

Stärkung des sozialen Zusammenhalts **im** digitalen Zeitalter

Informationen über die Fallstudie:

Organisation: UpWORK (entstand 2015 durch Elance)

Größe: 798 Angestellte, 2022 Freiberufler*innen oder Vertragsmitarbeitende, mit Mitarbeitenden in über 800 Städten (2021)

Standort: USA (San Francisco)

Branche: Digitalwirtschaft

Betrieblicher Kontext

Upwork ist eine Online-Freiberuflerplattform, die Unternehmen mit Freiberufler*innen für kurz- oder langfristige Projekte zusammenbringt. Die Mehrheit der Upwork-Mitarbeitenden arbeitet von zu Hause aus. Das Unternehmen setzte auf das Modell der Remote-Arbeit, lange bevor es zu einem weltweiten Trend wurde. Als Plattform für Freiberufler*innen und Fernarbeit befürwortet Upwork eine flexible und dezentralisierte Arbeitsweise, die sich auch in den eigenen internen Praktiken widerspiegelt. Die Praxis, von überall aus zu arbeiten, ist seit der Gründung 1998, damals noch unter dem Namen "Elance", Teil der Unternehmenskultur.

Laut der Präsidentin und CEO von Upwork, Hayden Brown, bot der COVID 19 eine Chance: "Es war wirklich ein Moment, in dem wir sagen konnten, dass wir die Stärken, die wir als Team haben, das weiß, wie man aus der Ferne arbeitet und das wirklich gut macht, nutzen werden", sagte sie. "Und wir werden uns auf mein Markenzeichen als neue CEO stützen, nämlich Kommunikation, Klarheit und Transparenz, und all das auf einmal verstärken und sicherstellen, dass jeder von mir und unserem Führungsteam hört."

Das Problem und die Chance

Das Unternehmen hat zwei Büros für die Zusammenarbeit und das Kennenlernen der Mitarbeitenden, und für die meisten Teammitglieder ist die Fernarbeit die Regel. Das Unternehmen hat einen Remote-Arbeitsansatz entwickelt, und die Mitarbeitenden haben die Flexibilität, von zu Hause aus zu arbeiten oder ins Büro zu kommen. Im „Upwork Future Workforce Report 23“ des Unternehmens wird die Bedeutung der Fernarbeit für die Beschäftigten aufgezeigt. Mehr Vollzeitbeschäftigte werden die Möglichkeit haben wollen, aus der Ferne zu arbeiten, vielleicht nicht auf einer 5/5-Basis, aber eindeutig mehr auf der Seite der flexiblen Arbeit. Eine Studie¹ aus dem Jahr 2024 zeigt, dass 12,7 % der Beschäftigten in den USA vollständig aus der Ferne arbeiten und 30 % in einem Hybridmodell. Einige Expert*innen sagen voraus, dass diese Zahlen in zehn Jahren auf 30 % bzw. 60-65 % ansteigen werden.

¹ <https://www.justworks.com/blog/future-of-remote-work-and-working-from-home>

Für die Arbeitgeber könnte die Telearbeit die bessere und kostengünstigere Option sein, solange die Manager*innen verstehen, dass Telearbeitende mit anderen Herausforderungen konfrontiert sind, wie z. B. Zeitzonendifferenzen, Fehlkommunikation, da die Weiterleitung von E-Mails das Verständnis für Fehler erhöhen kann, sowie das Risiko eines Gefühls der Isolation und Vernachlässigung. Auf der anderen Seite können beide Seiten davon profitieren, indem sie Geld für Büroräume und Immobilien sparen, talentierte Mitarbeitende auf einem globalen Markt einstellen können und die Vielfalt der Belegschaft erhöhen. Für die Arbeitnehmenden lässt sich der Gewinn an einer besseren Work-Life-Balance, weniger Stress und einem stärkeren Gefühl des Engagements messen.

Upwork entwickelt nach eigenen Angaben ein neues Modell: das „Hub“-Unternehmen. Angesichts der zunehmenden Bedeutung der Freiberuflichkeit als sozialer Trend unter den jüngeren Generationen zielt Upwork darauf ab, die Belegschaft des Unternehmens mit freiberuflichen Talenten von außerhalb des Unternehmens zu integrieren. In diesem Modell arbeitet der Großteil der Belegschaft „in der cloud“, sowohl die Angestellten des Unternehmens als auch die Freiberufler*innen. Wie kann Upwork dann die Verbindung aufrechterhalten und eine Kultur des Engagements und der Bindung unter den Mitgliedern des „Hubs“ fördern und alle Vorteile der Fernarbeit nutzen, ohne in deren Fänge zu geraten?

Was wurde getan?

Upwork wendet verschiedene Strategien an, um die sozialen Beziehungen zu pflegen und die Zusammenarbeit zwischen seinen Remote-Arbeitenden zu fördern. Entscheidend ist jedoch die Denkweise, und an erster Stelle steht das Vertrauen. Vertrauen in die Mitarbeitenden, die als Fachleute anerkannt werden, die engagiert genug sind, um das zu leisten, was von ihnen erwartet wird. An zweiter Stelle steht die Verlagerung des Schwerpunkts von der „Zeit am Platz“ auf die Ergebnisse. Moderne Teams wollen Autonomie und Flexibilität, um ihre Produktivität zu steigern.

Verschiedene Maßnahmen wurden entwickelt:

1. Schaffung von Verbindungen durch den Einsatz von Tools für die Remote-Zusammenarbeit (Slack, Zoom, Microsoft Teams...), um sich an Teambuilding-Aktivitäten zu beteiligen, Kontakte zu knüpfen und persönliche Inhalte wie eine Musik-Playlist oder Urlaubsfotos auszutauschen und das Gefühl der Einsamkeit und des Zurückbleibens zu vermeiden.
2. Eine starke Remote-Teamkultur ist notwendig, um das Zugehörigkeitsgefühl zu stärken, die Zusammenarbeit zu unterstützen und die/den Einzelne/n zu motivieren, Differenzen auszuräumen, wenn Probleme auftreten. Viele Führungskräfte gehen davon aus, dass die Unternehmenskultur in den eigenen vier Wänden entsteht, doch eine Gartner-Umfrage aus dem Jahr 2021 zeigt unerwartete Ergebnisse. Demnach berichteten mehr als die Hälfte (53 %) der Fernarbeitskräfte, die am flexibelsten in Bezug auf Ort, Zeit und Art der Arbeit waren, über eine hohe kulturelle Verbundenheit. Die Werte von Upwork basieren auf Vertrauen, Förderung von Autonomie und Zusammenarbeit sowie Transparenz und offener Kommunikation.
3. Virtuelle soziale Veranstaltungen (Online-Spiele, Quiz, offene Diskussionen).

4. Rituale der Teams mit regelmäßigen Fragerunden, um laufende Projekte, aber auch den Alltag zu besprechen, und Treffen in virtuellen Kaffeetreffen.
5. Persönliche Treffen und Veranstaltungen: Das Unternehmen arbeitet auf der Grundlage von Fernarbeit, aber persönliche Treffen ermöglichen es den Mitarbeitenden, durch gemeinsame Workshops, Teambuilding-Sitzungen oder gemeinsame Abendessen Kontakte zu knüpfen. Diese Veranstaltungen werden als sehr wichtig für den Zusammenhalt der Gruppe angesehen.
6. Projektmanagement- und Kollaborationstools wie Kollaborationsplattformen (Asana, Trello, Jira) zur Entwicklung der Online-Zusammenarbeit.

Upwork verwendet verschiedene Tools und Methoden, um den sozialen Zusammenhalt und das Engagement seiner Remote-Mitarbeitenden zu messen, z. B. Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit, Employee Net Promoter Score², Echtzeit-Feedback-Tools wie Pulsumfragen, anonyme Feedback-Tools, Analyse digitaler Interaktionen aus den Daten der Projektmanagement-Tools. Neben den klassischen HR-Kennzahlen wie Mitarbeiterbindung und Fluktuationsrate sammelt Upwork Informationen aus der Analyse der Teilnahmequote an sozialen Online-Events und Teamritualen.

Ergebnisse

Durch die Kombination dieser Methoden erhält Upwork einen Gesamtüberblick über den sozialen Zusammenhalt im Unternehmen und kann seine Praktiken anpassen, um ein besseres kollaboratives Umfeld zu fördern.

Upwork wurde zwar nicht offiziell als „Great Place to Work“ zertifiziert, genießt aber dank seiner flexiblen Remote-Arbeitsumgebung einen guten Ruf in Bezug auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Die Website Indeed bewertet das Unternehmen mit 4,2 von 5 Punkten bei 437 Bewertungen und einer Note von 4,3 für die Work-Life-Balance und 3,9 für Management und Kultur.

Die Mitarbeiterbewertungen auf Plattformen wie Glassdoor sind im Allgemeinen positiv. Im Jahr 2023 hatte das Unternehmen auf Glassdoor eine Mitarbeiterzufriedenheitsbewertung von 4,3/5, wobei in den Kommentaren die Flexibilität, die kollaborative Unternehmenskultur und das Engagement des Managements hervorgehoben wurden.

Das Unternehmen entwickelt das Hub-Modell und trägt damit zumindest in den USA dem Aufschwung der Freiberuflichkeit Rechnung, insbesondere bei der jüngeren Generation, da 60 % der Freiberufler*innen aus der Ferne arbeiten und die jüngere Generation die Freiberuflichkeit als eine realistische Karriereoption ansieht.

In diesem Organisationsmodell ist die Personalanalytik sehr wichtig, um die Remote-Mitarbeitenden zu überwachen und sie motiviert, engagiert und produktiv zu halten. Upwork entwickelt aktiv neue HR-Prozesse, um mit der Entwicklung seiner Belegschaft Schritt zu halten. Die Bedeutung der Personalabteilung wird in einem aktuellen Interview (2024) mit Jessica Reede, Director of Remote Organisational Effectiveness bei Upwork, deutlich, die sich

² Dieser Indikator misst, wie wahrscheinlich es ist, dass ein Mitarbeitender sein Unternehmen als guten Arbeitsplatz empfiehlt. Ein hoher Wert deutet auf einen guten sozialen Zusammenhalt und ein starkes Engagement hin, während ein niedriger Wert auf verbesserungswürdige Bereiche hinweist.

selbst als Erfinderin sieht, die daran arbeitet, einen Goldstandard für Remote-Arbeit zu schaffen, damit Upwork seinen Mitarbeitern eine „erstklassige“ Remote-Erfahrung bieten kann.

Literatur

<https://www.upwork.com/resources/remote-work-strategy>

<https://www.justworks.com/blog/future-of-remote-work-and-working-from-home>

<https://www.upwork.com/mc/documents/2023-impact-report.pdf>

<https://www.hr-brew.com/stories/2024/02/20/upwork-tapped-this-hr-pro-to-make-remote-work-best-in-class>