

TRANSFORMATION REPORT

Hybride Arbeitsformen

Fakten . Analysen . Empfehlungen

4 %

der Beschäftigten haben vor dem Ausbruch der Coronapandemie überwiegend oder ausschließlich zu Hause gearbeitet.

27 %

der Beschäftigten haben im April 2020 überwiegend oder ausschließlich zu Hause gearbeitet.

47 %

der Unternehmen erwarten, dass künftig Remote Work die Regel sein oder es zu einer flexiblen Mischung von Remote Work und Präsenzarbeit kommen wird.

34 %

der Beschäftigten präferieren zwei bis drei Tage pro Woche, remote zu arbeiten.

Die Arbeitsproduktivität lag im Zeitraum März bis August 2020 um bis zu **13 %-Punkte** über dem Niveau im entsprechenden Vorjahreszeitraum.

Mehr als **zwei Fünftel**

der Führungskräfte haben im Zuge der Coronapandemie ihren Führungsstil umgestellt.

Um **10 Minuten** ist

die durchschnittliche Meetingdauer bei Microsoft Teams während der Coronapandemie angestiegen.

70 %

der von Xing im Jahr 2021 Befragten gaben an, dass der persönliche Kontakt im Unternehmen wichtig ist, damit eine Unternehmenskultur entsteht und wahrnehmbar ist.

Hybride Arbeitswelt von morgen

Der Arbeitsort bzw. die Arbeitsform ist ein Aspekt der Arbeitswelt, der in den Unternehmen immer wieder diskutiert wird. Die Beschäftigten wünschen sich das Plus an Flexibilität, das sie beispielsweise mit dem Homeoffice verbinden, und die Unternehmen schauen dabei, dass die Betriebsabläufe und die Effizienz weiterhin zufriedenstellend sind.

Gerade durch die Coronapandemie gab es zuletzt beim Thema Arbeitsformen einen klaren Push in Richtung Remote Work bzw. mobiles Arbeiten. Innerhalb kurzer Zeit wurde Remote Work für viele Unternehmen und Beschäftigte Realität. Hintergrund dafür war, dass – anfangs eher vermutet, später durch Forschungsergebnisse verifiziert – konsequentes Arbeiten von zu Hause eine wirksame Maßnahme gegen die weitere Infektionsausbreitung war. Das Infektionsrisiko wurde unter anderem durch die Reduzierung der Kontakte deutlich gesenkt.

Aus diesem Grund beschloss die Bundesregierung gemeinsam mit den Bundesländern am 19. Januar 2021 eine „Homeoffice-Pflicht“ für Arbeitgeber. Sofern keine betriebsbedingten Gründe dem entgegenstanden, mussten Unternehmen ihren Beschäftigten das Arbeiten aus dem Homeoffice ermöglichen. Erst war es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern freigestellt, dieses Angebot zu nutzen. Im Rahmen der vierten Novelle des Infektionsschutzgesetzes, die am 21. April 2021 im Bundestag verabschiedet wurde, wurde es dann aber für die Beschäftigten ebenfalls zur Pflicht, das Homeoffice-Angebot anzunehmen, sofern ihrerseits keine Gründe dagegensprachen.

Gerade beim ersten Lockdown ab Ende März 2020 gab es einen größeren Zustrom zu Remote Work. Zahlreiche Unternehmen, für die es vorher kein Thema war, mussten sich nun damit beschäftigen. Unbürokratisch und schnell

mussten die passenden Systeme aufgebaut und Prozesse angepasst werden. Auch von den Beschäftigten erforderte dies eine Anpassung an die neuen Arbeitsbedingungen. Innerhalb kurzer Zeit konnten intensive Erfahrungen mit Remote Work gemacht und Vorteile sowie Nachteile identifiziert werden. Viele Unternehmen erkannten beispielsweise, dass sich mehr Tätigkeiten für Remote Work eignen als bisher angenommen.

Zwar endete die gesetzliche Homeoffice-Pflicht am 30. Juni 2021. Angesichts der gemachten Erfahrungen der Unternehmen und Beschäftigten ist jedoch nicht davon auszugehen, dass die Arbeitswelt – sofern dort die betrieblichen Rahmenbedingungen Remote Work ermöglichen – wieder zum Ausgangszustand zurückkehrt.

Denn das Arbeiten im Homeoffice ist beliebt: In einer Umfrage von *forsa* und *IGES*, die im Februar und März 2021 in Deutschland unter etwa 2.100 Personen im erwerbsfähigen Alter durchgeführt wurde, gaben rund 75 Prozent der Befragten an, im Homeoffice durch den Wegfall des Arbeitsweges eine Menge Zeit gewonnen zu haben. Und 73 Prozent können mit Homeoffice nach eigenen Angaben Beruf und Familie besser vereinbaren.

Ähnliches weist auch eine gemeinsame Umfrage von Handelsblatt Research Institute und *TeamViewer* aus, bei der im April 2021 etwa 500 Beschäftigte und etwa 400 Unternehmensentscheider (Führungskräfte aus dem höheren Management) befragt wurden. Aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind die drei wichtigsten Vorteile von Remote Work: Zeitgewinn durch Einstellen der Fahrt zur Arbeit, Wegfall der Fahrtkosten sowie die größere zeitliche Flexibilität.

Die befragten Führungskräfte schätzen im Gegensatz dazu insbesondere die geringere Umweltbelastung durch weniger Pendelverkehr, das familienfreundliche Image durch bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die geringeren Betriebskosten (z.B. für Büroflächen, Energie, Material und Dienstreisen).

Diese Vorteile dürften viele Beschäftigte und Unternehmen in den vergangenen Monaten erlebt haben. Und es ist davon auszugehen, dass sie nicht mehr darauf verzichten. Viele Beschäftigte möchten auch künftig zumindest tageweise von zu Hause aus arbeiten, wie Umfragen zeigen.

Dennoch werden die Büros in den Unternehmen nicht gänzlich verschwinden. Zum einen ist nicht jede Tätigkeit für Remote Work geeignet, zum anderen gibt es ebenfalls Beschäftigte mit Präferenz für die Arbeit im Büro. Damit wird die Arbeit in den Unternehmen künftig hybrid – also eine Mischung aus mobilem sowie bürobasierterm Arbeiten – sein. Viele Unternehmen sowie Beschäftigte erwarten diese Entwicklung und die Beschäftigten präferieren sie darüber hinaus auch. Beide Seiten müssen dann nun diese hybride Arbeitsform gestalten, wobei Erfahrungen – positiv sowie negativ – aus der Hochphase der Pandemie dazu genutzt werden können.

Aktueller Blick auf die Arbeitsformen – Zahlen, Daten & Fakten

Vor der Coronapandemie war die dominierende Arbeitsform für ein Großteil der Beschäftigten die Arbeit im Büro bzw. Betrieb. Laut einer repräsentativen Umfrage der *Hans-Böckler-Stiftung* haben vor Ausbruch der Pandemie nur vier Prozent der Beschäftigten überwiegend oder ausschließlich zu Hause gearbeitet. Ein Drittel der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hat im Verlauf der gesamten Krise überhaupt zum allerersten Mal im Homeoffice gearbeitet, so eine Studie von Bitkom.

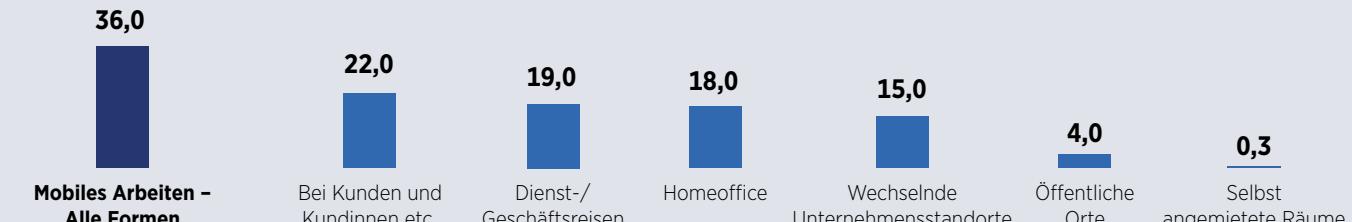
Dabei ist Homeoffice nur eine Form mobiler Arbeit. Neben der Arbeit zu Hause haben auch vor der Pandemie Beschäftigte mobil bei Kunden, auf Dienstreise oder an öffentlichen Orten gearbeitet. So zeigt sich in einer Umfrage des Instituts *DGB-Index Gute Arbeit*, dass mehr als ein Drittel der Angestellten konkret in der Zeit von Januar bis Mai¹ 2020 zumindest teilweise mobil (alle Formen) gearbeitet haben.

Gerade das Thema Homeoffice gewann dann allerdings in Zeiten von Corona stark an Bedeutung. Grundsätzlich gibt es in Deutschland nicht die eine Datenreihe zur Entwicklung der Homeoffice-Nutzung, sondern verschiedene Umfragen kommen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Die Datenreihe – monatliche Befragung von Erwerbstägigen –, die von *infas* seit April 2020 erhoben wird, stellt die längste Zeitreihe in der Coronapandemie dar.

Dort zeigt sich ein Rückgang der Homeoffice-Quote nach dem ersten Lockdown im Frühsommer 2020. Mit dem Aufkommen der zweiten und später dritten Infektionswelle ab dem Herbst 2020 nahm die Homeoffice-Nutzung dann wieder zu. Dieser Verlauf zeigt sich ebenfalls bei einer zweiten Datenreihe, die sich aus Befragungen der *Hans-Böckler-Stiftung (HBS)*, dem *Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA)* sowie der

VERBREITUNG VERSCHIEDENER MOBILER ARBEITSFORMEN 2020

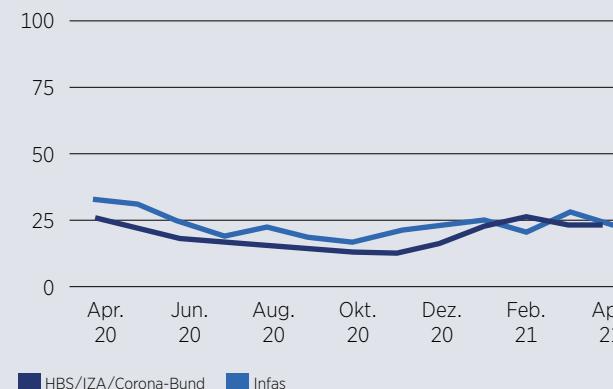
Anteil der Befragten* in Prozent; Mehrfachnennungen möglich; Befragungszeitraum Januar bis Mai 2020.



* Beschäftigte, die aufgrund der Coronapandemie ab März 2020 ihre Arbeit erstmals im Homeoffice erledigt haben, wurden in den Auswertungen nicht berücksichtigt.
Quelle: DGB (Institut DGB-Index Gute Arbeit)

HOMEOFFICE-QUOTE AUS VERSCHIEDENEN BEFRAGUNGEN

Prozentualer Anteil der Beschäftigten, die überwiegend oder vollständig im Homeoffice sind.



HOMEOFFICE-QUOTE IN VERSCHIEDENEN WIRTSCHAFTSSEKTOREN IN DEUTSCHLAND

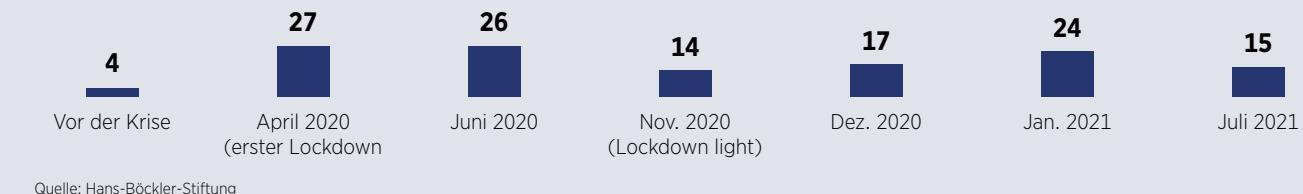
Prozentualer Anteil der Beschäftigten, die zumindest teilweise im Homeoffice arbeiten.

	Feb. 2021	März 2021	Apr. 2021	Mai 2021	Juni 2021	Juli 2021	Aug. 2021
Gesamtwirtschaft	30,3	31,7	30,8	31,0	28,4	25,5	23,8
Verarbeitendes Gewerbe	21,5	23,4	22,4	22,9	20,8	18,1	16,4
Dienstleistungen	40,9	42,6	41,1	41,5	38,5	35,4	33,4
Großhandel	24,3	24,3	25,3	24,0	21,4	17,2	15,8
Einzelhandel	9,8	11,4	10,0	9,8	7,6	6,3	5,3
Bauhauptgewerbe	10,1	8,3	11,3	9,9	8,4	6,3	5,0

Quelle: ifo Institut

HOMEOFFICE-NUTZUNG WÄHREND DER CORONAPANDEMIE

Prozentualer Anteil der Beschäftigte, die in einer repräsentativen Befragung angaben, dass sie ausschließlich oder überwiegend im Homeoffice sind.



¹ In der Zeit entwickelt sich zwar Corona zum akuten Thema in Deutschland und im Verlauf der zweiten März Hälfte wurde in zahlreichen Unternehmen die Arbeit ins Homeoffice verlagert, die Umfrage ist allerdings diesbezüglich nicht verzerrt. Denn Beschäftigte, die aufgrund der Coronapandemie ab März 2020 ihre Arbeit erstmals im Homeoffice erledigt haben, wurden in den Auswertungen nicht berücksichtigt.

Corona-Bund-Studie des *Bundes gesundheitsministeriums* zu verschiedenen Zeitpunkten zusammensetzt.

Ergebnisse aus den Konjunkturmfragen des ifo Instituts zeigen die Entwicklung bis zum aktuellen Rand. Darin fallen insbesondere zwei Aspekte auf:

1. Die Homeoffice-Pflicht – auch für die Beschäftigten – ab April 2021 hatte praktisch gar keinen zusätzlichen Effekt auf die Homeoffice-Nutzung
2. Seit Mai 2021 geht die Nutzung stetig zurück. Im August arbeiteten nur noch etwa 24 Prozent der Beschäftigten – zumindest teilweise – im Homeoffice

In den verschiedenen Datenreihen zeigt sich außerdem ein Zusammenhang von Homeoffice-Nutzung und verschiedenen Unternehmensmerkmalen. Beispielsweise ist die Nutzung in Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes durchweg kleiner als in Dienstleistungsunternehmen. Grund hierfür dürften betriebsbedingte Beschränkungen sein. Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes haben beispielsweise Produktionsbereiche, in denen eine Homeoffice-Tätigkeit ausgeschlossen ist.

Außerdem gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen der Homeoffice-Quote und der Unternehmensgröße. Größere Unternehmen haben unter Umständen eine größere Flexibilität, um mehr Beschäftigten die Arbeit von zu Hause aus zu ermöglichen.

Darüber hinaus ergeben sich auch geografische Unterschiede bei der Homeoffice-Nutzung. In den Daten von infas zeigt sich, dass die Nutzung im Februar/März 2021 besonders in Teilen Bayern, dem Großraum Berlin und Frankfurt am Main sowie dem Ruhrgebiet und Rheinland hoch war. In Niedersachsen, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen wurde die Möglichkeit zum Homeoffice vergleichsweise unterdurchschnittlich genutzt.

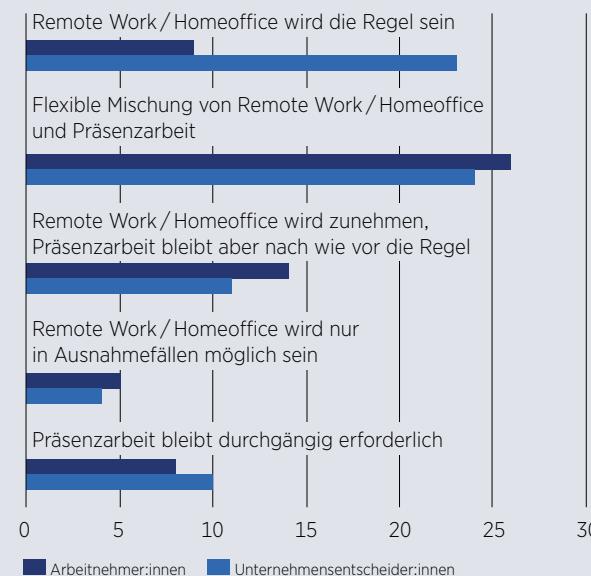
Rückblickend lässt sich feststellen, dass Remote Work wie Homeoffice zwar einen großen Push erfahren hat, es aber selbst in der Hochphase der Pandemie nie die dominierende Arbeitsform war. Auch in dieser Zeit war die Arbeit in den Unternehmen vielmehr hybrid, also eine Mischung aus mobiler Arbeit und Präsenzarbeit.

Dieses Bild wird auch durch die Umfrage vom *Handelsblatt Research Institute* gemeinsam mit *TeamViewer* bestärkt. Für die Zukunft gehen Arbeitgeber sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gleichermaßen mehrheitlich von einer hybriden Arbeitsform aus.

Wenn man davon ausgeht, dass es letztlich die Unternehmen – in Abstimmung mit den Arbeitnehmervertretern – sind, die die Arbeitsform festlegen, wird das Bild künftig stärker von Remote Work in flexibler Mischung mit Präsenzarbeit geprägt sein. Jedoch würde dies auch genau den Bedürfnissen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer entsprechen. Mehrheitlich möchten die Beschäftigten zwei bis drei Tage in der Woche zu Hause arbeiten. Nur ein Fünftel der Befragten wünscht sich eine vollständige Arbeit im Homeoffice.

ERWARTUNGEN ZUR KÜNTIGEN ARBEIT IN DEN UNTERNEHMEN

Prozentualer Anteil der befragten Arbeitnehmer:innen und Unternehmensentscheider:innen*

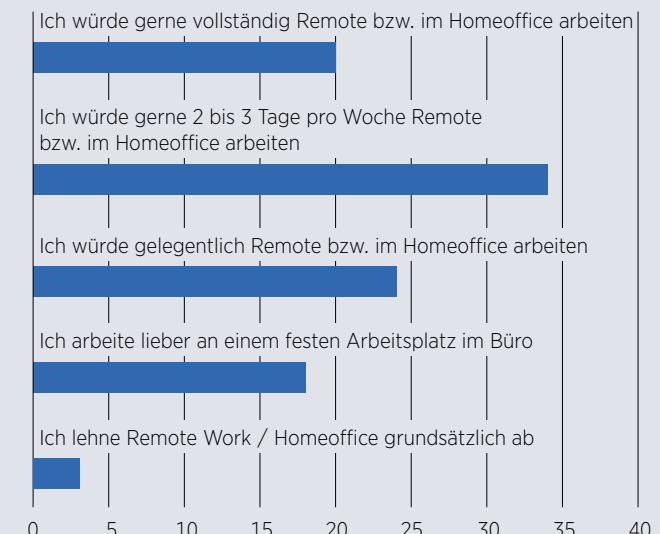


* Differenz zu 100 Prozent: Remote Work /Homeoffice nicht möglich oder weiß nicht/ keine Angabe

Quellen: Handelsblatt Research Institute / Teamviewer

PRÄFERENZEN ZUR KÜNTIGEN ARBEIT IN DEN UNTERNEHMEN

Prozentualer Anteil der befragten Arbeitnehmer:innen, bei denen Remote Work / Homeoffice grundsätzlich möglich ist*



* (Differenz zu 100 Prozent: weiß nicht/keine Angabe)

Quellen: Handelsblatt Research Institute / Teamviewer

Erfahrungen aus 2020 – Chancen und Herausforderungen beim hybriden Arbeiten in Zukunft

In den vergangenen Monaten haben die Unternehmen intensive Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten – insbesondere Homeoffice – gemacht. Zahlreiche Unternehmen mussten bedingt durch die Coronapandemie überhaupt erst einmal die Möglichkeiten für Homeoffice schaffen. Da die Arbeit in vielen Unternehmen künftig hybrid sein wird, mobiles Arbeiten also auch weiterhin eine größere Rolle spielen wird als vor der Pandemie, können die in den vergangenen Monaten von den Unternehmen gemachten Erfahrungen dabei helfen, die hybride Arbeitsform gut zu gestalten. Dies betrifft gerade den Umgang mit den Herausforderungen, die nachfolgend skizziert werden.

Produktivität

Eine Erfahrung, die die Unternehmen in jedem Fall bei Remote Work in den vergangenen Monaten gemacht haben, betrifft die Produktivität der Arbeit. Gerade Unternehmen, die bisher der mobilen Arbeit gegenüber weniger aufgeschlossen waren, hatten oftmals die Befürchtung, dass die Beschäftigten bei der Arbeit zu Hause weniger Leistung erbringen. Allerdings zeigen einige Studien genau das Gegenteil. Nach dem Wechsel ins Homeoffice waren die Beschäftigten teilweise messbar produktiver.

Beispielsweise hat das Beratungs- und Forschungsunternehmen *Great Place to Work* in einem zweijährigen Projekt die Arbeitsproduktivität von mehr als 800.000 Beschäftigten in Fortune-500-Unternehmen erhoben. Dabei zeigte sich, dass ihre Arbeitsproduktivität stieg, nachdem

die Beschäftigten vermehrt von zu Hause arbeiteten. So lag ihre Produktivität im Zeitraum März bis August 2020 bis zu 13 Prozentpunkte über dem Niveau im gleichen Zeitraum des Vorjahrs. Ein Grund dafür ist, dass es zu Hause weniger Ablenkung gibt und sich die Beschäftigten damit besser auf die Arbeit konzentrieren können.

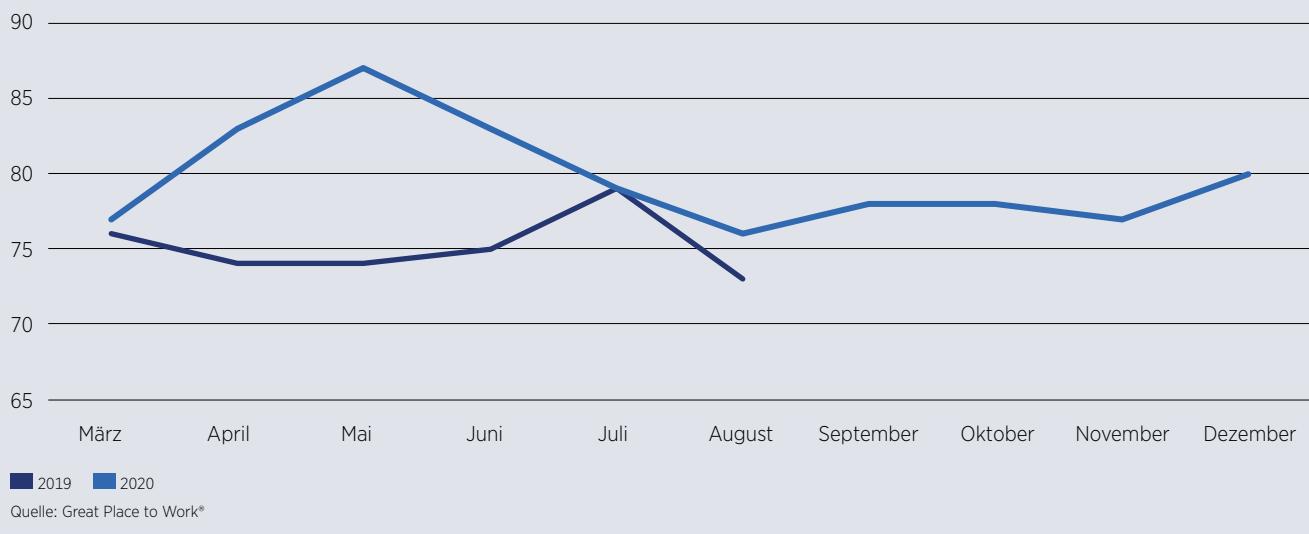
Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt die Studie „The Future of Work: From remote to hybrid“ vom *Capgemini Research Institute*, für die weltweit 5.000 Beschäftigte und 500 Führungskräfte befragt wurden. Demnach verzeichneten 63 Prozent der Unternehmen im dritten Quartal 2020 einen – zum Teil starken – Produktivitätsanstieg. Gründe dafür sind geringere Pendelzeiten, flexiblere Arbeitszeiten sowie Tools für die virtuelle Zusammenarbeit.

Allerdings, auch wenn die Produktivität im Homeoffice im Schnitt höher ist, gilt dies nicht für jedes Unternehmen, alle Beschäftigten oder jede Situation. Die Arbeitsproduktivität aller einzelnen Beschäftigten hängt immer von den jeweiligen persönlichen Bedürfnissen sowie den dazu passenden Rahmenbedingungen ab. Im Zuge dessen muss das Homeoffice nicht für jede und jeden die produktivste Arbeitsumgebung sein. Manche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bevorzugen die Arbeit im Büro, sind dort zufriedener und dann auch leistungsfähiger. Darüber hinaus haben gerade in Zeiten des Lockdowns viele Beschäftigten auch die Erfahrung gemacht, dass das Homeoffice sogar mit mehr Ablenkung verbunden war, weil beispielsweise ihre Kinder angesichts geschlossener Kindertagesstätten und Schulen ebenfalls zu Hause waren und dort betreut werden mussten. Durch eine ständige Erreichbarkeit fühlten sich einige Beschäftigte auch gestresst.

Vielfach waren die Erfahrungen in Sachen Produktivität allerdings positiv, sodass mehr Unternehmen dem mobilen Arbeiten nun offener gegenüberstehen als noch vor der Pandemie. So gaben fast drei Viertel (71 Prozent) der befragten 236 Unternehmensentscheiderin-

PRODUKTIVITÄT DER BESCHÄFTIGTEN VOR UND WÄHREND CORONA

Produktivitätslevel in Prozent





nen und -entscheider in einer Umfrage vom *Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO* und der *Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP* am Jahresende 2020 an, nach der Coronapandemie mehr Homeoffice oder mobiles Arbeiten anbieten zu wollen als vor der Krise. In einer Befragung im Frühjahr 2020 sagten dies nur etwa 42 Prozent der Befragten.

Führung

Hybrides Arbeiten erfordert eine andere Art von Führung. „So wie immer, nur halt per Videokonferenz“ ist damit allerdings nicht gemeint. Diese Erfahrungen konnten die Unternehmen und die Führungskräfte in der Homeoffice-geprägten Coronapandemie machen. So gaben mehr als zwei Fünftel der Führungskräfte, die im November 2020 vom Businessportal *Xing* befragt wurden, an, dass sie ihren Führungsstil umgestellt haben. Mehr als vier Fünftel (86 Prozent) versuchen, ihre Mitarbeitenden besser zu motivieren. 73 Prozent geben nach eigenen Angaben mehr Verantwortung ab.

Für den neuen Führungsstil benötigen die Managerinnen und Manager gegebenenfalls zusätzliche Kompetenzen und Fähigkeiten, um für die Führung ihrer Teams in der hybriden Arbeitswelt gerüstet zu sein. Beispielsweise gibt es Herausforderungen im Bereich der Kommunikation. Im Büro kommt es zwischen den Beschäftigten untereinander sowie mit der Führungskraft regelmäßig zu einem Austausch – allein dadurch, dass man sich immer wieder persönlich trifft. Sind hingegen alle Beschäftigten an verschiedenen Orten, droht eine gewisse soziale Isolation. Dem gilt es mittels regelmäßigen digitalen Team-Events und Teambesprechungen entgegenzuwirken.

Während diese verstärkte digitale Kommunikation in einer reinen mobilen Arbeitswelt sehr einleuchtend ist, kommt in der hybriden Arbeitswelt die Herausforderung dazu, dass

ein Teil des Teams unter Umständen vor Ort im Büro ist, während der andere Teil zuhause sitzt. Insofern könnte auch die Kommunikation theoretisch hybrid sein, sodass sich die Beschäftigten vor Ort für eine Besprechung in einem Konferenzraum treffen, zu der sich die Teammitglieder aus dem Homeoffice digital zuschalten. Allerdings zeigen die Erfahrungen, dass dies mit einigen Einschränkungen verbunden ist. Vor Ort kommt eventuell eine Diskussion zustande, bei der sich die zugeschalteten Beschäftigten – und sei es nur aufgrund technischer Verzögerungen – etwas außen vor gelassen fühlen. Vor Ort finden manche Absprachen auch ad hoc „zwischen Tür und Angel“ statt, für die nicht extra ein Termin angesetzt wird, zu dem sich die anderen Kolleginnen und Kollegen zuschalten können.

Das Fehlen der physischen Nähe bringt für die Führungskräfte darüber hinaus die Herausforderung mit sich, dass sie sich bewusster und aufwändiger über die aktuellen Bedürfnisse, Unsicherheiten oder Ängste ihrer Beschäftigten informieren müssen. Im Büro ist dies im persönlichen Gespräch unter Umständen leichter zu erkennen als mittels Textnachrichten und Gesprächen per Telefon oder Videochat, wo die nonverbale Kommunikation und das „Lesen“ von Gestik, Mimik sowie Körperhaltung erschwert ist. Bereits im Spätsommer 2020 äußerten 84 Prozent der Führungskräfte in einer Umfrage des Businessnetzwerkes *LinkedIn* die Sorge, den Kontakt und die emotionale Bindung zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verlieren.

Auch wird es für Führungskräfte künftig wichtig sein, darauf zu achten, dass bei jedem Teammitglied die Work-Life-Balance nicht aus dem Gleichgewicht gerät. Bei der Arbeit im Homeoffice kann die Entgrenzung von Arbeit und Freizeit zu längerer Arbeit führen. In den vergangenen Monaten zeigte sich zudem, dass einige sich einer Flut virtueller Meetings und Chatnachrichten gegenübersehen. Daten der Kollaborations-Plattform „Microsoft Teams“ zeigen, dass während der Pandemie erstens die Meetingdauer von im Schnitt 35 auf 45 Minuten zugenommen hat

und zweitens die Anzahl der Textnachrichten um 45 Prozent anstieg, auch außerhalb der „normalen“ Arbeitszeit. Auf Dauer kann sich dies auf die psychische Gesundheit der Beschäftigten auswirken.

Wenn außerdem die Führungskräfte in der hybriden Arbeitswelt mehr Verantwortung abgeben und Entscheidungen an die Beschäftigten delegieren, verlangt dies von den Führungskräften ein gewisses Vertrauen gegenüber ihren Teams. Und dieses Vertrauen muss in einem Umfeld, wo die Beschäftigten nicht direkt sichtbar sind, neu definiert werden. Das Vertrauen muss zum Teil künftig an anderen Indikatoren festgemacht werden, da Aspekte des Vertrauens, die an direkter Beobachtung geknüpft sind, künftig nicht mehr vollständig nutzbar sind.

Bei der künftigen Rolle der Führungskraft geht es außerdem darum, dass der Blick auf die Leistung der Beschäftigten anders ausgerichtet wird. Präsenzzeiten verlieren gegenüber dem Ergebnis der Arbeit an Bedeutung. Bei der Beurteilung einer individuellen Leistung wird weniger die abgeleistete Arbeitszeit im Mittelpunkt stehen, sondern das Endergebnis. Künftig heißt es „Lohn für Ergebnis“ statt „Lohn für Zeit“, was jedoch eigentlich nicht mit dem Arbeitsrecht, das nur eine Entlohnung für die geleistete Arbeitszeit kennt, kompatibel ist. So würde eigentlich aus dem Arbeitsvertrag ein Werkvertrag.

Eine weitere Herausforderung beim Thema Führung ist der „proximity bias“ bzw. „remote bias“ – Verzerrung durch Nähe. Demnach bevorzugen Führungskräfte beispielsweise bei Beförderungen jene Beschäftigten, die sie häufiger sehen – ein Phänomen, das durch Untersuchungen belegt ist. Es handelt es sich weniger um ein bewusstes Handeln als vielmehr um einen natürlichen Instinkt, der zu einer Ungleichbehandlung der Teammitglieder führt. Die Führungskräfte nehmen die Leistung der Beschäftigten in ihrer direkten Nähe schlichtweg besser wahr und sehen sie insofern als leistungsfähiger an.

Teamorganisation und Kommunikation

Kommunikation ist ein wesentlicher Schlüssel für das Teambuilding sowie die Teamorganisation. Allerdings muss sie, wie gerade schon erwähnt, bei hybrider Arbeit oftmals anders als bisher. Verteilt sich das Team auf Büro und Homeoffice, besteht das Risiko, dass im Büro Absprachen getroffen werden, von denen die mobil arbeitenden Kolleginnen und Kollegen nichts mitbekommen. So können Informationslücken entstehen. Während sich Informationen bei der Präsenzarbeit oftmals automatisch verbreiten, muss dies bei hybrider Arbeit gezielt angestrebt werden.

Fehlende physische Nähe behindert allerdings nicht nur den Informationsfluss, sondern auch den „Kontakt“ und sozialen Austausch der Teammitglieder untereinander. In der Umfrage vom *Handelsblatt Research Institute* und *TeamViewer* war für die meisten befragten Beschäftigten (63 Prozent) der zentrale Nachteil von Remote Work, dass soziale Kontakte im Arbeitsalltag fehlen. Gemeinsame Mittagspausen, Gespräche in der Teeküche oder auch das After-Work-Event für den Austausch finden nicht statt, wenn nicht alle Kolleginnen und Kollegen vor Ort sind.

Kompetenz- und Fähigkeitsbedarf

Die hybride Arbeitswelt – insbesondere ausgehend vom mobilen Arbeiten – geht mit einem zusätzlichen Kompetenz- und Fähigkeitsbedarf bzw. einer Verbesserung der aktuellen Fähigkeiten einher. Dies betrifft zum einen wie erwähnt die Führungskräfte. Bei ihnen ist beispielsweise die Verbesserung der Kommunikationsmethoden sowie der Aufbau der emotionalen Intelligenz essenziell wichtig, damit sie die Bedürfnisse und Sorgen der Teammitglieder auch über digitale Kanäle erfassen können.

Zum anderen kommt es bei der hybriden Arbeitswelt auch für alle anderen auf die Kompetenzen und Fähigkeiten an, die ohnehin grundsätzlich bei dem Thema New Work oder Work 4.0 an Bedeutung gewinnen. Kompetenzfelder, die künftig wichtiger werden, sind laut den Aussagen der Unternehmensentscheiderinnen und -entscheider in der Umfrage vom *Handelsblatt Research Institute* und *TeamViewer* insbesondere Online-Kompetenzen (58 Prozent), das Bewusstsein für IT-Sicherheit und Datenschutz (57 Prozent) sowie die Anpassungsfähigkeit und die Fähigkeit zur Veränderung (56 Prozent). Auf diese Fähigkeiten kommt es ebenfalls beim mobilen Arbeiten an.

- Beim hybriden bzw. dem mobilen Arbeiten ist der Einsatz digitaler Tools essenziell. Dazu gehören nicht nur die Kommunikationsanwendungen, sondern auch Kollaborationstools wie zum Beispiel „Microsoft Teams“, „Trello“ oder „Slack“, mit denen die Zusammenarbeit innerhalb eines Teams und zwischen Kolleginnen und Kollegen optimiert werden kann. Ein routinierter Umgang mit diesen Tools ist für das hybride Arbeiten unerlässlich.
- In einer Umfrage von *Bitkom* unter IT-Sicherheitsexpertinnen und -experten gaben 75 Prozent an, dass mit Remote Work erfolgreiche Cyberangriffe wahrscheinlicher werden. Das macht ein besonders sensibles Verhalten der Beschäftigten für diese Gefahren und steigenden

Risiken erforderlich. Die Arbeit findet in einer digitalen und vernetzten Umgebung statt, sodass das notwendige Bewusstsein für den Umgang mit den Gefahren in dieser Umgebung bei den Beschäftigten vorhanden sein muss. Sie müssen präventiv richtig agieren. Gerade bei der mobilen Arbeit außerhalb der gesicherten Büroinfrastruktur, im Zweifel noch mit privaten Geräten, erhöht sich die Gefahr für Cyberangriffe oder einen unbefugten Zugriff auf sensible Daten.

- Hybrides Arbeiten geht mit einigen Veränderungen einher. Die Arbeit in Teams, die vermehrt über unterschiedliche Orte verteilt sind, wandelt sich. Arbeitsorte ändern sich und viele Unternehmen führen Desk Sharing ein, sodass die Beschäftigten keinen festen Arbeitsplatz mehr haben. Dies ist weder nur positiv noch nur negativ zu betrachten. So kann für einige Beschäftigte der „Verlust“ des eigenen Schreibtisches beim Desk Sharing eine Herausforderung sein. Im Zuge des Desk Sharing kann der bereichsübergreifende Austausch gefördert werden. Zugleich wird die interdisziplinäre Projektarbeit erleichtert, da sich alle Projektleiter an einem Ort im Gebäude zusammenarbeiten können, auch wenn sie aus unterschiedlichen Bereichen kommen.

Egal, ob die Aspekte am Ende von den einzelnen Beschäftigten positiv oder negativ gesehen werden, es erfordert eine gewisse Anpassungsfähigkeit an das „Neue“.

Darüber hinaus werden künftig auch klassische Schlüsselqualifikationen wie Eigeninitiative oder Zeitmanagement wichtiger. Wenn die Führungskräfte beim hybriden Arbeiten mehr Entscheidungsgewalt ans Team delegieren, müssen die Teammitglieder proaktiv handeln. Mehr Eigeninitiative erfordert zudem ein besseres Zeitmanagement. Die Beschäftigten sind mehr auf sich gestellt, dafür zu sorgen, ihre Projekte zu einem bestimmten Zeitpunkt fertigzustellen.

Büroinfrastruktur

Setzen Unternehmen auf hybride Arbeit, werden im Schnitt weniger Personen vor Ort im Büro sein. Da in vielen Unternehmen die Büroflächen bisher allerdings so konzipiert sind, dass alle einen Arbeitsplatz haben, sind die Kapazitäten nun in vielen Fällen überdimensioniert. In einer Umfrage des *IW Köln* unter 1.200 Unternehmen Anfang 2021 gaben jedoch nur etwa sechs Prozent an, in den kommenden zwölf Monaten ihre Bürofläche verkleinern zu wollen.

Eine Möglichkeit, Überkapazitäten bei der Bürofläche abzubauen, ist Desk Sharing. Dabei gibt es keine fest zugewiesenen Arbeitsplätze mehr im Büro und jeder Beschäftigte setzt sich einfach an einen freien Platz. So kann die Anzahl an verfügbaren Arbeitsplätzen reduziert werden.

Für die Unternehmen ergibt sich dann die Herausforderung, eine alternative Verwendung für die frei werdenden Flächen zu finden. Auf der Hand liegt eine Unter- bzw. Weitervermietung, wenn es um eigene oder langfristig angemietete Gebäude geht. Allerdings muss dieses baulich auch möglich sein und es muss dafür eine Nachfrage geben. Diese könnte gering sein, sollten in Zukunft viele Unternehmen ihre Bürokapazitäten verringern wollen. Tatsächlich ging die Nachfrage nach Büroflächen in den sieben größten Städten im Jahr 2020 im Vergleich zum Vorjahr um mehr als 30 Prozent zurück, wie der Immobilienspezialist Jones Lang LaSalle vermeldete.

Vorteilhaft für die Unternehmen ist eine Flächenverkleinerung insofern, als dass so Kosten reduziert werden können. Einsparpotenzial besteht beim hybriden Arbeiten darüber hinaus, wenn Meetings – auch mit Externen – verstärkt virtuell stattfinden und Reisekosten wegfallen.

Neue Kosten ergeben sich für die Unternehmen hingegen dadurch, dass die künftig genutzte Büroinfrastruktur auf das hybride Arbeiten ausgerichtet werden muss. Video-



meetings in kleinen oder großen Teams machen entsprechend große Räume notwendig, die so vom restlichen Büro abgetrennt sind, dass andere nicht gestört werden. Alle Arbeitsplätze müssen mit Headset und Kamera für digitale Meetings ausgerüstet sein. Hinzu kommt die Arbeitsausstattung der Beschäftigten für die mobile Arbeit.

Eine Herausforderung ist auch die Sicherstellung des geschützten Zugriffs auf alle Dateien und Information von außerhalb. Zu Anfang der Pandemie haben viele Unternehmen bei der Einrichtung von Remote-Zugriffen die Cybersicherheit zugunsten der schnellen Umsetzung vernachlässigt. Außerdem wird bei der mobilen Arbeit das Thema Softwareupdate – auch zur Schließung von Sicherheitslücken – oftmals vernachlässigt.

Des Weiteren wird die Netzinfrastruktur in den Unternehmen bei hybrider Arbeit stärker gefordert. Videokonferenzen benötigen eine große Bandbreite. Bei der intensiven Nutzung von Homeoffice in Zeiten der Pandemie verteilt sich die Netzbelastung auf die Haushaltanschlüsse der Beschäftigten. Sind nun wieder mehr Personen im Büro und nehmen von dort aus an Videokonferenzen teil, steigt der Datentransfer im Unternehmen und damit auch die Netzbelastung.

Unternehmenskultur und Identifikation mit dem Unternehmen

Ein zentraler Aspekt, mit dem sich Unternehmen beim Wandel hin zu einer hybriden Arbeitsform ebenfalls auseinandersetzen müssen, ist das Thema Kultur bzw. Identifikation. In einer Umfrage von Xing im Jahr 2021 sagten 70 Prozent der Befragten, dass persönlicher Kontakt im Unternehmen wichtig ist, damit eine Unternehmenskultur entsteht und wahrnehmbar ist. Genau dieser persönliche Kontakt fehlt beim mobilen Arbeiten und ist damit auch im hybriden Arbeiten nicht vollständig gegeben. Zugleich

zeigen die Erfahrungen aus den vergangenen Monaten, dass es bei der Kultur auch um gemeinsame Werte, Verbundenheit und Vertrauen geht. Dieses zu stärken geht mit persönlichem Kontakt einfacher. Nun müssen die Unternehmen in der hybriden Arbeitswelt entsprechende Wege finden und die Unternehmenskultur pflegen.

In der hybriden Arbeitswelt besteht darüber hinaus die Herausforderung, die Bildung einer „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ innerhalb der Belegschaft zu vermeiden. In vielen Unternehmen gibt es Beschäftigte mit Tätigkeiten im produzierenden Bereich, die zwingend am Unternehmensstandort oder einem bestimmten Ort ausgeübt werden müssen. Auf dem Höhepunkt des ersten Lockdowns in der Coronapandemie im April 2020 konnten in Deutschland laut dem *Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* nur 43 Prozent der Beschäftigten theoretisch von zu Hause arbeiten. Alle anderen Beschäftigten konnten nicht mobil arbeiten und blieben bei den etwaigen Vorteilen des hybriden Arbeitens außen vor. Da sich dieses künftig nicht großartig ändert wird, gilt es hier einem Gefühl der Benachteiligung entgegenzuwirken.

Eng verbunden mit der Unternehmenskultur ist auch die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen. Haben sie sich im Zuge der mobilen Arbeit vom Unternehmen entfernt, kann dies unter Umständen auch eine emotionale Entfernung vom Bürostandort bedeuten. Erleidigt man die Tätigkeiten von zu Hause aus ohne direkten Kontakt zu den Teammitgliedern und dem Unternehmen, schwächt dies potenziell die Bindung zum Unternehmen. Damit steigt das Risiko, dass sich Beschäftigte eher für einen Unternehmenswechsel entscheiden. Dieser Wechsel ist in der hybriden Arbeitswelt mit der mobilen Dimension von vornherein einfacher. Die Wechselwilligkeit erhöht sich. Ebenso können Unternehmen allerdings auch einfacher neue Mitarbeiter gewinnen, da die Tätigkeiten in vielen Fällen von jedem Ort auf der Welt aus erledigt werden können. Das Arbeitskräftepotenzial ist nun größer.

Der Aufbau und die Stärkung der Unternehmensidentifikation beginnen mit dem Einstieg ins Unternehmen. Events zum Kennenlernen und Onboarding sind wichtige Elemente. Gerade dies musste allerdings in den vergangenen Monaten aufgrund der Coronapandemie remote erfolgen, sodass neue Wege erforderlich waren, gleich von Beginn an zwischen den neuen Kolleginnen und Kollegen und dem Unternehmen eine Bindung aufzubauen.

Rechtliche Aspekte

Vielfach enthalten die Arbeitsverträge der Beschäftigten keine Regelungen zum mobilen Arbeiten. Damit das hybride Arbeiten nicht mit allen Beschäftigten individuell geregelt werden muss, bietet sich eine Betriebsvereinbarung für transparente Rahmenbedingungen an. Dabei besteht die Herausforderung in der passenden Begriffswahl. „Homeoffice“ und „mobile Arbeit“ sind mit unterschiedlichen Folgen für die Unternehmen verknüpft. Das Gesetz wiederum enthält weder für „Homeoffice“ noch für „mobile Arbeit“ eine Definition. Dort gibt es neben der Büroarbeit einzig noch die „Telearbeit“, bei der die Arbeitgeber ihren Beschäftigten im Privatbereich feste Bildschirmarbeitsplätze einrichten.

Unternehmen müssen das Arbeitsschutzgesetz nicht nur bei der Präsenzarbeit im Büro beachten, sondern beispielsweise auch bei der Arbeit zu Hause. Dort muss der Arbeitgeber dann die gleichen Arbeitsschutzstandards gewährleisten wie im Büro, insbesondere auch die Vorgaben der Arbeitsstättenverordnung (z.B. Aufklärung über Fluchtwege). Dies gilt für die Telearbeit, mit der das Homeoffice dann gleichgesetzt wird. Allerdings war in Zeiten der Coronapandemie die Frage, ob Homeoffice wirklich als Telearbeit anzusehen ist, immer eine Frage des Einzelfalls. Die mobile Arbeit kann hingegen von überall aus erfolgen, sodass dabei dann die Arbeitsstättenverordnung keine Anwendung findet, da der Arbeitsort jedes Mal woanders sein kann.

Ebenfalls muss das Unternehmen auch beim hybriden Arbeiten dafür sorgen, dass das Arbeitszeitgesetz eingehalten wird. Dazu gehören auch – gerade nach der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofes – mobile Lösungen zur Arbeitszeiterfassung.

Bei der Arbeit im Homeoffice haben die Unternehmen darüber hinaus auch auf den Gesundheitsschutz ihrer Beschäftigten zu achten. Dazu gehört die Bereitstellung ergonomischer Büromöbel, für die das Unternehmen, das den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern grundsätzlich einen Arbeitsplatz und notwendige Arbeitsmittel zur Verfügung zu stellen hat, unter Umständen einen Teil der Kosten zu tragen hat. Ebenfalls gilt es auf ausreichende Bewegung zu achten, da diese beim hybriden Arbeiten eventuell leidet. Betriebssport und der Weg zum Büro – gegebenenfalls mit dem Fahrrad – finden weniger häufig statt.

Eine große Herausforderung bei der Arbeit außerhalb des Unternehmens ist das Thema Datenschutz und die IT-Sicherheit. Auch bei der mobilen Arbeit müssen Vorschriften getroffen werden, dass sensible Daten nicht von Unbefugten eingesehen werden können. Auch dort bleibt das Unternehmen als datenschutzrechtlich Verantwortlicher im Sinne der DSGVO in der Pflicht, für den Schutz Sorge zu tragen. Der Aufwand steigt dabei, wenn die Beschäftigten ihre privaten Geräte im Sinne des BYOD („Bring your own device“) nutzen. Gegebenenfalls sind hier zusätzliche Vorgaben für die Beschäftigten seitens des Unternehmens notwendig.

Und bei der Ausarbeitung der Betriebsvereinbarung sowie zusätzlichen Vorgaben zur Einhaltung der rechtlichen Anforderungen müssen die Unternehmen immer die betriebliche Mitbestimmung beachten und den Betriebsrat – sofern vorhanden – ordnungsgemäß einbeziehen.



Remote Work und hybrides Arbeiten sind grundsätzlich weder ausschließlich positiv noch ausschließlich negativ zu sehen. Es hängt immer auch von den persönlichen Präferenzen der einzelnen Personen ab. Mit den Präferenzen sowie den konkreten Rahmenbedingungen führt Remote Work bei einigen Beschäftigten zu einer Produktivitätssteigerung oder Zufriedenheit mit virtueller Kommunikation und Desk Sharing, während es bei anderen Beschäftigten Unzufriedenheit auslöst.

In jedem Fall deuten die in verschiedenen Umfragen geäußerten Erwartungen von Unternehmen und Beschäftigten darauf hin, dass hybrides Arbeiten künftig eine größere Bedeutung haben wird. Auf dem Weg dorthin – beim Wandel hin zu einer hybriden Arbeitsform – werden die Unternehmen mit den zuvor skizzierten Herausforderungen konfrontiert. Die Erfahrungen aus der intensiven Remote-Work-Zeit während der Coronapandemie helfen hier allerdings beim Umgang. Dabei müssen die Unternehmen in den zuvor angedeuteten Bereichen aktiv werden – zum Beispiel bei der Vermittlung neuer Kompetenzen und Fähigkeiten, bei der Anpassung der Büroinfrastruktur oder der Berücksichtigung rechtlicher Aspekte. Hier sind einige Schritte zu unternehmen.

„Handlungsempfehlungen“ von Dr. Kraus & Partner

Wichtige Schritte zur Gestaltung einer hybriden Arbeitsform –

Produktivität

Genauer Arbeitsauftrag und Ergebnisorientierung

Um die Produktivität beizubehalten oder sogar zu steigern ist eine erhöhte Ergebnisorientierung essentiell. Arbeitsaufträge bzw. Projektaufträge müssen sauber beschrieben sein, damit der/die Verantwortliche das passende Arbeitsergebnis liefern kann. Wichtige Aspekte sind hier u.a. Beschreibung der Problemstellung, Lösungsansatz, Definition of done (d.h. was sind die erwarteten Arbeitsergebnisse und in welcher Form werden diese erwartet) und Timeline/Deadline. Der Auftraggeber und der Auftragnehmer sollten ein gemeinsames Verständnis zu diesen Themen entwickeln, so dass der Auftragnehmer im Homeoffice selbstorganisiert und zielgerichtet an dem Thema arbeiten kann. Die Führungskraft sollte in der Umsetzung eher in eine coachende Rolle (Sparringspartner bei Bedarf) gehen und die Ergebnisse tracken. Als technisches Hilfsmittel kann dem Team ein digitales Kanban-Board dienen, um zu sehen, wer an welchem Thema arbeitet und was der Arbeitstand ist.

Arbeitsumfeld bewusst organisieren

Ein wichtiger Faktor für die Produktivität bei der Arbeit im Büro und am Arbeitsplatz zu Hause ist es, ungeplante Störungen zu minimieren. Im Homeoffice kann das zu Beginn eine Herausforderung sein, wenn in der Wohnung nicht ausreichend Platz für das Arbeitszimmer gegeben ist und die Arbeit am Küchentisch stattfindet, oder Kinder im Haushalt sind, die betreut werden müssen. Hier ist es hilfreich, sich wie auch im Büro eine Arbeitsatmosphäre

zu schaffen, in der möglichst ungestört gearbeitet werden kann, beispielsweise indem man Regeln vereinbart oder sich feste Fokuszeiten einrichtet. Sind die Voraussetzungen für ungestörtes Arbeiten gegeben, kann die Produktivität im Homeoffice sogar steigen, weil Arbeitsunterbrechungen (z.B. durch Kollegen, den Chef oder Kunden) eher sinken.

Technik darf nicht als Ausrede gelten

Aus Arbeitgeberperspektive ist es wichtig, Mitarbeitende für das mobile Arbeiten auszustatten, sodass sie mindestens in gleichem Maße arbeitsfähig sind wie im Büro. Eine gute Infrastruktur, d.h. Hardware- und Softwareausstattung und deren Nutzung ist hier essenziell, um beispielsweise den Zugriff auf wichtige Dateien und die effektive Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen und als Team zu gewährleisten.

Führung

Von der Fachführungskraft zum Coach

Die Rolle der Führungskraft ist zunehmend die eines Coaches und Mentors, statt die des Fachexperten, der Anweisungen gibt. Gerade wenn Mitarbeitende wenig vor Ort im Büro sind, ist es wichtig, dass sie ihre Aufgaben in großen Teilen selbstständig und eigenverantwortlich erledigen können. Aufgabe der Führungskraft ist es, Mitarbeitenden die dafür notwendige Orientierung und einen Rahmen zu geben.

Verantwortungsübernahme zulassen und einfordern

Wir empfehlen, sich als Team die Zeit zu nehmen und die veränderte Zusammenarbeit in einer hybriden Arbeitswelt zu besprechen, neue Arbeitsroutinen festzulegen und diese kontinuierlich einzuüben. Dazu gehört dann beispielsweise auch, Mitarbeitenden mehr Entscheidungsfreiheit einzuräumen und Entscheidungen von Mitarbeitenden aktiv einzufordern. Sich als Team zu vereinbaren, was selbstständig entschieden werden kann (und soll) und an welchen Stellen die Führungskraft einzubeziehen ist, ist ein Beispiel auf dem Weg in Richtung Eigenverantwortung der Mitarbeitenden.

Die Führungskraft als sozialer Kit

Ist das Ausmaß an mobilem Arbeiten sehr hoch, ist es als Führungskraft wichtig, Raum für sozialen Austausch zu schaffen, um den Zusammenhalt und den Sozialkontakt im Team zu erhalten und zu stärken. Die virtuelle Kaffeeküche kann ein Ersatz für das spontane Treffen an der Kaffeemaschine im Büro sein. Regelmäßige Gespräche mit Mitarbeitenden, ob geplant oder ungeplant, helfen, als Führungskraft das Gefühl dafür zu behalten, wie es den eigenen Mitarbeitenden geht, was sie benötigen und welche Bedürfnisse (fachlich und/oder persönlich) sie haben.

Teamorganisation und Kommunikation

Schaffen Sie gleiche Voraussetzungen

Viele unserer Kunden haben die Erfahrung gemacht, dass die Kommunikation und Zusammenarbeit schwierig sind, wenn einige Kollegen und Kolleginnen während eines Meetings gemeinsam im Büro sind, während andere virtuell dazu geschaltet sind. Die virtuell zugeschalteten Kollegen und Kolleginnen werden hier oft abgehängt und können dem Meeting weniger gut folgen. Wir empfehlen, Meetings so zu gestalten, dass alle Teilnehmenden die Möglichkeit haben, in gleicher Weise teilzunehmen. Das heißt, Meetings entweder präsent oder digital zu gestalten. Kollegen und Kolleginnen im Büro schalten sich ebenfalls virtuell dazu und man bespricht unter gleichen Voraussetzungen die wichtigsten Themen in der großen Runde. Danach kann es eine Aufteilung geben und die Mitarbeitenden im Office können im „klassischen“ Sinne an einem Thema arbeiten.

Informationsfluss durch Tools

Um den Informationsfluss sicherzustellen, sind gemeinsame digitale Kanban-Boards oder Notizbücher empfehlenswert. Auf einem Kanban-Board werden Aufgaben transparent und für alle sichtbar hinterlegt, sodass klar ist, wer an einem Thema arbeitet und wie der aktuelle Arbeitsstand ist. Digitale Notizbücher, wie beispielsweise das gemeinsame OneNote sind nützlich, um detaillierte Dokumentationen für sich und andere sichtbar festzuhalten. Hier ist Disziplin der Schlüssel, sobald diese Tools nur von Teilen des Teams oder von jedem unterschiedlich gepflegt werden, geht der positive Effekt schnell verloren.

Kompetenz- und Fähigkeitsbedarf

Selbstorganisation und -steuerung will gelernt sein

Für uns ist die wichtigste Kompetenz in der neuen Arbeitswelt die Fähigkeit sich selbst und seine Zeit zu steuern und zu organisieren. Hier unterstützen explizite Trainingsangebote, die dabei helfen die eigene Zeit im Homeoffice effizient zu planen. Ein Phänomen, dass wir in diesem Zusammenhang immer häufiger beobachten, ist die fehlende Abgrenzung der Arbeits- und der Freizeit durch den wegfallenden Ortswechsel am Morgen und am Abend. Das bewusste Einplanen von Pausen und ein Ritual zum Abschluss des Tages (z.B. auch mit einem kurzen Call mit dem Team oder Kolleginnen und Kollegen) sind hier sehr hilfreich. Hier ist auch die Führungskraft gefragt, darauf zu achten, dass die Mitarbeitenden Grenzen ziehen und bewusst Erholungszeiten einräumen.

Collab Tools – nicht mit der Grundfunktion zufriedengeben!

Wir sehen bei unseren Kunden immer wieder eine große Heterogenität im Umgang mit Kollaboration Tools. Viele Mitarbeitende haben sich aus der Not die Basics angeeignet und arbeiten so nach bestem Wissen und Gewissen, während andere sich stetig weiterentwickeln und die Möglichkeiten, die diese Tools bieten nutzen. Hier empfehlen wir die Ernennung von Key Usern, die ihren Kolleginnen und Kollegen unterstützend zur Seite stehen können und regelmäßig neue Funktionen impulsartig ins Team tragen.

Büroinfrastruktur

Flexibilisieren Sie Flächen!

Da in vielen Unternehmen noch Unsicherheit besteht, wie sich das Verhältnis Präsenzarbeit und mobiles Arbeiten in den nächsten Jahren (v.a. auch Post-Corona) entwickeln wird, empfehlen wir eine Flexibilisierung der vorhandenen Flächen. Gestalten Sie Flächen so, dass Sie durch wenige Handgriffe sowohl als Einzelarbeitsplätze, Kreativfläche, soziale Fläche oder Meetingraum genutzt werden können. So können Sie kurzfristig auf Peaks reagieren und schaffen zusätzlich attraktive Arbeitsbedingungen für die Menschen vor Ort.

Gute technische Ausstattung ist die Basis

Um das Zusammenspiel zwischen Mitarbeiter*innen in Präsenz und im Homeoffice zu ermöglichen bedarf es einer einheitlichen technischen Ausstattung. Arbeitsplätze (auch im Homeoffice) sollten mit Videokameras und Headsets ausgestattet sein, um die Kommunikation im Team zu erleichtern. Aus Kostengründen ist es oftmals sinnvoll, Mitarbeitenden, die einen gewissen Prozentsatz ihrer Arbeit remote erfüllen Laptops zur Verfügung zu stellen. Diese können sie über Docking-Stations oder USB-C Anschlüsse schnell und einfach verbinden und finden so unabhängig vom Ort die gleichen Voraussetzungen vor.

Unternehmenskultur und Identifikation mit dem Unternehmen

New Work als Schlüssel zur Weiterentwicklung

Wir begleiten seit vielen Jahren Unternehmen in der Arbeit an der eigenen Unternehmenskultur. Fast immer stehen Themen wie Vertrauen, Empowerment, Ownership oder Fehlertoleranz auf dem Wunschzettel und fast immer haben Unternehmen Herausforderungen dabei, diese Werte auch zu leben. Wir empfehlen die aktuelle Transformation zu nutzen und diese Themen bewusst zu leben. Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitenden, dass diese im Homeoffice ebenso engagiert arbeiten wie im Büro, übertragen sie Ihnen Verantwortung und fordern diese aber auch in der Folge ein. Wenn Ihren Führungskräften dies gelingt, ist die Tür für ein Umdenken und eine Kulturtransformation weit geöffnet.

Seien Sie Selbstkritisch!

Reflektieren Sie, was Ihr Unternehmen als Arbeitgeber ausmacht und an welchen Stellen Sie einen echten Unterschied machen können. Typische Themen sind: persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, ein positives soziales Miteinander oder auch individuelle Budgets für Weiterbildung und Mobilität. Dazu zählen noch attraktive Arbeitsbedingungen, z.B. eine qualitativ hochwertige und gesunde Kantine, Kita-Angebot und Sportkurse. Der direkte Vergleich mit anderen Firmen ist hierbei schnell gemacht. Oft erleben wir die Angst, dass sich durch die Mobilisierung der Arbeit die Wechselbarrieren zu einem anderen Arbeitgeber verringern können. Das ist nachvollziehbar, aber was hat Ihre Mitarbeitenden in der alten Welt neben dem Standort noch bei Ihnen gehalten? Ist es nur der Standort gewesen oder hatten sie sowieso ein tiefverliegendes Problem? Manchmal liegt die Annahme nahe, dass die Motivation Ihrer Mitarbeitenden vorher auch nur sehr begrenzt war.

Rechtliche Aspekte

Enge Einbindung der Arbeitnehmer-Vertretung

Der wichtigste Tipp in diesem Zusammenhang ist die frühzeitige und enge Einbindung der Arbeitnehmer-Vertretung. Workplace-Transformationen sind zum Scheitern verurteilt, wenn dieser Austausch nicht produktiv geführt wird. Erfassen Sie die Bedarfe der Mitarbeitenden und diskutieren Sie mit der Arbeitnehmer-Vertretung den Lösungsraum. Auf dieser Basis lässt sich ein Konzept erstellen, dass die Interessen beider Parteien adressiert. In unserer Erfahrung sind in der Folge auch neue oder angepasste Betriebsvereinbarungen möglich.

Impressum

Über den Transformation Report

Die heutige Welt ist schnelllebig und eine Welle von Trends sowie damit einhergehenden Möglichkeiten brechen über die Unternehmen herein. Zahlreiche Veränderungen ergeben sich daraus. Allerdings können Unternehmen in der Vielzahl an Trends schnell den Überblick verlieren – Welcher Wandel sollte angegangen werden? Was sind die notwendigen Schritte? Genau hier setzt der Transformation Report an. Hier werden relevante Wirtschaftsthemen rund um Change und Transformation unter die Lupe genommen. Mit dieser Informationsgrundlage als Basis können Teams oder Unternehmen Entscheidungen für ihre Transformation treffen. Das Handelsblatt Research Institute und Dr. Kraus & Partner stellen dafür zusammen faktenbasierte Informationen, Expert*innen-Meinungen sowie konkrete Handlungsempfehlungen bereit.

Kontakt

Dr. Sven Jung
Head of Economic Intelligence
Handelsblatt Research Institute
s.jung@handelsblattgroup.com
Tel.: +49 (0) 211 887 1243

Prof. Dr. Georg Kraus
CEO
Dr. Kraus & Partner
info@krauspartner.de
Tel.: +49 (0) 7251 989034

Autoren: Dr. Sven Jung, Prof. Dr. Georg Kraus

Layout: Isabel Rösler, Christina Wiesen

Stand: Oktober 2021

Bilder: freepik.com

Über das Handelsblatt Research Institute (HRI)

Das HRI ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Handelsblatt Media Group. Es schreibt im Auftrag von Kundinnen und Kunden, wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen wissenschaftliche Studien. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 30-köpfigen Teams aus Ökonom*innen, Sozial- und Naturwissenschaftler*innen sowie Historiker*innen mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partner*innen sowie Spezialist*innen zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktfor- schung an.

Über Dr. Kraus & Partner

Change-Management und Transformationen sind seit 34 Jahren der Fokus der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, die mit 100 Mitarbeiter*innen unterschiedlichste Mandate rund um die Themen Strategie-, Organisations- und Prozessberatung sowie Führungskräfteentwicklung begleitet. Hier gibt es nichts von der Stange, sondern stets individuelle Beratungen und Lösungen. Sie verstehen Veränderung als eine Intervention in ein soziales System. Im Mittelpunkt steht für sie der Mensch als selbstverantwortlicher Akteur. Dabei entwickeln sie das Sollen (Strukturen & Prozesse), Können (Wissen & Fertigkeiten), Wollen (Einstellung & Motivation) und Dürfen (Vorbilder & Kultur). Da die Mandate oft sehr vielseitig und vielschichtig sind, steht Dr. Kraus & Partner auch seinen Kund*innen während des gesamten Prozesses auf mehreren Ebenen zur Seite und geht oft weit über die reine Beratungsleistung hinaus. Heute zählt Dr. Kraus & Partner zu den führenden Beratungs- und Trainingshäusern im Bereich Change-Management. Unsere Kund*innen sagen wir sind anders und das ist ein großes Kompliment für uns: bodenständig, irritierend, engagiert, humorvoll, respektvoll, offen, authentisch, effektiv.

Handelsblatt
RESEARCH INSTITUTE

 **DR. KRAUS & PARTNER**
Die Change Berater