

KOLUMNE



Christoph Graebel
Lots*

// Flexibilität beginnt im Kopf

Digital. Normal.

Bild: Lots* Vor 26 Jahren habe ich 25 Meter Festnetztelefonkabel gekauft, um im Kinderzimmer in Ruhe mit meinem Schwarm zu telefonieren. Um heute in Ruhe mit Kunden zu telefonieren oder zu zoomen, brauche ich kein langes Kabel. Ich brauche nur einen Onlinehotspot im privaten Home-Office. Im offenen Büro könnte es sein, dass meine Gesprächspartner und ich Akustikzeugen eines digitalen Workshops mit 24 Teilnehmenden werden, den meine Kollegin gerade moderiert.

Digitales Arbeiten ist für mich in allererster Linie sehr flexibles Arbeiten. Hier oder da und zur Not auch noch um 23 Uhr. Wann ich was mache, entscheidet das Projekt, für das ich Verantwortung trage. Oder ich entscheide es selbst. Auch für mich trage in erster Linie ich die Verantwortung. Im analogen Büro mit Anwesenheitspflicht galt: Wer da ist, arbeitet. Flexibles Arbeiten bedeutet für mich: Wer arbeitet, arbeitet.



Die Pandemie hat bei uns nicht die Digitalisierung beschleunigt. Sie hat dafür gesorgt, dass digitale Werkzeuge mehr genutzt werden.

Mein Schwager, Fahrer der Buslinie 22, hat eine digitale Anzeige im Armaturenbrett. Mein Neffe hat mit 21 Jahren ein digitales Start-up gegründet. Bei meinen Schwiegereltern steht die nächste Mobilfunkantenne 20 Kilometer entfernt, dennoch kaufen sie dank Glasfaser noch nach 19 Uhr ein. Online. Der Supermarkt schließt um 18 Uhr.

Mit 17 hatte ich einen Pager. Darauf konnte ich die Nachrichten meines Schwarms lesen, die er in ein Festnetztelefon diktierte. 16 Jahre später war die Diktiersoftware noch nicht viel weiter. In Bangkok konnte ich für 15 Euro im Monat unbegrenzt 4G-Standard nutzen. Beim Netflix-Schauen in der vollbesetzten Hochbahn waren nicht Netzabdeckung oder -überlastung das Problem, sondern die 14 Ellenbogen der um mich klemmenden Mitreisenden.

Die Pandemie hat bei uns nicht die Digitalisierung beschleunigt. Sie hat dafür gesorgt, dass digitale Werkzeuge mehr genutzt werden. Durch die Nachfrage hat sich das Angebot rasant vergrößert und verbessert. Damit flexibel umzugehen ist für mich Normalität. Und die beginnt nicht mit einer Home-Office-Pflicht. Flexibilität beginnt im Kopf.

ZU DEN AUTOREN

Die Autoren dieser Doppelseite **Christoph Graebel** und **Caroline Günther** arbeiten bei **Lots* Gesellschaft für verändernde Kommunikation mbH**, eine strategische Kommunikationsberatung, mit der wir seit Februar langfristig redaktionell zusammenarbeiten. **Lots*** berät kommunale Unternehmen in ihrer internen und externen Kommunikation und in Veränderungsprozessen.



»Your office is where you are«: Benjamin Menk, Abteilungsleiter Strategie Personal-, Sozial- und Organisationswesen des DVV-Konzerns schätzt die Flexibilität des mobilen Arbeiters.

Bild: DVV

Die Zukunft der Arbeitswelt ist hybrid, nicht digital

Arbeitsmodelle Die Stadtwerke Karlsruhe und die Duisburger Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft setzen auf eine innovative Arbeitsgestaltung

Caroline Günther, Leipzig

Während wir gerade langsam und vereinzelt in die Büros zurückkehren wollten, rollt eine weitere Welle der Pandemie heran. Unabhängig davon drängt sich die Frage auf, wie sich unsere Bürowelt in Zukunft weiter verändern wird. Viele kommunale Unternehmen haben in den möglichen Bereichen auf digital umgestellt. Die Produktivität sank nicht, Führungskräfte wie Teams waren jederzeit erreichbar und eine neue Lockerheit im Umgang mit Videokonferenzen aus Küchen und Wohnzimmern entstand.

Duisburg | **Benjamin Menk**, Abteilungsleiter Strategie Personal-, Sozial-, Organisationswesen des DVV-Konzerns hat die Rahmenbedingungen zu der mobilen Arbeit



Auch das Video-Konferieren muss erlernt werden. Wir haben Spielregeln entwickelt, die auch eine Videokonferenz mit vielen Teilnehmern möglich macht.

Benjamin Menk
Abteilungsleiter Strategie Personal-, Sozial-, Organisationswesen, DVV Konzern

federführend mit seinem Team erarbeitet. Menk ist selbst tageweise im Home-Office. Alle Mitarbeiter seiner Abteilung, aber auch in vielen Teilen des Konzerns, erledigen ihre Aufgaben aktuell bis zu 80 Prozent mobil pro Woche.

Home-Office das neue Normal? | Sicher nicht. Zuerst schließt diese Debatte erhebliche

Teile der Kommunalwirtschaft aus: Home-Office kann schließlich nur eine Alternative für die »Büromenschen« sein. Neben den offensichtlichen Vorteilen wurde zudem schnell festgestellt, dass die Arbeit von zuhause nicht zu unterschätzende Nachteile hat.

»Wir hören immer wieder, dass in mobiler Arbeit konzentrierter an den Themen gearbeitet werden kann. Unsere Mitarbeiter berichten aber auch, dass ihnen der persönliche und soziale Austausch mit den Kollegen fehlt. Einzelne, besondere Termine finden daher weiterhin persönlich statt. Dafür haben wir glücklicherweise ausreichend große Konferenzräume, um Abstands- und Hygieneregeln einhalten zu können«, so Menk.

Hybrides Arbeitsmodell | Die Zugehörigkeit zu einem Team ist ein Faktor, der im modernen Arbeitsumfeld enorm wichtig ist. Die durch Corona erzwungene Veränderung der Arbeitsweise hat einen unumkehrbaren Kulturwandel eingeleitet. Wir erleben gerade eine Hybridisierung der Arbeitswelt – mit einem firmenindividuellen Austarieren von Home-Office und Büropräsenz. Dieses Verhältnis muss sicher noch häufig angepasst werden, um den jeweils richtigen Mix zu finden.

Karlsruhe | Warum kommen Menschen überhaupt ins Büro? Mit dieser Frage setzen sich die Stadtwerke Karlsruhe bereits seit 2014 auseinander, als die Sanierung des Hauptgebäudes anstand. Der Kommunalversorger kam unter anderem zu dem Grundgedanken: Man muss den Mitarbeitern Möglichkeiten bieten, die sie zuhause nicht vorfinden. »Neben technischen Angeboten umfasst die Bandbreite vom Konzentrationsarbeitsplatz und Rückzugsort bis hin zu vielfältigen Kommunikations- und Begegnungsorten. Entscheidend ist dabei die erzeugte Atmosphäre«, erklärt **Frauke Strauß**, Bereichsleiterin Infrastruktur bei den Stadtwerken Karlsruhe.

»Wir wissen, dass auch in den zufälligen Begegnungen im Büro eine hohe Innovationskraft liegt und den Zusammenhalt fördert«, fährt Strauß fort. Sogenannte Marktplätze auf den Büroetagen der Stadtwerke Karlsruhe bieten daher Raum zum Austausch mit Kollegen, aber auch zum Rückzug in Sitznischen.



Flexibles Arbeiten: Frauke Strauß während einer Outdoor-Stehbesprechung. Bild: SW Karlsruhe

Die Übergänge zwischen Sozialflächen und Arbeitsflächen ist heute fließend. Die Führungskräfte sitzen ebenfalls in den offenen Arbeitsplatzflächen und bauen so die früher übliche Distanz eines hierarchisch organisierten Unternehmens ab.

Arbeitsplatzgestaltung | »Zugunsten vieler neuer Raumangebote liegen die klassischen Arbeitsplätze dichter beieinander. Schon vor Corona waren nie alle Kollegen gleichzeitig anwesend und unter Epidemiebedingungen können sich die Anwesenden gut auf den Flächen verteilen«, sagt Strauß. Neu hinzugekommen sind unterschiedlich große Besprechungsräume für Team-Meetings oder als Rückzugsorte für Telefonate oder konzentrierte Stillarbeit. Alle sind technisch gleich und vollumfänglich ausgestattet. »Die Technik muss überall leicht und intuitiv funktionieren, sodass ich jederzeit Zugriff auf meine Daten habe und sofort arbeiten kann«, erklärt die Architektin.

»Auch unter Corona-Bedingungen hat sich unser Weg bestätigt, Neues auszupro-

bieren, Erfahrungen zu sammeln und uns ständig weiterzuentwickeln. Welche technischen und räumlichen Angebote bauen wir aus und von welchen Gewohnheiten verabschieden wir uns? Wie verbinden wir stärker den realen und den digitalen Raum? Welche smarten Komponenten ermöglichen uns vorausschauend eine passende Bedarfsdeckung? Fragestellungen, die uns als Arbeitgeber, als Gebäudebetreiber und auch in unserer Rolle der kommunalen Infrastrukturversorgung antreibt«, so Strauß.

Corona hat uns den Wert des Büros als relevanten Lebensort vor Augen geführt. Die Entwicklung einer neuen Denk- und Gestaltungsweise hatte sich bereits vor der Pandemie abgezeichnet. Nun nimmt sie spürbar Fahrt auf. Die Arbeitswelt der Stadtwerke Karlsruhe ist ein gutes Beispiel dafür, dass Büros mehr als Arbeitsflächen sind – sie sind Orte der Kommunikation und der Innovation. Sich wohlfühlen – und Menschen vernetzen, das wird auch in Zukunft bei Entwicklung von Arbeitsräumen eine große Rolle spielen.

LIVE MEETUP – MITEINANDER IN DER DIGITALEN UNTERNEHMENSKULTUR

Wie gelingt es kommunalen Unternehmen, in Zeiten von Home-Office und digitaler Kommunikation, die emotionale Distanz gering zu halten und eine Kultur des Miteinanders sicherzustellen? In welchen Bereichen bedarf es Veränderung, um gute Voraussetzungen für ein gemeinsames digitales Arbeitsumfeld zu schaffen? Tauschen Sie sich mit **Jörg Müller**, Geschäftsführer von **Lots***, und **Carsten Wagner**, Geschäftsführer von **VKU Verlag**, zu dem Thema aus!

30. November 2020, 14 bis 15 Uhr, kostenfrei

Hier geht es zur **Anmeldung**: lots.de/live-meetup-digitale-unternehmenskultur

»Manager müssen lernen loszulassen«

Führen auf Distanz Stefanie Hansen-Heidelk, Personalchefin der Berliner Stadtreinigungsbetriebe, im Interview

Frau Hansen-Heidelk, Sie leiten seit April die Geschäftseinheit Personal der BSR – Onboarding in Corona-Zeiten. Wie haben Sie diese Zeit empfunden?

Ich betrachte diese Zeit als große Chance. Sie hat Veränderungen in unsere Arbeitswelt getragen, die in kommunalen Unternehmen – in der Regel – etwas länger dauern. Als neue Personalleiterin der BSR war diese Zeit unglaublich spannend für mich. Zu Beginn eines neuen Arbeitsverhältnisses lernt man die neuen Kollegen und Kolleginnen normalerweise nach und nach in Sitzungen oder ganz ungezwungen im Büroalltag kennen. Das war in dieser Zeit natürlich nicht möglich. Meine neuen Kollegen und Kolleginnen habe ich daher erst einmal virtuell kennengelernt. Funktioniert hat das aber hervorragend.

Welche digitalen Tools haben sich in der Zeit für Sie und Ihr Team bewährt?

Ganz klar: die eigene Beschäftigten-App der Berliner Stadtreinigung. Für die gut 120 Mitarbeitenden des Personalbereichs – darunter viele Teilzeitkräfte – gibt es einen eigenen Kanal in der App. Da mich meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen noch nicht persönlich kannten, habe ich ein neues Format entwickelt: »WeeklyHansen«. Dieses nutze ich von Beginn an für wöchentliche Postings. Ich erzähle in Bild und Text von meiner Arbeitswoche oder teile auch etwas Persönliches. Mir ist es wichtig, dass meine Beschäftigten auch einen Eindruck von mir als Menschen bekommen – nicht nur als Führungskraft.

Ist Ihre Abteilung mittlerweile ins Büro zurückgekehrt?

Teils, teils. Wir haben uns im Team gemeinsam angeschaut, für welche Beschäftigten es



Neue Kompetenzen für Führungskräfte: Mitarbeitern ein positives Feedback zu geben, ist laut Stefanie Hansen-Heidelk jetzt besonders wichtig. Das trägt zur Motivation bei.

sinnvoll ist, weiterhin mobil zu arbeiten und für wen es notwendig ist, wieder ins Büro zu kommen, sodass wir in den letzten Monaten eine gute Mischung hatten. Gute Erfahrungen machen wir inzwischen mit hybriden Meetings: eine überschaubare Zahl von Teilnehmenden vor Ort, die anderen digital. Ein hybrides Arbeitsmodell können wir uns bei der BSR aber auch in der Zukunft gut vorstellen. Es macht den Arbeitsplatz attraktiver, gibt den Beschäftigten mehr Flexibilität, ohne dass die Arbeitsergebnisse darunter leiden. In Bezug auf mein Team kann ich das bestätigen: Wir haben in den letzten Monaten keinerlei

Einbußen in der Effektivität oder Effizienz der Arbeit wahrgenommen.

Wie gelingt es Ihnen als Team trotzdem kollaborativ zusammenzuarbeiten?

Wir haben zu Beginn Vereinbarungen bezüglich Erreichbarkeit und Kommunikation im Team getroffen sowie regelmäßige Meetings etabliert. Ich beginne jede Woche mit einem Stand-up-Meeting, in dem ich meine Abteilungsleiterinnen und -leiter für eine halbe Stunde in einem virtuellen Meeting treffe und jeder kurz berichtet, was in der Woche ansteht und an welcher Stelle Unterstützung

benötigt wird. Einmal pro Woche führen wir zudem ein längeres Team-Meeting durch, in dem wir uns intensiv mit thematischen Inhalten beschäftigen. Zudem habe ich eine offene Sprechstunde für meine Mitarbeitenden etabliert – vor Ort im Büro oder virtuell.

plötzlich nachlassende Kommunikationsintensität zu reagieren.

Welche weiteren Kompetenzen benötigt die Führungskraft von morgen?

Führungskräfte sollten die Fähigkeit besitzen, ihre Mitarbeitenden zu motivieren. Meiner Meinung nach kann dies nur geschehen, wenn selbstbestimmtes Arbeiten ermöglicht und Freiräume zur Mitgestaltung geöffnet werden. Ein weiterer Punkt ist Empathie, also die Fähigkeit, sich auch auf Distanz in die Belegschaft einzufühlen und das eigene Führungsverhalten darauf abstimmen zu können. Eine gute Führungskraft trägt dazu bei, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wohlfühlen und motiviert bei der Arbeit sind – nicht zuletzt durch positives Feedback.

Das Interview führte Caroline Günther



Eine der größten Herausforderungen ist es, den kollegialen Zusammenhalt aufrechtzuerhalten.

Das klingt alles sehr positiv. Sicher gibt es auch Herausforderungen, vor denen Sie als Führungskraft aktuell stehen?

Die größte Herausforderung, die das Führen auf Distanz mit sich bringt, ist die Fähigkeit, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nah zu sein, obwohl man faktisch räumlich weit voneinander entfernt ist. Ich muss als Führungskraft viel mehr kommunizieren. Sehe ich meine Mitarbeitenden im Büro, kann ich alle Kommunikationskanäle ansprechen und nutzen. Da nonverbale Nuancen bei der digitalen Kommunikation fehlen, ist diese anfälliger für Missverständnisse. Deshalb sollte eine Führungskraft als gutes Beispiel vorgehen und den eigenen Kommunikationsstil prüfen und stets reflektieren. Auch die Beziehungsqualität gilt es im Blick zu behalten und bereits auf schwache Signale wie eine

ZUR PERSON

Die 48-jährige Mutter zweier Kinder ist Volljuristin und hat ihren Berufsweg als Rechtsanwältin begonnen. Danach war sie Justitiarin und Ressortleiterin Recht in zwei Klinikkonzernen, bevor sie 2008 als Prokuristin und Leiterin des Servicebereiches Personal und Recht zur Gesundheit Nord gGmbH Klinikverbund Bremen wechselte. 2013 wurde sie Bereichsleiterin Personal der BG Kliniken, dem Klinikverbund der gesetzlichen Unfallversicherungen Berlin gGmbH. Seit dem 1. April ist Stefanie Hansen-Heidelk Prokuristin und Leiterin des Bereichs Personal bei der BSR.