



## Kontakt und Vertrauen entwickeln, befördern – eine Anforderung in der neuen Arbeit

Das neue Arbeiten wird eine Mischung sein aus Präsenz, hybriden und digitalen Formen der Zusammenarbeit.

Dies scheint ein Potential für verbesserte Arbeitsbedingungen, Gesundheit sowie Führung und Zusammenarbeit mit sich zu bringen. Beispielsweise können Wegezeiten reduziert werden, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem, Kinderbetreuung u.a. verbessert sich.

Unabhängig der Anforderungen aus dem Arbeitsinhalt und der Arbeitsumgebung, sind für die neuen Arbeitsformen soziokulturelle Herausforderungen essentiell. Dieser Leitfaden stellt daher die Bedeutung von Arbeitsbeziehungen und sozialen Kontakten in den Fokus. Dabei wichtig, dass soziale Kontakte auch für jene Beschäftigte relevant und wichtig sind, die durch ihren Arbeitsauftrag evtl. nicht zur Kommunikation aufgefordert sind.

**Kurzum: Arbeitsbeziehungen und soziale Kontakte sind für alle von höchster Bedeutsamkeit.**

Menschen brauchen gute Arbeitsbeziehungen, Begegnungen, Kontakte  
Sicherlich sind Menschen sehr unterschiedlich und es wird immer Menschen geben, die sich wohler fühlen alleine zu sein und weniger zu kommunizieren.

Studien weisen darauf hin, dass im Homeoffice weniger kommuniziert wird als vor Ort. Der Anteil der Menschen, die sich teilweise oder dauerhaft isoliert und einsam fühlen ist hoch.

Neben dem individuellen Leid und der gesellschaftlichen Verantwortung, sind die betrieblichen Auswirkungen nicht zu vernachlässigen, wenn Menschen sich nicht integriert und isoliert fühlen: Nachlassende Arbeitsleistung, sinkende Motivation und Entfremdung von der Organisation. Identifikation und Zugehörigkeitsgefühl nehmen ab.

Ducki und Ngyen stellten bereits vor der Pandemie heraus, dass die Pflege sozialer Beziehungen und kooperativer Fähigkeiten in der mobilen Arbeitswelt einen hohen Stellenwert haben (Ducki und Ngyen 2016, S. 62ff).

Das Forschungsprojekt prentimo – „Präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit“ hat die Erfordernis von Austauschbeziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden/ Teams in physischer Präsenz erläutert. „Besonders der Aufbau vertrauensvoller Beziehungen verlangt einen regelmäßigen Austausch über fachliche Angelegenheiten „Auge in Auge“, aber auch über persönliche Fragen“ (Breisig 2020: 192).

Eine konkrete Handlungsempfehlung wird hier gegeben: „Insofern müssen sich die Akteur\*innen eine Art von Disziplin auferlegen, direkte Gespräche oder Teamsitzungen nicht zu vernachlässigen und regelmäßig zu praktizieren.“ (ebd.)

Es sei fraglich, ob über technische Medien annähernd vergleichbares Maß an Qualität und Intensität des Austausches erreicht wird wie beim direkten Kontakt von Angesicht zu Angesicht.

Emotionale Bindungen und damit Zugehörigkeitsgefühl und Identifikation mit den Zielen und Werten der Organisation erfordern zufällige Begegnungen wie kurze Gespräche am Kopierer und in der Teeküche, am Fahrstuhl, in der Cafeteria etc. (Prof. Hannes Zacher plädiert für den Zufall zurückholen, flüchtige Begegnungen ermöglichen“)

Es ist zu empfehlen regelmäßige persönliche Zusammenkünfte verbindlich zu verabreden.

### **Impulse und Fragen zur individuellen Reflexion**

- Wie haben sich meine Arbeitskontakte durch Homeoffice, Online Meetings verändert?
- Sind mir die Kolleg:innen im Arbeitsbereich/Team ausreichend bekannt und vertraut?
- Ist mir bekannt, wer welche Aufgaben hat und wie die Arbeitssituation der anderen und im Team gerade aussieht?
- Gibt es Kolleg:innen, mit denen ich mich auch über mehr als die konkreten Arbeitsaufgaben austausche?
- Habe ich Kolleg:innen, mit denen ich mich auch über Privates austausche ?
- Wann ist für mich ein Gespräch mit einer Kollegin, einem Kollegen hilfreich?
- Welchen Nutzen hat es für das Weiterentwickeln konkreter Anforderungen, Verbessern von Ergebnissen etc.?
- Wann meide ich Arbeitskontakte gerne?
- Welchen Nutzen hat es für mich den Kontakt zu meiden?
- Welche Auswirkungen hat es, dass wir den Kontakt meiden?
- Fühle ich mich im Team ausreichend eingebunden und zugehörig?
- Habe ich Ideen, wie ich mit Kolleg:innen in den Kontakt und Austausch kommen kann?
- Wie erlebe ich den Kontakt online im Video? Was unterscheidet sich für mich im Kontakt im Video und im realen direkten Kontakt?
- Wie ist meine gute Balance zwischen effizienter konzentrierter Einzelarbeit und Zusammenarbeit, kollegialer und fachlicher Austausch?
  - Welches Umfeld brauche ich um konzentriert arbeiten zu können?
  - Was brauche ich um kreativ an neuen Ansätzen/ Produkten zu arbeiten?
  - Was brauche ich um mich als Mitarbeiter:in am Ende einer Woche wohl und integriert zu fühlen?
- Wie nehme ich online und offline Spannungen und Klärungsbedarfe im Team untereinander wahr?

- Wie oft habe ich zufällige Begegnungen an der UHH ? Caferia, Treppenhaus, Kopierer, Teeküche etc.
- Wie nehme ich diese Begegnungen wahr?
- Wie entsteht für mich Vertrauen im Team?
- Was brauche ich um mich mit dem Arbeitsbereich und der UHH zu identifizieren und mich dieser Organisation zugehörig zu fühlen?
- Weiß ich, ob ich auf meinen Vorgesetzten/ meine Vorgesetzte vertrauenswürdig wirke?
- Wie wirke ich für meinen Vorgesetzten/ meine Vorgesetzte vertrauenswürdig?
- Was erwarte ich von meiner Vorgesetzten/ meinem Vorgesetzten ( an Verständnis, Gesprächen, Unterstützung, Informationen etc.)?
- Was brauche ich um mich sicher und wohl zu fühlen?
- Welche Informationen über mich, meine Leben, meine Gesundheit möchte ich im Team teilen, dem Vorgesetzten/der Vorgesetzten sagen?
- Weiß ich wo ich Unterstützung bekomme, wenn ich mich nicht ausreichend integriert oder isoliert fühle?

#### **Fragen zur dialogischen Verständigung**

- Wie klären wir, wer wie oft vor Ort arbeitet? Arbeitsteilung, Gerechtigkeitsfragen, gute Kompromisse?
- Wie entwickeln wir eine gute Balance zwischen Verbindlichkeit und Flexibilität im Team und für jeden einzeln?
- Wie nehmen wir uns online Zeit und Raum für den sozialen und privaten Austausch? Extraformate und Zeiten oder verbindliche Zeit zu Beginn eines Meetings, „Bewusste Smalltalk Runden vor oder nach einem Meeting“ etc.
- Wissen wir wie die Lebens- und Arbeitssituation der anderen im Team ist?
- Wie oft werden wir als Team uns real, face-to-face verbindlich verabreden?
- Wie tauschen wir uns online über nicht fachliche Themen aus?
- Wie entwickeln wir eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in der Homeoffice-Situation?
- Wie sprechen wir Auffälligkeiten online an: zb regelmäßiges oder auffälliges Schweigen oder dominantes, sich wiederholendes Redeverhalten?
- Wie fragen wir nach, wenn uns etwas irritiert?
- Wie nehmen wir wahr, dass einzelne sich zurückziehen, den Kontakt vermeiden? Wie können und wollen wir damit umgehen?
- Welche Aufgaben hat die/ der Vorgesetzte hier um Kontakt und Integration im Team zu gewährleisten?

## Welche **Hinweise/Empfehlungen/Best practices/Tipps**

1. In jedem Arbeitsbereich wird ein **moderierter Workshop** durchgeführt **zu Lessons learned Homeoffice/ Pandemiesituation/ digitales arbeiten.**
  - Inhalte sind Reflexionsfragen für den Rückblick und das Lernen und Verabredungen für die Zukunft: z.B.
    - Was lief gut? Was haben wir gut gemacht? Was ist liegen geblieben oder zu kurz gekommen sowohl fachlich als auch menschlich?
    - Wie können wir daraus lernen?
    - Wie können wir so zusammenarbeiten, dass die unterschiedlichen Bedürfnisse berücksichtigt werden (viel/ wenig Austauschbedürfnis, Lange Wege, Kinder/ alleine etc.) und wir Bewertungen der anderen vermeiden?
2. **Regelmäßige Präsenztreffen:** Empfehlung ist einmal im Monat mindestens ein face-to face Treffen zu machen.
3. **Planung der Meetings:**

Themen der Meetings online und vor Ort sortieren:

  - Online in erster Linie fachliche, inhaltliche Themen.
  - In vor Ort Treffen den Schwerpunkt auf Spannungen, Unstimmigkeiten (was steckt dahinter?) legen, auf Entscheidungen treffen oder transparent machen, kreatives Arbeiten.
4. **Welche Unterstützungsangebote (Workshops, Coaching, ...)**
  - Reflexionsangebote: Vorgesetzter erhalten gerne kurze oder längere Beratungs- und Unterstützungsgespräche zu den genannten Themen und Fragestellungen.
  - Beschäftigte erhalten vertrauliche Beratungen zur Selbstklärung und-reflexion.
  - Kurzworkshops zur „Konfliktprävention im virtuellen und hybriden Raum“–
  - Kurzworkshops „Kontaktarbeit in der mobilen, digitalen Arbeitswelt- was darf ich wie kann ich Kontaktschaffen und pflegen“
  - Kurzworkshops „Zufällige Begegnungen, Flurgespräche u.a. – wie trainieren wir den Muskel des zufälligen sozialen Kontaktes – und warum ist es wichtig“
  - Kurzworkshop: „Konfliktkompetenz für das flexible, mobile und agile Arbeiten ausbauen