

# NEW NORMAL

Die erfolgreiche Entwicklung und Einführung von Spielregeln des hybriden Miteinanders



# Wie arbeiten Sie gerade?

- Wer arbeitet im Moment ausschließlich (100% der Arbeitszeit) in Präsenz im Büro bzw. physisch am Arbeitsort des Arbeitgebers?
- Wer arbeitet im Moment ausschließlich (100% der Arbeitszeit) remote im Homeoffice?
- Wer arbeitet in einer Mischform mit Tagen in Präsenz im Büro und Homeoffice-Tagen?



# Warum bleibt „remote“ attraktiv?

- Eigenverantwortung und Selbstbestimmung
- Gelebte Flexibilität
- Hohe Produktivität bei gewissen Tätigkeiten (zB konzeptionelles Arbeiten)



# Warum bleibt „das Büro“ attraktiv?

- Bedürfnis nach menschlicher Nähe, Gefühl von Zusammenhalt
- Zufallsbegegnungen
- Impression Management
- Bestimmte Arbeitsformen z.B. Brainstorming

MITARBEITER\*INNEN WOLLEN  
DAS BESTE AUS BEIDEN WELTEN!  
(HYBRIDES PARADOXON, WORK TREND INDEX 2021)

# Hybride Arbeitsformen

## Chancen

- Gesteigerte Attraktivität als Arbeitgeber\*in
- Erweiterter Talentepool
- Tätigkeitsorientiertes Arbeiten
- Höhere Selbstbestimmung
- Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatem

## Herausforderungen

- Teamspirit
- Breite Netzwerke vs. Silos
- Sichtbarkeit
- Wahrgenommener Kontrollverlust von Führungskräften
- Inklusive Führung
- Informationsfluss
- Intensität von Arbeitstagen („digital overload“)



# Team Spielregeln in der hybriden Welt – Wozu?

- Erleichterung und Verbesserung der Zusammenarbeit, unabhängig vom Arbeitsort
- Orientierung, Klarheit und Transparenz
- Rücksichtsvolles, wertschätzendes, produktives Miteinander
- Erhöhter Teamzusammenhalt
- Schaffen eines gesunden Arbeitsrahmens



# Team Spielregeln sind nicht

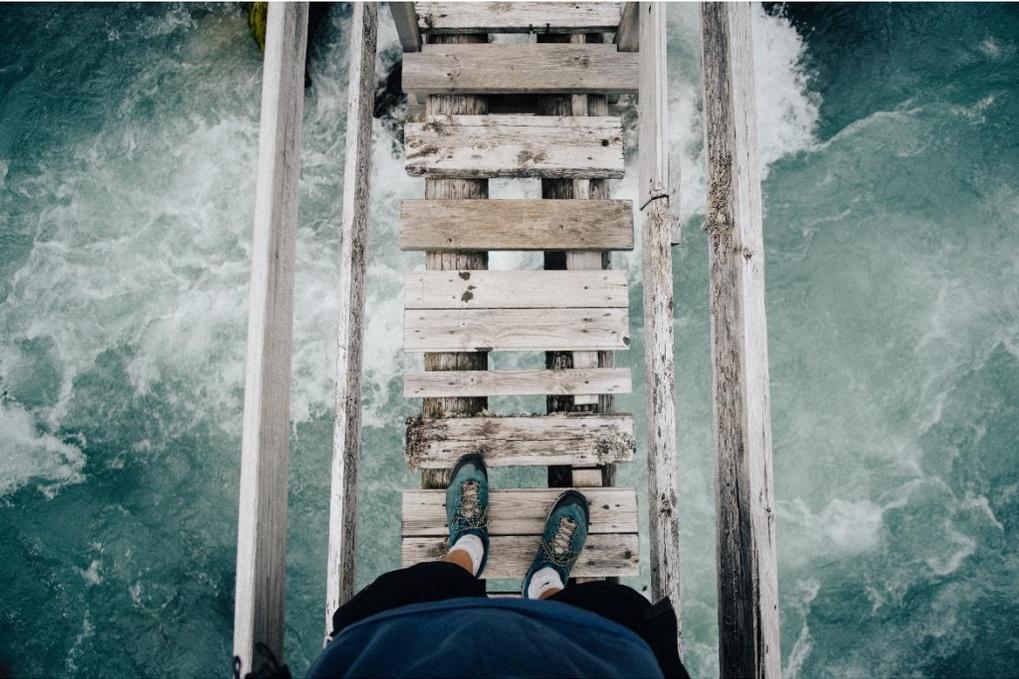
....

- > ... für immer in Stein gemeißelt
- > ... unverbindliche Empfehlungen
- > ... ein unflexibles, komplexes Regelwerk

# RULES OF ENGAGEMENT

Neue Spielregeln der Zusammenarbeit  
im „new normal“ bei [karriere.at](https://www.karriere.at)

# Zielsetzung des Projekts



- Partizipative Entwicklung der Spielregeln der hybriden Zusammenarbeit (New Normal Rules of Engagement) aller Head Of's & Organisationsberaterin Sandra Micko
- Baseline = Rahmen bzw. „non negotiables“ durch C-Level
- Erarbeitung einer neuen Zusammenarbeitskultur
- Neues Ausprobieren – Lernen – Anpassen

# Projekttablauf





# Der Rahmen/ Non-Negotiables

Vorgaben vom C-Level war die Baseline für die neuen Spielregeln.

- Homeoffice = normaler Arbeitstag
- Unser Arbeitszeitrahmen (6.00-20.00) bleibt bestehen
- Mindestens 2 Tage/Woche Präsenz im Office (sofern pandemiebedingt möglich)
- Wer die überwiegende Zeit im Homeoffice verbringt, hat keinen Anspruch auf einen zugewiesenen (dedicated) Schreibtisch im Office
- Kamera-On-Modus bei Online-Meetings verpflichtend

# Entwicklung von Spielregeln

Rules of Engagement der hybriden Zusammenarbeit anhand folgender Themenblöcke:

- Ausprägung des hybriden Arbeitens
- Erreichbarkeit und Transparenz
- Kommunikation und Feedback
- Hybride Meetings

## Rules of Engagement

Leitfaden zur Zusammenarbeit bei karriere.at



Gültig ab 18. April 2022  
Version 3.0

karriere.at

karriere.at

# New normal Mindset = LERN Mindset

experimentieren – lernen - anpassen

- Hybrides Arbeiten gemeinsam ausprobieren
- Es gibt noch nicht für Alles die perfekte Lösung
- Iterative Lernschleifen



THINK  
OUTSIDE  
THE BOX

# UMSETZUNG

So ist es uns gelungen 😊



# Ausprägung des hybriden Arbeitens

## > Anwesenheit im Office

Der persönliche Austausch ist uns wichtig. Egal ob in der Arbeitszeit oder in Pausen – ein Treffen in persona stärkt die Basis für unsere Zusammenarbeit und unser Teamgefühl. Deshalb treffen wir einander regelmäßig in Präsenz:

- Wir sind **mindestens zwei Tage pro Woche im Office**. Auswärtstermine (Workshops, Kund\*innen-Termine, Veranstaltungen) ersetzen diese wichtige Office-Zeit nicht. Details dazu sind auf [Confluence](#) verfügbar.
- Wir treffen **Kolleg\*innen aus unserem Team** regelmäßig persönlich. Der Head of (HOF) oder die laterale Führungskraft (in Abstimmung mit dem HOF) definieren gemeinsam mit dem Team Ausgestaltung/Format/Frequenz.
- Bei karriere.at leben wir eine hybride Arbeitswelt. Wir entscheiden anlassbedingt, wann ein Treffen in Präsenz benötigt wird: In Situationen, in denen ein persönliches Treffen einen qualitativen Mehrwert bietet, arbeiten wir in Präsenz. Dazu gehören zum Beispiel das Mitarbeiter\*innen-Gespräch sowie Konflikt- und Kritikgespräche.
- Besonders das **Onboarding** zählt dazu: Um unseren neuen Kolleg\*innen einen guten Start und wertvollen Austausch zu ermöglichen, findet der erste Arbeitstag am **Standort Linz** statt. Führungskräfte, Pat\*innen und neue sowie einschulende Kolleg\*innen treffen einander persönlich. Die Führungskraft legt außerdem die für die Einschulungsphase geeignete Anzahl von Präsenztagen für neue Kolleg\*innen fest.

# Ausprägung des hybriden Arbeitens

## > Homeoffice

Bei unserer Arbeit im Homeoffice setzen wir dieselben Maßstäbe hinsichtlich Qualität und Effizienz wie im Office. Unsere **Gleitzeitregelung** und **Vertrauensarbeitszeit** gelten auch hier. Alle Informationen inkl. FAQs sowie die Vereinbarung sind auf Confluence verfügbar.

## > Vertrauensarbeitszeit

Wir vertrauen einander und setzen auf ein hohes Maß an **Selbstorganisation**. Das bedeutet, dass wir uns die Zeit überwiegend selbst einteilen und eintragen können (im Rahmen der Gleitzeitregelung). Uns ist bewusst, dass diese Möglichkeit aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen nicht für alle Abteilungen und Funktionen gleichermaßen zur Verfügung steht. Wir möchten jedoch maximale Flexibilität bieten, dort wo es ohne Nachteil für unseren Unternehmenszweck möglich ist.

Bei **Meetings** oder **Standups** nehmen wir natürlich teil. Gegebenenfalls stimmen wir uns mit unserem Team und unserer Führungskraft ab. Weitere Informationen dazu sind auf Confluence verfügbar.

A top-down view of a desk with a laptop, a cup of coffee, a smartphone, and a calendar. The laptop screen shows a calendar interface. The cup is white with a brown beverage. The smartphone is green. The calendar is open to the month of August.

# Erreichbarkeit und Transparenz

Wir gehen rücksichtsvoll miteinander um – dazu braucht es in einer hybriden Arbeitswelt einen entsprechenden Grad an Transparenz:

Die Verfügbarkeit (frei/beschäftigt/abwesend) aller Mitarbeiter\*innen ist transparent einsehbar. Um die bessere Planbarkeit zu unterstützen, halten wir unseren (Outlook-) **Kalender** sowie den **Status in Microsoft Teams** stets aktuell. Der HOF definiert gemeinsam mit dem Team die Kalenderfreigabe.

In der hybriden Arbeitswelt können Missverständnisse häufiger auftreten. Uns ist es ein Anliegen, diese so gut wie möglich zu vermeiden. Deshalb kommunizieren wir einander Erwartungshaltungen, z. B. in Bezug auf Inhalt und Deadline, klar und offen.

# Kommunikation und Feedback

Das Sicherstellen des Informationsflusses und eine gute **Dokumentation** sind uns ein großes Anliegen. Jede\*r von uns ist dabei selbstverantwortlich, die im Unternehmen genutzten **Kommunikationskanäle** aktiv und regelmäßig zu sichten und sich aktuelle **Informationen** abzuholen.

Sehr dringende und wichtige unternehmensweite Informationen versenden wir (ggf. auch zusätzlich zu einem Confluence Post) per E-Mail, um alle Kolleg\*innen möglichst rasch zu erreichen.

Wir reagieren bei karriere.at rasch auf Anfragen. Bei dringenden Anliegen setzen wir auf synchrone Kommunikation in Form eines **Anrufs**. Dabei müssen wir auch akzeptieren, dass es Situationen gibt, in denen Kolleg\*innen nicht im Moment des Anrufs erreichbar sind.

Wir haben viele Tools im Einsatz, die unterschiedliche Vorteile und Einsatzgebiete abdecken. Bei der **Wahl des Kommunikationskanals** berücksichtigen wir Ansprüche an Dokumentation, Vertraulichkeit sowie Dringlichkeit.

# Kommunikation und Feedback

## Unsere Tools und Einsatzzwecke im Überblick

Kanal	Einsatz	Beispiele
<b>Confluence Blogposts</b>	Regelmäßige Infos und Neuigkeiten bei karriere.at	<ul style="list-style-type: none"><li>• Teamveränderungen via HR</li><li>• Info zu Produktneuheiten und Events</li><li>• E.T. Termine</li></ul>
<b>Confluence Seiten</b>	Interne Dokumentation und Wissenstransfer, auch abteilungsübergreifend.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meeting- oder Jour-Fixe-Protokolle</li><li>• Guidelines</li><li>• Infosammlung zu Thema</li></ul>
<b>Microsoft Teams</b>	Regelmäßige und einfache Kommunikation in offenen Channels und Direktnachrichten. Austausch in Videocalls mit ein oder mehreren Kolleg*innen sowie externen Teilnehmer*innen. In Microsoft Teams Channels ist auch eine Dokumentenablage möglich.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Austausch zu Daily Business Themen</li><li>• Kurze Anfragen und einfache Abstimmungen</li><li>• Meetings &amp; Abstimmungen</li><li>• Termine mit Kund*innen oder Bewerber*innen</li></ul>
<b>Outlook</b>	Interne und externe Kommunikation. <b>Tipps:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vertrauliche Mails als „Privat“ markieren, damit das Mail – auch bei freigegebenen Postfächern – nur von der Person empfangen wird, an die es adressiert ist.</li><li>• Wenn möglich, Verlinkung auf Laufwerk/ One Drive statt Anhang.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Einholung umfangreicherer Freigaben (Dokumente, große Budgetposten, etc.)</li><li>• Inhalte, die eine Dokumentation erforderlich machen.</li></ul>
<b>3CX / Mobiltelefon</b>	Dringende und wichtige Mitteilungen, sodass jede*r den eigenen HOF/C-Level erreichen kann.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erreichbarkeit bei hoher Dringlichkeit</li><li>• Unmittelbare Entscheidung erforderlich</li></ul>
<b>One Drive / Laufwerk</b>	Zur Dokumentation und Ablage, sowie für große Dateianhänge zur Verlinkung in Mails	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marketingunterlagen</li><li>• Verträge</li><li>• Präsentationen</li></ul>
<b>Ticketing Systeme</b>	Vorgefertigte Prozesse bei Support Teams	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jira</li><li>• DeskPro</li></ul>



# Kommunikation und Feedback

Da wir uns in unserer hybriden Arbeitswelt nicht täglich persönlich sehen und austauschen können, nehmen wir uns bewusst Zeit für regelmäßiges Feedback. Deshalb finden bei uns **1:1 Meetings** zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\*in mindestens einmal pro Monat und idealerweise in Präsenz statt.

# Hybride Meetings

Die hybride Arbeitswelt führt dazu, dass wir alle viel Zeit in Meetings verbringen. Deshalb ist es noch wichtiger geworden, diese Zeit möglichst effizient und qualitativ hochwertig zu gestalten. Ein Muss in diesem Zusammenhang ist für uns der Kamera-on Modus in allen Meetings.

Unsere Meetings dauern standardmäßig **25 bzw. 50 Minuten** und starten immer um „Punkt“ oder „halb“. Die **verkürzte Meetingdauer** ist ab der Verwendung von MS365 standardmäßig in Outlook voreingestellt. So haben alle ausreichend Zeit, Dinge abzuschließen, sich auf folgende Meetings vorzubereiten oder dem Gehirn eine kleine Regenerationspause zu gönnen.

# Hybride Meetings

## Meeting Organisation

Als „Meeting Owner“ (MO) bist du verantwortlich für die Klärung folgender Fragen:

- **Welches Ziel hat dieses Meeting?**
- **Wie sieht die Agenda (Themen, Ziele, Priorität und Zeitbedarf) konkret aus?**  
(wo sinnvoll, soll auch ein Check-In eingeplant werden)
- **Welche Art des Meetings ist am besten geeignet, um das Meeting-Ziel zu erreichen?**  
(virtuell, hybrid, Präsenz)
- **Wer übernimmt welche Rolle bei hybriden Meetings?**
  - Moderator\*in
  - Timekeeper
  - Technikverantwortliche\*r
  - Schriftführer\*in
  - Inklusionsbeauftragte\*r – repräsentiert die virtuellen Teilnehmer\*innen in hybriden Meetings und achtet darauf, dass das Meeting inklusiv verläuft, d.h. dass alle virtuellen Teilnehmer\*innen die Gruppe in Präsenz gut verstehen und sehen sowie selbst gut teilnehmen können.

# Hybride Meetings

- Wer kann einen wesentlichen Beitrag zum Meetingziel leisten?
- Welche Räume werden benötigt?
- Als Teilnehmer\*in achten wir darauf, dass...
- MO macht regelmäßige Retros zu hybriden Meetings

LET'S WORKSHOP... &  
DISCUSS 😊

# DANKESCHÖN!



Mag. Michaela Foißner-Riegler

Head of Human Resources

Kontakt: [michaela.foissner-riegler@karriere.at](mailto:michaela.foissner-riegler@karriere.at)