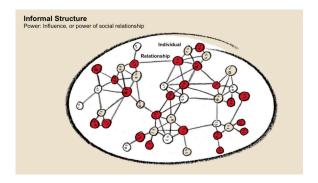


Führung oder Leadership 4.01

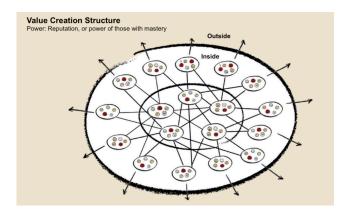
In der klassischen Bürosituation lässt sich die formale Hierarchie gut umsetzen. Der/die Chef*in hat die (vermeintliche) Kontrolle und alle im Blick. Im Zweifelsfall wird der Status noch durch ein entsprechendes Büro verdeutlicht.



Im Remote - Team ist eine formale Struktur schon nicht mehr so einfach umzusetzen und wahrscheinlich tritt die informelle Struktur in den Vordergrund. Hier ist Beziehungsarbeit und Kommunikation der wichtigste Faktor. Das heißt ich nehme ernst, was ich wahrnehme und kann früher und sensibler auf Störungen reagieren.



Die Wertschöpfungsstruktur macht deutlich, wie wenig Position mit Fachwissen zu tun hat. Maßgeblicher Ansatz dieser Struktur ist, wenn ich ein Arbeitsproblem habe, spreche ich den- oder diejenige an, die die Kompetenz hat, das Problem zu lösen.



¹ https://www.workpath.com/magazine/wie-ein-dreiklang-aus-organisationsstrukturen-komplexitaet-reduziert/







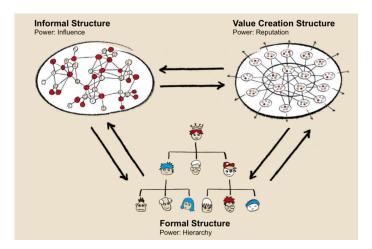








Tatsächlich treten in allen Arbeitssettings, egal wo auf der Skala zwischen Büro-Präsenz und Digitalem Nomadentum, alle drei Teamstrukturen auf.



Neben der Rollenspezifischen Herausforderung, ist die Frage, wie kann ich den Kolleg*innen im Remote Team als Führungskraft nützen.

• Wie gelingt es Kommunikations- und Austauschräume (formell und informell) herzustellen?

Im Bereich Kommunikation gibt es 4 Ebenen:

- Teambesprechungen

Teambesprechungen im Projekt halten wir via Micosoft Teams ab. Wir haben viel ausprobiert (ZOOM, Goto Meeting, Adobe Connect, Meetgreen, Google Hangout,...) und sind am Schluss bei Teams gelandet. Schlichtweg, weil es irgendwann eine entsprechende Entscheidung der Geschäftsführung gab.

Die Anfängliche Verhaltens- und Kommunikationsunsicherheit ist inzwischen Überwunden - aber auch die ist letztlich völlig normal und sollte einfach thematisisiert werden.

- Teamkommunikation

Den täglichen Austausch absolvieren wir über Slack. Alle MA* des Zukunftszentrums haben einen Zugang zum zentralen Kanal und sind darüber hinaus, entsprechend ihrer konkreten Arbeitsbereiche, speziellen Channels der Aufgabenpakete zugeordnet. Damit gibt es einen Kommunikationsraum, der ähnlich z.B. einem zweier oder dreier Büro funktioniert. Die Infos kommen gezielt an, der Rest des Gesamtteams wird nicht mit unnnötigen Infos belästigt und es kann innerhalb des Channels einen dialogischen Austausch, eine Diskussion geben.

Übrigens dient Slack auch z.B. der morgendlichen Begrüßungsrunde im Büro. Es gibt keine Pflicht sich zum Dienstantritt zu melden, die Vertrauensarbeitszeit gilt selbstverständlich auch im Home Office, dennoch ist das für die meisten Morgens eine Art Einstiegsritual geworden, ein Hallo in die Runde zu werfen.

Das Projekt "Regionales Zukunftszentrum Digitale Arbeit Sachsen-Anhalt" wird im Rahmen des Programms "Zukunftszentren" durch das Bundesministerium für Arbeit Soziales und den Europäischen Sozialfonds sowie dem Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration Sachsen-Anhalt gefördert.



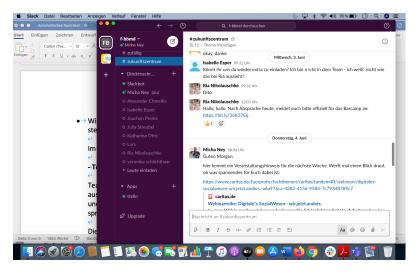












- Infoflüsse

Hier bleibt erst einmal der klassische Kommunikationsweg per Mail bestehen.

Ergänzend haben wir unser Freitags-Weekly in eine virtuelle Form via Teams überführt. Das Weekly ist für eine halbe Stunde angesetzt und es geht darum, sich auszutauschen, wem es wie geht, wer woran arbeitet, was das Highlight der Woche war und welche Unterstützungsbedarfe es in der kommenden Woche gibt.

- den bilateralen Austausch

Die Gestaltung der Kommunikation zwischen einzelnen Kolleg*innen hängt von der jeweiligen Situation und dem jeweiligen Bedarf ab. Da kann Slack ebenso funktionieren, wie Teams oder das gute alte Telefon.

- die osmotische Kommunikation

Der zufällige Flurfunk, das Tür-und -Angel- oder Küchengespräch findet natürlich erstmal so einfach nicht mehr statt. Ein Teil davon verlagert sich auf den allgemeinen Kanal bei Slack - immer begleitet vom Bewusstsein, das ja jeder mitlesen kann. Das vertrauliche Gespräch muss sich also seinen eigenen Weg suchen.

Initiiert durch eine unserer studentischen Mitarbeiter*innen ist eine Café-Runde entstanden. Entgegen meiner Anfangsbefürchtung, das sowas bestimmt nicht funktioniert, läuft diese Runden herrvoragend und völlig entspannt. Auch hier greifen wir auf die Video-Version von Teams zurück.

• Welche Tools kann ich einsetzen, um meine Arbeit zu organisieren und selbst nicht den Überblick zu verlieren?

Neben Slack nutze ich mit Begeisterung Trello, um Arbeitspakete zu organisieren. In Trello lassen sich Karten mit Kurzbeschreibungen von Aufgaben samt Checklisten, Rollenzuweisungen und Fristen zuordnen. Ergänzt werden kann das durch Materialien, die in der jeweiligen Aufgabenkarte hochgeladen werden.

Das Projekt "Regionales Zukunftszentrum Digitale Arbeit Sachsen-Anhalt" wird im Rahmen des Programms "Zukunftszentren" durch das Bundesministerium für Arbeit Soziales und den Europäischen Sozialfonds sowie dem Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration Sachsen-Anhalt gefördert.















Mit welchen Erwartungen gehe ich ins Rennen bzw. wie tausche ich mich mit meinem Team über gegenseitig Erwartungen und die an sich selbst aus?

Beil aller Befürchtung, dass Teams sich in der digitalen Kommunikation bzw. im Remote-Work-Status entfremden oder aus den Augen verlieren, ist meine Erfahrung, dass die Kommunikationsanforderung steigt, was kurz gesagt bedeutet, dass ich mehr kommuniziere, als vorher und bewusster. Ich muss Prozesse mehr im Blick haben und Austausch einleiten, wo er sich sonst beim Betreten des Büros automatisch ergeben hätte. Und ich muss Kommunikation proaktiv einleiten, weil die Hemmschwelle, jemanden zu Hause anzurufen/anzuchatten am Anfang höher liegt. Ich muss aber auch genau hinhören, ob ich mit der Einführung neuer Tools überfodere oder überfrachte. Aus einem anfänglich wöchentlich geplanten Teammeeting und einem freitäglichen Weekly, ist das Weekly wöchentlich geblieben, das Teammeeting aber in den 14-tägigen Rhythmus gerutscht. Auslöser dafür war die Rückmeldung aus dem Team, dass einem irgendwann der Kopf brummt vor lauter Meetings und Telefonaten.

Einen noch höheren Stellenwert als vorher schon, hat die Selbstorganisation der Arbeit in der Remote - Situation bekommen. Auch hier braucht es ein mehr an Kommunikation. Das beginnt bei der Auftragsklärung zu Beginn. Nur ein gut abgeklärter Arbeitsauftrag kann in einen gut selbstorganisierten Arbeitsprozess münden. Im Arbeitsprozess vor Ort im Büro lässt sich leichter nebenbei noch etwas klären, als in der Mobilen Arbeit, die fast immer eine bewusst initiierte Kommunikation braucht.













Ambiguitäts(IN)toleranz und das Rumpelstilzchen-Syndrom

Damit greift etwas, das die Psychologie als "fehlende Ambiguitätstoleranz" bezeichnet.

"Vor allem das Bedürfnis, im Leben Irritationen zu vermeiden, beschreibt man in der Psychologie oft als Intoleranz gegenüber Ambiguität, wobei Menschen mit einer solchen Intoleranz alle mehrdeutigen oder unklaren Situationen als bedrohlich bzw. angstauslösend empfinden. Diese Menschen neigen dann dazu, wenig offen für unterschiedliche Perspektiven zu sein und halten im Zweifel lieber am Althergebrachten fest. Die bei diesen Menschen oft damit verbundene Suche nach einfachen, schnellen und eindeutigen Antworten verstärkt jedoch Stereotype und verhindert informiertes Abwägen von Alternativen. (Stangl, 2020)."²

Der Effekt an sich ist ein völlig normaler Bestandteil menschlichen Verhaltens. Das gute ist, dass der Mensch sich entscheiden kann, wie er damit umgeht. Die Medizin kennt das als Rumpelstilzchen-Syndrom, mit dem Benennen eines Phänomens wird es auch bewältigbar.



² Stangl, W. (2020). Stichwort: '*Ambiguitätstoleranz'*. Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik - WWW: https://lexikon.stangl.eu/12220/ambiguitaetstoleranz/ (2020-06-06)







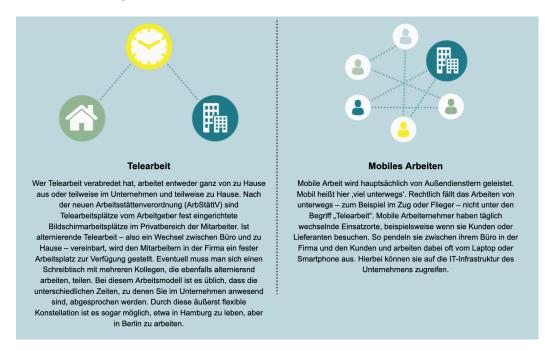






Definitionen oder worüber reden wir hier eigentlich?!3

Home Office ist nicht gleich Home Office



Im Rahmen einer Befragung hat die ARAG - Versicherung 3 Schwerpunkte identifiziert, die für Arbeitsnehmer*innen besonders relevant sind.



Das Projekt "Regionales Zukunftszentrum Digitale Arbeit Sachsen-Anhalt" wird im Rahmen des Programms "Zukunftszentren" durch das Bundesministerium für Arbeit, Soziales und den Europäischen Sozialfonds sowie dem Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration Sachsen-Anhalt gefördert.











³ https://www.arag.de/auf-ins-leben/arbeitsrecht/home-office/?cookieSetting=true



Vor- & Nachteile von Home Office⁴

VORTEILE FÜR ARBEITNEHMER	NACHTEILE FÜR ARBEITNEHMER
flexible Arbeitszeiten	oftmals feste Kernarbeitszeiten, in denen Arbeitnehmer für den Arbeitgeber erreichbar sein müssen
keine störenden Kollegen	soziale Isolation, keine betrieblich internen Informationen
besserer Freizeitausgleich neben dem Job	Schwierigkeiten bei der Trennung zwischen Privatleben und Beruf
kreative Phasen können effektiver genutzt werden	oftmals kein richtiger Feierabend möglich - Arbeitnehmer denken dauerhaft an die Arbeit
Unabhängigkeit von Witterungsbedingungen wie starkem Schneefall oder vereisten Straßen	mögliche Probleme bei der Technik
höhere Eigenverantwortung und mehr Motivation	Ablenkungen durch Haushalt oder Kinder möglich
Zeitersparnis - kein Arbeitsweg	

⁴https://www.arbeitsrechte.de/home-office/













VORTEILE FÜR ARBEITGEBER	NACHTEILE FÜR ARBEITGEBER
erhöhte Produktivität	keine Kontrolle über die Arbeitszeit und die erledigten Aufgaben
Kostenersparnis	mangelnde Datensicherheit
weniger Arbeitsausfall	nicht jeder Arbeitnehmer hat die Möglichkeit, ein getrenntes Heimbüro einzurichten
Personalbindung durch zufriedene Mitarbeiter	der Beginn einer Abdrängung in die Selbstständigkeit des Arbeitnehmers ist denkbar
positives Image des Unternehmens	Identifikation des Arbeitnehmers mit dem Unternehmen könnte sinken
Verringerung der betrieblichen Arbeitsplätze	
Arbeitnehmer können nach der Elternzeit, Betreuungsurlaub, Mutterschutz etc. schneller ins Berufsleben zurückkehren	













Kulturwandel first

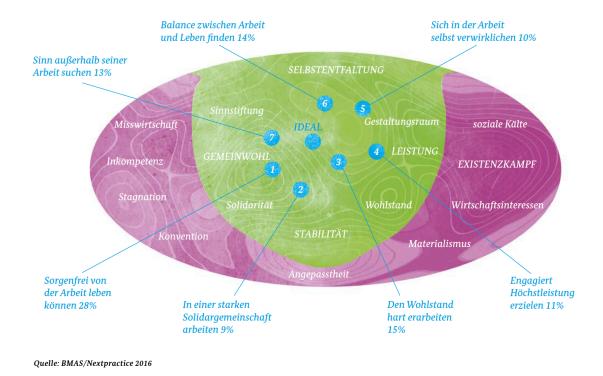
Mit der Veränderung von Arbeit, hin zu mehr Mobiler Arbeit, verändert sich auch unsere Arbeitskultur.

Im Laufe der Geschichte des Menschen ist das völlig normal. Es gab Paradigmenwechsel vom Jägen und Sammeln hin zum Ackerbauer. Es gab den Wandel von der agrarischen Kultur hin zur städtischen, von den Handwerkszünften hin zur Industriealisierung und Fabriken. Letztere haben unser Arbeits- und Lernkultur wesentlich geprägt. Der klassische Aufbau einer Schulklasse unterscheidet sich wenig von den Arbeitstischen einer industriellen Näherei. Es gab Einzelbüros in Verwaltungen und Großraumbüros und jetzt gibt es Co-Workspaces und Arbeitssettings an denen die klassische Trennung von Arbeit, als dem Ernst des Lebens und Spaß nicht mehr ganz so exzessiv betrieben wird - und das liegt nicht nur an aufgestellten Tischtennisplatten und Kickertischen sondern vor allem am Wandel der Arbeits- und Lebenskultur.

Kultur und Vielfalt⁵

Genauso vielfältig, wie der Blick in die Geschichte der Arbeit, sind die Bedarfe und Wünsche der Arbeitnehmer*innen an die Arbeitswelt. Darin liegt auch die Herausforderung für die Arbeit der Zukunft. Es geht nicht darum EIN neues Arbeitsmodell zu entwickeln sondern Vielfalt zu ermöglichen und zu moderieren.

Ansprüche an Arbeit: sieben Wertewelten



⁵ https://issuu.com/support.bmaspublicispixelpark.de/docs/161121_wei__buch_final?e=26749784/43070404















Zukunftszentrum Digitale Arbeit Sachsen-Anhalt f-bb gGmbH Michael E.W. Ney

Haeckelstraße 10 39104 Magdeburg

Fon: 0391.50479317

Mail: Michael.Ney@f-bb.de

www.zukunftszentrum-sachsen-anhalt.de









