

# Hybrides Arbeiten und Kollaboration: Eine Standortbestimmung zwischen neuen Arbeitspraxen und Technologiegestaltung in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU)

Frauke Mörike  
Technische Universität Dortmund  
Fachgebiet Arbeit, Inklusion und  
Technologie  
Dortmund, Deutschland  
frauke.moerike@tu-dortmund.de

Franziska Günther  
Technische Universität Berlin  
Fachgebiet Arbeitswissenschaft  
Berlin, Deutschland  
franziska.guenther@tu-berlin.de

Veronica Hoth  
Technische Universität Chemnitz,  
Allgemeine Psychologie und Human  
Factors, Chemnitz, Deutschland  
veronica.hoth@psychologie.tu-  
chemnitz.de

Mirjam Landowski  
WISTA Management GmbH,  
Berlin Humboldt-Universität zu  
Berlin  
Berlin, Germany

Stefan Brandenburg  
Technische Universität Chemnitz,  
Allgemeine Psychologie und Human  
Factors  
Chemnitz, Deutschland  
stefan.brandenburg@psychologie.tu-  
chemnitz.de

## ABSTRACT

In Zukunft werden mobil und hybrid arbeitende Teams den Arbeitssalltag vieler Menschen weiterhin prägen. Dabei stellen sich aktuell noch viele Fragen wie bspw. die folgenden: Wie sollten effektive Arbeitspraktiken für die hybride Zusammenarbeit aussehen bzw. gestaltet werden? Wo stehen formalisierte und etablierte Arbeitsprozesse, informeller und in Verhandlung befindlicher Arbeit (wie z.B. articulation work) gegenüber? In diesem Workshop möchten wir neue Arbeitspraxen mit Fokus auf hybridem Arbeiten und Zusammenarbeit in kleinen und Mittelständischen Unternehmen (KMU) in den Blick nehmen und Fragestellungen entlang der Technologiegestaltung diskutieren. Dafür werden aktuelle empirische Befunde und Ansätze zusammengetragen, die neue, hybride Arbeits- und Kollaborationsformen untersuchen, die für kleine und mittlere Unternehmen einsetzbar sind. So können Ansätze für die Bedarfsanalyse und Systemgestaltung erarbeitet werden, die gerade für Unternehmen wie KMUs, die in puncto Digitalisierung unter immensen Zeit- und Kostendruck stehen, praktisch umgesetzt werden. Damit stellt der Workshop ein Forum für den wissenschaftlichen Diskurs und die transdisziplinäre und praxisnahe Auseinandersetzung mit dem Thema dar. Die Inhalte der Beiträge reichen von empirischen Befunden, methodischen und ethischen Reflexionen, bis hin zu Praxisberichten. Der Workshop stellt eine Standortbestimmung dar, die den Ausgangspunkt für eine breitere Fachdiskussion zwischen Wissenschaft und Praxis dienen möchte, um aktuelle Fragestellungen offenzulegen und neue, praxisorientierte Impulse für das Forschungsgebiet zu schaffen.

*MuC'23, 03.-06. September 2023, Rapperswil (SG)*

© 2023 Copyright held by the owner/author(s).

This is the author's version of the work. It is posted here for your personal use. Not for redistribution. The definitive Version of Record was published in *Proceedings of Veröffentlichung durch die Gesellschaft für Informatik e.V.*

in P. Fröhlich & V. Cobus (Hrsg.):

*Mensch und Computer 2023 – Workshopband (MuC'23)*, <https://doi.org/10.18420/muc2023-mci-ws10-113>.

## KEYWORDS

hybrides Arbeiten, Teams in KMUs, Kollaboration, Digitalisierung, neue Arbeitsformen

## 1 EINLEITUNG

Aktuell rückt das Konzept einer produktiven, aber auch menschlichen digitalisierten Arbeitswelt immer stärker in den Fokus von Unternehmen und Mitarbeitenden. Dabei erfolgt ein signifikanter Arbeitsteil in hybriden Teams: Arbeitsgruppen, die nur temporär gemeinsam an einem gleichen Ort zusammenarbeiten und sonst virtuell bzw. digital mittels elektronischer Technologien kooperieren. Eine neue Wichtigkeit der Bedeutung von hybrider Zusammenarbeit wurde seit der Covid-19 Pandemie deutlich. Aufgrund der damit einhergehenden Regularien befanden sich ab 2020 viele Arbeitende im Homeoffice, wodurch die Pandemie zu Änderungen der Arbeitspraxen in den Bereichen führte, die Homeoffice-fähig sind. Hier erfolgte ein Wechsel von konventioneller Arbeit in Ko-Präsenz zu vorüberwiegend virtuellen Möglichkeiten der Kollaboration [6, 9].

Die zunehmende Verlagerung der Arbeitstätigkeit in digitale Umgebungen stellt neue Herausforderungen an KMU und ihre Mitarbeitenden [5]. Bei kleinen Unternehmen war ein starker Anstieg von Homeoffice und mobilem Arbeiten von 42 % vor 2020 auf 63 % in 2020 zu beobachten [4]. Dabei war im Dienstleistungssektor der Homeoffice-Anteil mit 57 % der Beschäftigten hoch. Im verarbeitenden Gewerbe und im Handel stiegen die Anteile der digital Arbeitenden von 8 % vor 2020 auf 24 % in 2020 [4]. Viele Unternehmen (67 %) möchten auch nach der Krise vermehrt digitales Arbeiten einsetzen. Es wird u. a. mit einer Zeitersparnis, einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie einer höheren Flexibilität bei der Einteilung der Arbeitszeit assoziiert [1]. Weiterhin begünstigt es möglicherweise die Gleichstellung von Geschlechtern [3]. Dabei berichten Mitarbeitende auch von Einbußen bei der Zusammenarbeit im Digitalen verglichen mit dem direkten Kontakt [8, 10] Hinzu kommen Probleme bzgl. des Umfangs der Arbeitsergebnisse, wenn technische Herausforderungen hinzukommen [2].

Kollaborative Teams sehen sich derzeit mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert [7]. Daraus ergeben sich diverse Fragen wie z.B.: Was geschieht mit dem informellen Austausch, der sich zuvor in der "Kaffeküche" und auf den Bürofluren zwischen "Tür und Angel" ergeben hat? Gibt es digitale Kanäle, die diesen ersetzen können? [8] Gibt es Entscheidungen, die sich nur im Büro treffen lassen? Welche Aufgaben können asynchron im Homeoffice und welche nur synchron in Präsenz erledigt werden?

Um über diese und weitere Fragen zu reflektieren und den Stand der Forschung zu bestimmen, veranstalten wir diesen Workshop.

## 2 ZIELGRUPPEN DES WORKSHOPS

Personen in Leitungspositionen aus dem Management und Marketing von Unternehmen sowie UUX-Professionals, UUX Researcher und UUX-DesignerInnen aus Softwareentwicklungsunternehmen, Agenturen sowie Anwendungs- und UUX-Beratungsunternehmen sind Zielgruppen des Workshops. Zudem richtet sich der Workshop an WissenschaftlerInnen, die zur Implementierung und Umsetzung von hybriden Arbeitsformen in der Praxis forschen.

## 3 INHALTE UND TEILNAHME

Für die aktive Teilnahme an dem Workshop besteht die Option, ein 2-seitiges Positionspapier (zzgl. Referenzen) zum Thema Hybrides Arbeiten und Kollaboration über das ConfTool einzureichen. Dies stellt allerdings keine zwingende Voraussetzung für eine Teilnahme dar. Es werden maximal 8 Beiträge mit in das Programm aufgenommen; bitte teilen Sie uns bei Einreichung mit, ob Sie Ihren Kurzbeitrag veröffentlichen wollen (Workshopband der MuC mit ISBN). Der Beitrag sollte im ACM-Format vorliegen.

Das Positionspapier sollte Ihren Hintergrund, relevante Aktivitäten und eine Positionserklärung darstellen, die Ideen, Befunde oder Methoden widerspiegelt, die Sie auf dem Workshop präsentieren möchten. Das können empirische Befunde, methodische und ethische Reflexionen, bis hin zu Praxisberichten sein, aber auch Überlegungen zu aktuellen Herausforderungen in neuen/hybriden Arbeitsformen und der Technologiegestaltung.

Die Beiträge können folgende Themen zum Gegenstand haben (sind aber nicht nur darauf beschränkt):

- Hybrides Arbeiten über Hierarchiegrenzen hinweg
- Entscheidungsfindung in hybriden Kontexten
- Zusammenarbeit in hybriden Arbeitsmodi
- Designprozesse und partizipative Gestaltungsansätze
- Zusammenspiel zwischen Technologie- und Raumkonzepten
- Technologienutzung und Entgrenzung von Arbeit
- Vertrauen und Privatsphäre
- Team Awareness
- Inklusive Gestaltung hybrider Arbeitssysteme
- Articulation Work (Gelenkstellenarbeit) und Netzwerkarbeit
- Ethische Fragen neuer Arbeitspraxen

## 4 PROGRAMM UND ORGANISATION

Der Workshop ist als halbtägige Präsenzveranstaltung konzipiert: Nach einem Impulsreferat folgen kompakte Präsentationen der Positionspapiere (je 5 min). Die Kernpunkte der Vortragenden werden durch die OrganisatorInnen auf einem Whiteboard gesammelt und anschließend mit den Teilnehmenden reflektiert, sortiert und

priorisiert. In einer interaktiven Diskussionsrunde wird ein erster Entwurf einer Positionsbestimmung erarbeitet. Im zweiten Teil des Workshops bearbeiten die Teilnehmenden in Kleingruppen die drei am höchsten priorisierten Schwerpunktthemen, für die sie Analyseansätze und Lösungsstrategien erarbeiten. Die jeweiligen Inhalte werden anschließend von den Gruppen präsentiert und diskutiert. Der Entwurf der Standortbestimmung wird anschließend final überarbeitet und stellt das Arbeitsergebnis des Workshops dar.

Beiträge für den Workshop müssen bis zum **12. Juni 2023** über das Konferenzsystem eingereicht werden. Eine Anonymisierung der Autorenschaft ist nicht vorgeschrieben. Bis zum **3. Juli 2023** erhalten die AutorInnen Rückmeldung über die Annahme ihres Beitrags sowie weitere Informationen zur folgenden Publikation. Die finale Überarbeitung der Beiträge erfolgt bis zum **20. Juli 2023**.

## 5 INFORMATIONEN ÜBER DAS ORGANISATIONSTEAM

Das transdisziplinäre Organisationsteam besteht aus Mitgliedern mit Erfahrung in Praxis, Wissenschafts- und Transferprojekten unterschiedlicher Disziplinen:

**Prof. Dr. Frauke Mörike** leitet das Fachgebiet Arbeit, Inklusion und Technologie an der Technischen Universität Dortmund. Als Ethnologin und Wirtschaftsinformatikerin mit langjähriger Praxiserfahrung in multinationalen Unternehmen gilt ihr Forschungsinteresse zum einen der Computer Supported Cooperative Work (CSCW) in Bezug auf neue Arbeitsformen und Kollaborationsmodi, zum anderen der Gestaltung inklusiver sozio-technischer Arbeitssysteme. Sie leitet seit 2022 das transdisziplinäre Projekt "ColHybri - Hybrid Collaboration im Wissenschafts- und Handwerksbereich".

**Franziska Günther** ist Ethnologin mit Schwerpunkt auf psychologischer Anthropologie. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin arbeitet sie im Projekt "ColHybri - Hybrid Collaboration im Wissenschafts- und Handwerksbereich" am Fachgebiet Arbeitswissenschaft der TU Berlin. Ihr Forschungsinteresse gilt der Kommunikation und Interaktion in verschiedenen virtuellen Arbeitsumgebungen.

**Veronica Hoth** ist Designerin, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Technischen Universität Chemnitz und Doktorandin an der Technischen Universität Berlin. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen im User Experience und Human Centered Design. Sie forscht zum Thema Design Ethik, um werteorientiertes Design in den Mensch-zentrierten Gestaltungsprozess zu integrieren. Ihr Fokus liegt in der Berücksichtigung von Privatsphäre und Diversität bei der Gestaltung von HCI.

**Mirjam Landowski** ist zum einen Ingenieurin und gestaltet als Referentin der Geschäftsführung der WISTA Management GmbH aktiv die Rahmenbedingungen von Arbeit für KMUs mit. Zum anderen promoviert sie an der Humboldt-Universität zu Berlin im Bereich Psychologie zum Thema arbeitsbezogene Anforderungen und Ressourcen von GründerInnen und Mitarbeitenden in innovativen Unternehmen.

**Prof. Dr. Stefan Brandenburg** ist Professor für Allgemeine Psychologie und Human Factors an der Technischen Universität Chemnitz. Seine Arbeitsschwerpunkte beschäftigen sich mit den Methoden und Erklärungsmodellen des Erlebens und Verhaltens von Mensch in Bezug auf ihre Interaktion mit Technologien sowie den ethischen Aspekten bei der Nutzung und der Entwicklung

neuer Technologien. Darüber hinaus beschäftigt er sich mit der Übertragung des Forschungswissens zum Thema Digitalisierung in den Mittelstand.

## REFERENCES

- [1] DGB-Index Gute Arbeit. 2020. *DGB-Index Gute Arbeit Jahresbericht 2020: Schwerpunktthema Mobile Arbeit*. Institut DGB-Index Gute Arbeit, Berlin. <https://index-gute-arbeit.dgb.de/+co++b8f3f396-0c7f-11eb-91bf-001a4a160127>
- [2] Beata Krawczyk-Brylka. 2017. Comparative Study of Traditional and Virtual Teams. *TASK Quarterly* 21, 3 (2017), 233–245. <https://doi.org/10.17466/tq2017/21.3/o>
- [3] Heejung Chung and Tanja van der Lippe. 2020. Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research* 151, 2 (2020), 365–381.
- [4] Katrin Demmelhuber, Florian Englmaier, Felix Leiss, Sascha Möhrle, Andreas Peichl, and Theresa Schröter. 2020. Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit. *Ifo Schnelldienst digital* 14 (Nov. 2020), 1–4.
- [5] Florian Kunze, Sophia Zimmermann, and Kilian Hampel. 2021. *Homeoffice und mobiles Arbeiten? Frag doch einfach! : klare Antworten aus erster Hand / Florian Kunze, Kilian Hampel, Sophia Zimmermann*. UVK Verlag.
- [6] Elizabeth C. Nelson, Heather E. Wray, and Nicholas C. White. 2022. The future of work, workplaces and smart buildings. In *Proceedings of the 9th ACM International Conference on Systems for Energy-Efficient Buildings, Cities, and Transportation*. ACM, Boston Massachusetts, 326–329. <https://doi.org/10.1145/3563357.3566136>
- [7] Adriano Neves de Souza, Sírius Thadeu Ferreira da Silva, Juliana Baptista dos Santos França, Angélica Fonseca da Silva Dias, Jonice Oliveira, and Adriana S. Vivacqua. 2023. Communication Channels and their Challenges: an Analysis of Software Development Teams during the COVID-19 Pandemic. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction* 7, GROUP (Jan. 2023), 1–26. <https://doi.org/10.1145/3567553>
- [8] Felix Oehring, Markus A. Feufel, and Frauke Mörke. 2023. Virtuelle Florgespräche und Status-Updates: Zusammenarbeit in avatar-basierten Arbeitsumgebungen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* (2023), online first. <https://doi.org/10.1007/s41449-023-00356-8>
- [9] Philip Roth and Jannika Mattes. 2023. Distance creates proximity: Unraveling the influence of geographical distance on social proximity in interorganizational collaborations. *Environment and Planning A: Economy and Space* (Jan. 2023), 0308518X221143115. <https://doi.org/10.1177/0308518X221143115> Publisher: SAGE Publications Ltd.
- [10] Longqi Yang, David Holtz, Sonia Jaffe, Siddharth Suri, Shilpi Sinha, Jeffrey Weston, Connor Joyce, Neha Shah, Kevin Sherman, Brent Hecht, and Jaime Teevan. 2022. The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour* 6, 1 (Jan. 2022), 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4> Number: 1 Publisher: Nature Publishing Group.