



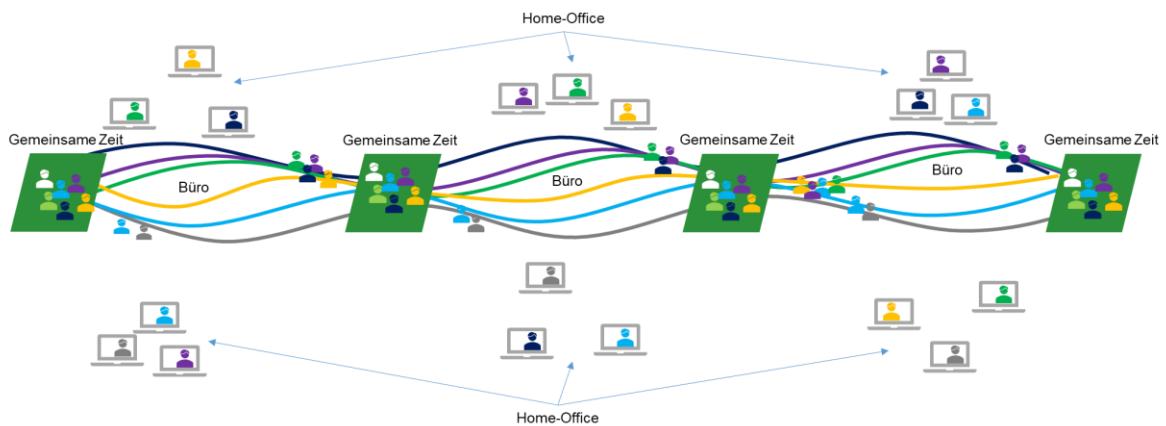
## **Hybrides Arbeiten nachhaltig gestalten**

### **Die Mischung aus synchronen und asynchronen Arbeitsformen macht es!**

Infolge der Pandemie sind Telearbeit und mobiles Arbeiten in vielen Bereichen der Bundesverwaltung selbstverständlich geworden. Viele Mitarbeiter\*innen schätzen die Möglichkeit, im Home-Office zu arbeiten. Einige arbeiten lieber im Büro. Hybrides Arbeiten - eine Mischung aus Bürozeiten und Home-Office - scheint dauerhaft etabliert zu sein. Für den Erfolg des hybriden Arbeitens kommt es darauf an, durch einen Rhythmus die individuellen Interessen der Mitarbeiter\*innen mit den kollektiven Interessen des Teams in Einklang zu bringen und die Arbeitsprozesse an die neue Realität anzupassen, sodass die Vorteile des Arbeiten im Büro oder im Home Office optimal genutzt werden.

### **Momente der Synchronisation als „Klebstoff“ für das Team**

Auch wenn mobiles Arbeiten viele Vorteile mit sich bringt, ist es eine Herausforderung der hybriden Arbeitswelt, das Team zusammenzuhalten, damit die Ziele und die gemeinsame Identität eines Teams spürbar bleiben. Es wäre ein Rückschritt, wenn die Antwort auf diese Herausforderung die Rückkehr ins Büro für alle wäre. Viele Behörden erlauben es den einzelnen Teams, innerhalb eines Rahmens selber zu entscheiden, wann die Mitarbeiter\*innen ins Büro kommen. In Teamcoachings stellt sich oft die Frage, wie die Kommunikation und Zusammenarbeit konkret gestaltet werden können. Dabei sollten die gemeinsamen Interessen auf Teamebene nicht vernachlässigt werden: Teams brauchen Momente der Synchronisation, in welchen die Mitarbeiter\*innen physisch zusammen kommen, damit ihre Fähigkeit, physisch getrennt voneinander zu arbeiten, aufrechterhalten wird. Diese Momente der Synchronisation agieren somit als „Klebstoff“ für das Team, weil sie die Teammitglieder zusammen binden. Wie häufig diese Momente erforderlich sind, ist teamabhängig.



## Gemeinsame Zeiten optimal nutzen

Dabei bringt es wenig für den Teamzusammenhalt, wenn Mitarbeiter\*innen in der gemeinsamen Bürozeit getrennt voneinander Aufgaben erledigen, die sie auch im Home-Office erledigen können. Deshalb können Teams sichtbar machen, welche Aufgaben unabhängig vom Ort in Einzelarbeit, unabhängig vom Ort gemeinsam, bzw. physisch zusammen und gemeinsam erbracht werden. Mit dieser Unterscheidung lassen sich gemeinsame Zeiten im Büro zielgerichteter gestalten. So lohnt es sich bspw., in der gemeinsamen Zeit mit dem Team neue Ideen und Projekte zu entwickeln, strategische Fragestellungen zu erörtern und grundsätzliche Abstimmungen vorzunehmen. Zudem ist an den gemeinsamen Tagen Raum für persönliche Interaktionen im Team, damit die soziale Ebene, die während der Pandemie so schmerzlich vermisst wurde, bewusst gepflegt werden kann. Da es in Teams mit viel Home-Office wenig Gelegenheit für spontane Begegnungen gibt, können sie so an gemeinsamen Tagen bewusst ermöglicht werden.<sup>1</sup>

Auf diese Weise erzeugen gemeinsame Bürozeiten einen spürbaren Mehrwert sowohl für das Team als auch für die einzelnen Teammitglieder. Reguläre Abstimmungen im Team hingegen können somit ortsunabhängig und digital erfolgen.

## Tools nutzen und auf Asynchronität setzen

Neben der bewussten Synchronisation im Team sollten hybride Teams bewusst auf asynchrone Arbeitsprozesse setzen, um die Vorteile des Home-Office optimal heben zu können.

Regelmäßige Zusammenarbeit durch Emails, Telefonate und Videokonferenzen erfordern Zeit und Energie, zumal wenn die Erwartung implizit vorhanden ist, dass sofort gehandelt werden muss. Führungskräfte und Teams können hier ihre eigenen Muster auf ihre Zweckmäßigkeit überprüfen: Müssen Mitarbeiter\*innen in diesem Moment wirklich erreichbar sein oder handelt es sich um eine persönliche Präferenz? Die Nutzung von Asynchronität (Mitarbeiter\*innen antworten schriftlich in ihrem eigenen Tempo) braucht klare Regeln für die Zusammenarbeit: Welche Reaktionszeit ist erforderlich? Welches Medium ist für den Beitrag notwendig? Mit welchem Medium werden offene Punkte geklärt? Somit kann die Zahl von Abstimmungen reduziert werden.

**Fazit:** Mit einer bewussten Nutzung von Momenten der Synchronisation an regelmäßigen gemeinsamen Bürotagen kann die Grundlage für eine gelungene Mischung aus Büro- und Home-Office-Zeiten geschaffen werden, die mehr ortsunabhängige Asynchronität zulässt. Viel Erfolg!

<sup>1</sup> Gustavo Razzetti: How to collaborate effectively if your team is remote or hybrid, <https://www.fearlessculture.design/blog-posts/how-to-collaborate-effectively-if-your-team-is-remote-or-hybrid>, abgerufen zuletzt am 02.04.2023



**ovey\***  
organisation and  
leadership development

## Dr. Joey-David Ovey

Coach im Coachpool der Bundesakademie für Öffentliche Verwaltung.

Ich bin Organisationsberater, Moderator und Coach mit dem Schwerpunkt öffentlicher Sektor und Non-Profit.

Mein Hintergrund ist in der Unternehmensberatung. Seit einigen Jahren bin ich nun selbstständig als systemischer Coach und begleite Menschen, Teams und Organisationen bei der Optimierung von Zusammenarbeit und bei der Reflexion der Auswirkungen von Digitalisierung auf Führung und Teams.

Bei Twitter finden Sie mich unter @joeydavidovey

[www.ovey.eu](http://www.ovey.eu)

Bildnachweis: Foto von Fox:  
<https://www.pexels.com/photo/people-looking-at-laptop-computer-1595391/>