

Whitepaper

# Erfolgsfaktoren für das hybride Arbeiten nach Corona.

---

*reflections.*

  
M.O.O.CON

# Zu den Autoren



**Sabine Zinke** ist Partnerin bei M.O.O.CON und Psychologin mit Affinität zur Architektur. Sie berät Organisationen in der Entwicklung und Umsetzung neuer Arbeitswelten. Ihre langjährige Erfahrung in der Personal- und Organisationsentwicklung in verschiedenen Konzernen stellt eine fundierte Basis für ihre heutige Tätigkeit bei M.O.O.CON dar. Sie ist Expertin für Organisationsplanung und Changemanagement und befasst sich mit Themen wie Activity Based Working und der Begleitung in neue Arbeitswelten.



**Franz Kühmayer** arbeitet als Trendforscher am ZUKUNFTSINSTITUT, dem führenden Thinktank der Zukunftsforschung, und leitet das Consultingunternehmen REFLECTIONS. In diesen Rollen gestaltet er für Unternehmen und öffentliche Verwaltungen die Zukunft der Arbeit. Er blickt auf langjährige Erfahrung als Top-Manager in internationalen Konzernen zurück. Er lehrt an mehreren Hochschulen, ist in universitären Forschungsk Kooperationen engagiert, publiziert regelmäßig und betreibt den Podcast „Blick nach vorne“.

## Hybrid. Das Beste aus zwei Welten und was es dafür braucht, damit aus remote nicht rebound wird.

Elastisch wie ein Gummiring haben wir in den letzten eineinhalb Jahren auf die Pandemie in unserer Arbeitswelt reagiert und dabei die Siebenmeilen-Sneakers angehabt. Unsere gewohnte Denkweise unterlag einem Riesenumwandlung und v.a. das mobile Arbeiten, zuvor in vielen Unternehmen noch Gegenstand vorsichtiger Strategieüberlegungen, ist innerhalb kürzester Zeit zum Normalzustand geworden.

Das letzte Jahr hat uns gezeigt, es funktioniert. Die Belegschaft arbeitet im Homeoffice, der digitale Austausch funktioniert, auch Kreativität, Produktivität klappen über weite Strecken gut. Doch das wird nicht so bleiben. Wir alle wollen zurück in eine Zeit ohne Lockdowns und Sicherheitsvorkehrungen. Aber wollen wir auch zurück in die Arbeitswelt vor Corona? Endlich wieder Kolleg\*innen auf einen Plausch bei der Kaffeemaschine treffen, unbeschwert die Köpfe zusammenstecken? Ja! Aber muss das auch heißen: Adieu Flexibilität? Adieu Eigenverantwortung? Adieu....?

**Die Antwort ist klar. Wir wollen beides. Das Beste aus beiden Welten. Die Zukunft der Arbeit ist hybrid und es gilt, die Vorteile der Elastizität, die wir bewiesen haben, auch in die Zukunft mitzunehmen. Damit aus remote nicht rebound wird.**

Bereits im September 2020 hatten wir das erste Whitepaper zur Frage ‚Wie werden wir nach Corona arbeiten?‘ vorgelegt. Schon damals war unsere These, es gibt auf Dauer keinen Schritt zurück. Mittlerweile hat sich die Mobilität als fixer Bestandteil der Arbeitswelt etabliert. Die Mehrzahl an Organisationen wird sich – so zeigen aktuelle Befragungen – bei Vereinbarungen von 2-3 Tagen mobiles Arbeiten einpendeln. Das Büro wird noch stärker als bisher zum Ort der Begegnung, der Zusammenarbeit und des Austauschs. Die Frage ist nur: Sind wir schon so weit, dass wir auch ohne äußeren Druck diese hybride Arbeitswelt zulassen können?

Es braucht die richtigen Voraussetzungen. Einerseits müssen die entsprechenden Modalitäten ausgehandelt werden, damit es bei der Flexibilität bleiben kann. Andererseits entstehen durch die Auseinandersetzung mit dem mobilen Arbeiten wertvolle Impulse für die Arbeitswelt von morgen, die wir nutzen können. Deshalb legen wir jetzt, nach eineinhalb Jahren Erfahrung mit Homeoffice und Co., das zweite Whitepaper vor und gehen damit einen Schritt weiter. Während wir die Inputs aus der Zeit der vergangenen Lockdowns für unsere theoretischen Überlegungen nutzen, haben wir hier die wichtigsten praktischen Voraussetzungen zusammengestellt, damit die Strategien für das mobile Arbeiten auch in Zukunft funktionieren. Sechs Erfolgsfaktoren haben wir definiert, dabei geht es um den Rahmen und um das Büro samt Ausstattung, um neue Kompetenzen bei Führung und Mitarbeiter\*innen, Employee Experience inklusive. Ergänzt haben wir das ganze um Best-Practice-Beispiele, gesammelt von Partner-Unternehmen, die bereits Erfahrungen mit der hybriden Arbeitswelt gemacht haben.

Ganz gleich, ob Sie schon länger über eine Veränderung ihrer Arbeitsräume nachdenken oder erst jetzt durch die positiven Erfahrungen des mobilen Arbeitens einen Handlungsbedarf verspüren, hier finden Sie die Themen, die beim Einstieg in die hybride Arbeitswelt der Zukunft für Mitarbeiter\*innen, Räume und Unternehmen von Bedeutung sind. Einer Arbeitswelt, die immer stärker vom WIR geprägt sein wird, wo das gemeinsame Nutzen weiter im Vordergrund steht und wo zwar weniger Menschen im Büro zusammentreffen, dafür aber mehr und intensivere Begegnungen stattfinden werden.

Wir freuen uns auf Ihre Reaktionen und auf den Dialog mit Ihnen!

**Sabine Zinke & Franz Kühmayer**

## Erfolgsfaktor 1

### Der Rahmen macht's

# Klare Regeln für mobiles Arbeiten

Corona hat für das mobile Arbeiten als Turbo gewirkt und einen Kulturwandel in der Arbeitswelt beschleunigt. Unter dem Druck der COVID-Maßnahmen war – vermeintlich vorübergehend – mehr Flexibilität möglich, Kompetenzen wurden schneller als sonst erworben, das eigenverantwortliche Arbeiten hat besser funktioniert und die Produktivität wurde gesteigert. [FOW20] Viele haben die Vorteile der neuen Freiheit erkannt und wollen sie nicht mehr missen. Das mobile Office wird heiß begehrt, das zeigen aktuelle Untersuchungen.

Hybrides Arbeiten wird das ‚New Normal‘ werden, 75 % der Unternehmen erwarten, dass mehr als 30 % der Mitarbeiter\*innen weiterhin im Homeoffice tätig sind. [FOW20].

Das Büro wird zwar der Hauptarbeitsort bleiben, es wird jedoch vermehrt durch das Homeoffice ergänzt, voraussichtlich als ‚3+2 Modell‘ – drei Tage im Büro und zwei mobile Arbeitstage – oder umgekehrt. [FIH21] Die neue Arbeitswelt löst ehemals feste Grenzen von Ort und Zeit zunehmend auf. So wird sich der Zeitanteil im Homeoffice von durchschnittlich 2,8 Tagen pro Monat vor Corona zukünftig in etwa verdreifachen. [HOE20]. Das bedeutet eine Menge neuer Herausforderungen organisatorischer und kultureller Natur. Deshalb se-

hen wir von M.O.O.CON in unserer Beratungspraxis, dass die Gefahr besteht, nach überstandener Krise wieder in die alten Strukturen zurückzufallen, und das, obwohl die meisten – nach kurzen Anfangsschwierigkeiten – nun schon auf fast eineinhalb Jahre positive Erfahrungen zurückblicken können. Was ist also zu tun, damit das, was zwischenzeitlich gelernt wurde, in eine neue Kultur übergeht?

Zuerst einmal braucht es einen klaren Rahmen, damit Mitarbeiter\*innen im Spannungsfeld von mobil und stationär effizient zusammenarbeiten. Dazu zählen sowohl Regelungen mit dem/r Arbeitgeber\*in (fehlende Betriebsvereinbarungen werden in Studien von 58 % der Befragten als Hauptverhinderer der Arbeit über Distanz genannt) [ACP20], als auch Vereinbarungen im Team, damit Mitarbeiter\*innen sowohl mobil als auch im Büro effizient und konfliktfrei zusammenarbeiten können.

Die letzten Untersuchungen haben gezeigt, dass viele ins mobile Office wollen, die Mitarbeiter\*innen noch mehr als die Führungskräfte. Es gibt ein grundsätzliches Einverständnis, aber in der Praxis stellt sich die Frage, wer dann tatsächlich Anspruch hat auf diese Art von Freiheit. Kann es Regelungen geben, die für das gesamte Unternehmen gelten, oder werden Entscheidungen von Führungskräften jeweils für ihr Team, ihre Abteilung getroffen? Hier kommen auch die Nicht-Wissensarbeiter\*innen mit ins Spiel. Mobiles Arbeiten funktioniert gut in der Verwaltung, aber gibt es auch Ideen, wie man mit Mitarbeitenden in der Produktion oder Servicemitarbeiter\*innen umgeht?

Es braucht klare Regelungen. Solche, die für alle gelten, solche die auf spezielle Zielgruppen abgestimmt sind.

Wie sehr man nach Personengruppen differenziert, ob es unterschiedliche Mobility-Pakete gibt, oder ob das Gleiche für Alle gilt, wird ausgehandelt. Wissensarbeiter\*innen finden sich eher im Homeoffice als Facharbeiter\*innen im operativen Einsatz, aber auch für sie wird die Arbeit flexibler.

Auch stellt sich die Frage nach dem Ausmaß des mobilen Arbeitens. Hier reicht die Spannweite von einem Tag bis zu großzügigen Maximalregelungen, die bis zu 5 Tage erlauben. Manche Unternehmen setzen auch Mindestvorgaben und koppeln die Möglichkeit des mobilen Arbeitens mit einer Erwartung an dessen Nutzung.

Sind diese Entscheidungen gefallen, fällt der Fokus auf die entsprechende Ausstattung. Kann sie zur Verfügung gestellt werden oder werden Investitionen monetär abgedeckt? Welche sonstigen Services können angeboten werden? Die Bandbreite reicht von der Bereitstellung von Mobiliar und Bildschirmen bis hin zu Zuschüssen für Internet und Strom oder für Mitarbeiter\*innen ausverhandelte günstigere Tarife. Wenn die Mitarbeiter\*innen im Homeoffice arbeiten, bedeutet dies Verantwortung für beide Seiten. Vielleicht sogar mehr Verantwortung als bisher, sowohl beim Unternehmen als auch bei den Mitarbeiter\*innen. Schließlich geht es um die Sicherheit der Daten, die garantiert werden muss. Auch die Sicherheit am Arbeitsplatz ist ein Thema, im Homeoffice oder unterwegs.

## Schließlich hat die Arbeit im Homeoffice Auswirkungen auf die Transparenz des Arbeitsablaufs.

Wer am Arbeitsplatz im Büro eintrifft wird wahrgenommen. Wie sieht das aber mobil aus? Hier braucht es eine Ausweitung der Arbeitszeitsysteme, technisch operative Abläufe für das An- und Abmelden und für Präsenzinformation. Und wie geht das Unternehmen mit der Statusmeldung ‚mobil‘ um?

Beim mobilen Arbeiten ist die Kommunikation noch stärker gefragt, damit jede/r im Team weiß, wie jede/r Einzelne damit umgeht. In der projektspezifischen Zusammenarbeit braucht es klare Vereinbarungen, klarerweise gegenüber der Führungskraft, aber auch mit den Kolleg\*innen. Wann und wie ist wer erreichbar? Was gibt man bekannt, wer muss was wissen? Was sich im Büro über die sichtbare Anwesenheit auf

kurzem Wege erreichen lässt, braucht im mobilen Teamwork klare Strukturen.

## Die Wahl der Kommunikationstools muss überdacht werden. Auch neue Formate sind gefragt.

Wie finden Teammeetings in Zukunft statt? Wie stellen wir Informationsfluss sicher, Abstimmungen, Identifikation und WIR Gefühl? Wenn der morgendliche Tratsch an der Kaffeemaschine nicht möglich ist, treffen wir uns virtuell im Morgenchat. Generell braucht es häufigere aber kürzere Abstimmungen. Eines der wesentlichen Themen, die für das Gelingen der hybriden Arbeitswelt entscheidend sein werden, ist die Erwartungshaltung gegenüber der Anwesenheit im Unternehmen. Auch hier helfen klare Vereinbarungen. Für welche Aufgaben sich die Kolleg\*innen jedenfalls physisch sehen und was hybrid bzw. bewusst virtuell gestaltet wird, muss aber entsprechend moderiert werden.

Hier geht es stark um die Gleichwertigkeit, die in der hybriden Arbeitswelt in den Fokus rückt. Egal ob im Büro anwesend oder nicht, die Zusammenarbeit muss funktionieren, und dafür braucht es entsprechende Austauschmöglichkeiten und Vereinbarungen aber auch Bewusstsein und gemeinsames Verständnis. Es muss klar sein, wann die Anwesenheit im Team tatsächlich erforderlich ist, und wann darauf verzichtet werden kann. Diese Kriterien lassen sich am besten gemeinsam diskutieren und helfen später bei der morgendlichen Entscheidung: Gehe ich heute ins Büro oder bin ich im Homeoffice produktiver.

## Hybrid Work Erfolgsfaktor 1

# Rahmen

### Klarheit der Regeln unternehmensweit

- Wer darf mobil arbeiten?
- Wie funktioniert hybrides Arbeiten für Nicht-Wissensarbeiter\*innen?
- In welchem Ausmaß wird mobil gearbeitet?
- Wer entscheidet?
- Wer trägt welche Verantwortung im Homeoffice?
- Welche Unterstützung braucht das mobile Arbeiten?
- Welche operativen Systeme müssen adaptiert werden?

### Vereinbarungen im Team

- Was sind die Erwartungen der Kolleg\*innen, Mitarbeiter\*innen, Führungskräfte?
- Wie wird kommuniziert?
- Welche neuen Formate braucht es?
- Wann ist die Anwesenheit im Büro gefragt?

1

## Hybrid Work Best Practice 1

# Guiding Principles



Das Mobilfunkunternehmen MAGENTA hat – in COVID-Zeiten verantwortlich für systemrelevante kritische Infrastruktur – enormen Kundenandrang bewältigt. Technologisch für das mobile Arbeiten bestens gerüstet, hat das Unternehmen in Sachen Rahmen und Regeln bewusst einen partizipativen Prozess gestartet, der das Ineinandergreifen von Homeoffice und Office-Days erleichtert und zu einem neuen Teamversprechen führen soll. Gemeinsam mit den Mitarbeiter\*innen wurden in „Guiding Principles“ Verhalten und Zusammenarbeit erarbeitet und zusätzliche Fairness Guidelines für eine neue Vertrauenskultur geschaffen. Vertrauen wird den Mitarbeiter\*innen jedenfalls entgegengebracht – die Anzahl der gewünschten Office-Days können die einzelnen Teams für sich entscheiden.

## Erfolgsfaktor 2

### Konkurrenz für die Teeküche

# Die neue Rolle des Büros.

In der hybriden Arbeitswelt entscheiden Mitarbeiter\*innen jeden Tag neu, ob und warum sie ins Büro kommen. Das Büro bekommt gewissermaßen Mitbewerber. Bisher hat man darüber nicht lange nachgedacht, man fuhr morgens einfach zur Arbeit. Mit flexiblen Regelungen zum mobilen Arbeiten gibt es nun die Wahlmöglichkeit, im Büro, zuhause oder vielleicht auch im Grünen zu arbeiten. Die Frage ist, wo kann ich was am besten erledigen. Soweit aus der Sicht der Mitarbeiter\*innen.

Aber auch aus Organisationssicht steht die Überlegung an, wann und in welchem Ausmaß Mitarbeiter\*innen ins Office kommen sollen.

Die neue Rolle des Büros ist die einer Basis für Zusammenarbeit, Begegnung, Austausch, Lernen und Innovation.

Abarbeiten und konzentrierte Tätigkeiten wird es immer noch geben, aber sie werden weniger im Büro stattfinden und brauchen dann wieder mehr geschlossene Strukturen. [HOE20] Hier ist der neue Fokus zu definieren. Welchen Schwerpunkt soll das Büro in Zukunft einnehmen, welche Funktionen erfüllen? Danach gestaltet sich das Büro neu.

Mittelfristig ist allerdings kaum davon auszugehen, dass die betrieblich genutzten Büroflächen im gleichen Umfang sinken werden, wie die Homeoffice-Aktivitäten steigen. Die Flächennutzung verschiebt sich von der klassischen Arbeitsfläche hin zur Begegnungsfläche und anderen Funktionen. Das neue Verhältnis muss definiert werden. In dieser Balance wird sich jedes Unternehmen unterschiedlich positionieren – abhängig von Unternehmenskultur, Business Modell und Branche. Sobald räumliche Umstrukturierungen anstehen, die in

größeren Unternehmen auch zu Flächenreduktionen führen, ist die tatsächliche Auslastung relevant.

Die Rechnung – mehr Mitarbeiter\*innen im Homeoffice, Flächenreduktion im Headquarter und damit mehr Wirtschaftlichkeit – greift zu kurz. (Immobilienwirtschaftliche Kostensenkungseffekte durch Homeoffice werden weitgehend überschätzt: aktuell werden < 1 % der Gesamtkosten eingespart. [HOI21].) Denn die Anwesenheit im Büro ist ein wesentlicher Faktor für die Produktivität. Dabei ist nicht die Abarbeitungskapazität entscheidend, dies kann ebenso im konzentrierten Homeoffice stattfinden. Verloren gehen jedoch kulturbildende Elemente wie Zusammengehörigkeit, direkter Austausch, Freude, Identität, Zugehörigkeit, Kreativität und Innovation, wenn das Zusammentreffen im Office fehlt. Diese Qualitäten sind virtuell viel aufwändiger herzustellen.

In Branchen, die sehr wissensarbeitsorientiert sind, wo das Kreative und die Gemeinschaftsarbeit im Vordergrund stehen, kann das Büro fast zum reinen Begegnungsort werden. Tätigkeiten wie Mail-Abfragen bedürfen keines Arbeitsplatzes. Wichtiger hingegen werden Boxen für Telefonate und Räume für Videokonferenzen.

Diese Verschiebung von Alleinarbeitsplätzen hin zu mehr Offenheit ist als Trend bereits vor Corona spürbar gewesen und hat sich auch schon bisher in konkreten Projekten niedergeschlagen, erfährt aber durch den Eindruck der Homeoffice-Erfahrungen nochmals einen starken Entwicklungsschub, der teilweise zu einem radikalen Wandel führt. Wo früher 90% Arbeitsplätze mit 10% Teeküche auskommen mussten, findet sich mancherorts eine Umkehr hin zu 80% Gemeinschaftsfläche und nur mehr 20% Arbeitsplätze. Auch die Bedeutung von ‚Third Places‘ wie Co-Working-Spaces oder Work-Community-Hubs steigt an. [HOI21].

Allerdings, niemand kehrt gern in schlechte Büros zurück: In Summe empfinden zwei Drittel der Beschäftigten ihren Arbeitsplatz zuhause als ansprechend gestaltet, hingegen nur knapp die Hälfte ihren Büroarbeitsplatz. [HOI21]. Das Büro bleibt also ein essenzieller Ort der Begegnung, Kreativität und Identifikation [FIH21] und muss entsprechend gestaltet sein.



## Hybrid Work Erfolgsfaktor 2

# Neue Rolle für das Büro

### Gestaltung für neue Anforderungen

- Wie sehen Räume aus, die sowohl Konzentration als auch hybrides Arbeiten ermöglichen?
- Wie vermittelt das Büro Identität & Zugehörigkeit auch bei selteneren Aufenthalten?
- Wo kann sich Kreativität entfalten, wo kann Lernen stattfinden?
- Wie sieht das Angebot für Begegnung, Austausch und Zusammenarbeit aus?
- Wie wird diese Neupositionierung klar kommuniziert?
- Wie gestaltet sich die Balance zwischen mobilem und Büro-basiertem Arbeiten?

## Hybrid Work Best Practice 2

# Umbau nach dem Umbau



RHI, einer der weltweit führenden Anbieter für Feuerfestprodukte, hatte erst zwei Jahre vor Corona ein neues Headquarter bezogen, das mit der Umstellung auf Openspaces einen großen Schritt für die Mitarbeiter\*innen bedeutete und gerade die erste Skepsis überwunden hatte. Trotz des neuen Büros wurde dann schon im Frühjahr 2020 die Gelegenheit ergriffen und die Pandemie als Beschleuniger des Kulturwandels genutzt. Gleich zu Beginn der Covid-Maßnahmen startete RHI mit M.O.O.CON einen Prozess, der das Office noch stärker als Ausgangsbasis und Ort für Engagement und Verbundenheit für die Mitarbeiter\*innen etabliert. Es wird zwar weniger individuelle Arbeitsplätze aber nicht weniger Arbeitsmöglichkeiten (z.B. Work Café, Fokus Räume, Workshop Räume, Projektflächen, ...) geben. Am Ende wird sich das Office noch radikaler gewandelt haben und weniger der Ort des konzentrierten Single-Arbeitens sein, sondern des Vernetzens, Treffens, gemeinsamen Kreativ-Seins, der Kooperation.

### Erfolgsfaktor 3

## Wir treffen uns im virtuellen Raum

# Die Technische Ausstattung

Basis allen mobilen Arbeitens ist die technische Infrastruktur. Das haben wir zu Beginn der Corona-bedingten Lockdown- und Homeoffice-Phase oftmals drastisch erfahren, wenn Zugriffe auf Netzwerke nicht möglich waren und Videokonferenzen ruckelten, Kommunikation und Arbeitsfluss ins Stocken gerieten. Auch taten sich die Unternehmen, die noch in konventionellen Raumstrukturen verhaftet waren, schwerer damit, ihren Mitarbeiter\*innen die Pandemie-Sicherheit am Arbeitsplatz zu gewährleisten oder entsprechende Infrastruktur fürs mobile Arbeiten zur Verfügung zu stellen. Für Unternehmen, die schon vor Corona auf Activity Based Working<sup>1</sup> gesetzt hatten, war es einfacher, weil Büroflächen variabel nutzbar sind und ihre Mitarbeiter\*innen mobiles Arbeiten schon innerhalb und außerhalb des Büros gelernt haben. Jedenfalls wurden hier Riesenschritte gemacht.

Mit dem Beschleunigungsfaktor Lockdown haben im letzten Jahr alle Unternehmen aufgerüstet, sind besser ausgestattet.

Darüber hinaus haben die positiven Erfahrungen des mobilen Arbeitens vielen Organisationen, die Um- oder Neubaupläne hatten, den Mut zu radikaleren Veränderungen gegeben. Hier steht ein Kulturwandel an, denn bei der Neugestaltung des Büros muss in Zukunft das hybride Arbeiten jedenfalls mitgedacht werden.

Basis dafür ist der Ausbau der technischen Infrastruktur. Was während der Pandemie an Unzulänglichkeiten tolerierbar war, muss nun professionalisiert werden. Bandbreiten, WLAN, Medientechnik, Bild und Ton, kabelloses Andocken und Vernetzen – alles Faktoren, die entscheidend sind, um das Büro attraktiv zu halten. Attraktiv im Vergleich zum Homeoffice, attraktiv aber auch für die Zusammenarbeit von mobilen und stationären Mitarbeiter\*innen, damit bei hybriden Sitzungen ein Austausch auf Augenhöhe möglich ist.

Eigene Screens, große Displays, gute Mikros, Ton und Bild werden die mobil Arbeitenden ebenso präsent machen wie die Anwesenden. Hybride Meetings brauchen eine neue Inszenierung, die über die Aufnahme durch die Laptop-Kamera weit hinausgeht. Variable Kameraführung, überlegte Sitzordnung, Protokollierung, gezielte Moderation sowie neue technische Infrastruktur und Software (z.B. Google Starline) sowie entsprechende Kenntnisse werden hier Hand in Hand gehen. Auch einheitliche Standards sind gefragt, um die Auswahl der Tools für die virtuelle Kommunikation und Kollaboration zu vereinfachen. Ob Microsoft Workplace, Microsoft Teams, Zoom, Mural, Miro oder Slido; diese müssen bekannt und geschult sein. Klar ist, das hybride Arbeiten braucht exzellente Technologie, aber auch das entsprechende Training. Während die technischen Grundlagen vielfach schon geschaffen wurden, gibt es bei der kompetenten Nutzung der Tools noch starken Trainingsbedarf, um das gesamte Potenzial von Hybrid Work nutzen zu können. [FIH21]

Die neuen technischen Standards haben auch Auswirkungen auf die Raumgestaltung.

Zunehmende Videocalls erhöhen den Lärmpegel im Openspace und fordern geschlossene Einheiten. Und auch ein Trend aus dem privaten Bereich wird in unsere

---

<sup>1</sup> Tätigkeitsbasiertes Arbeiten bedeutet, dass die Arbeitswelt nach Tätigkeiten strukturiert ist. Je nach Tätigkeit nutze ich dafür geeignete Module.

Büros Einzug halten. Wer heute schon Sprachassistenten nutzt, wird künftig auch im Büro mit Anwendungsprogrammen sprechen. So steigt allerdings auch das Störungspotenzial und fordert räumliche Adaptierungen. [HOE20]

Ein weiterer Faktor der technischen Infrastruktur ist das Thema Sicherheit. Wie gestaltet sich mobiles multilokales Arbeiten, sodass es für alle Prozesse sicher funktioniert und Mitarbeiter\*innen vertrauensvoll arbeiten können? Auch hier müssen die, während der Pandemie tolerierten Notlösungen, auf eine solide Basis gestellt werden. Die mobile Arbeit mit sensiblen Daten – ob digital oder analog – muss geregelt werden und das hat zahlreiche Auswirkungen: vom sicheren Aktenschrank über Entsorgung von Papierdokumenten bis hin zur Verschlüsselung von digitalen Daten.

Sämtliche Veränderungen werden nicht nur einen starken Entwicklungsschub anstoßen, sondern einen anhaltenden Prozess einleiten.

Denn die Digitalisierung ist ein starker strukturverändernder Faktor. Mit demselben Schwung, mit dem wir

im letzten Jahr neue technische Werkzeuge erlernt und perfektioniert haben, wird in Zukunft die Digitalisierung von Prozessen und Dokumenten vorangetrieben. Hier ist aber auch Vorsicht geboten, etwa für das heikle Thema der Präsenzinformation. Für das hybride Arbeiten braucht es eine Abstimmung über die Auslastung der Präsenz-Arbeitsplätze, die von Buchungssystemen bis hin zur Sensor-Erfassung des Büroraums reicht – eine effiziente Methode um die Belegungssituation anzuzeigen. Die Grenzen sind spätestens dort zu ziehen, wo Tools eingesetzt werden, die Leistungs- oder Aktivitätsüberwachung ermöglichen.

Die Aufrüstung der technischen Infrastruktur hat also ihre Tücken und auch ihre Grenzen. So gut sie hybride Arbeitssituationen optimieren kann, die zufälligen Begegnungen, die den sozialen Zusammenhalt eines Teams und Unternehmens ausmachen, lassen sich damit nicht ersetzen. Treffen im virtuellen Raum müssen bewusst herbeigeführt werden, die so wichtigen „Zwischenräume“ im Analogen fallen weg. Die bewusste Entscheidung zwischen digitalen und physischen Arbeitssituationen wird in der hybriden Arbeitswelt von zentraler Bedeutung sein.

### Hybrid Work Erfolgsfaktor 3

## Technische Ausstattung

### Ausstattung im Office

- Mit welcher Technik kann (annähernd) Gleichwertigkeit von stationären und mobilen?
- Mitarbeiter\*innen im hybriden Arbeiten hergestellt werden?
- Welche Bandbreiten braucht es für optimale Verbindungen? Wo überall gibt es WLAN?
- Wie wird einfaches Andocken in allen Arbeitsmöglichkeiten sichergestellt?

### Ausstattung für das mobile Arbeiten

- Welche mobilen Endgeräte braucht es?
- Wie sicher sind sensible Daten im mobilen Office?
- Wie erfolgt der externe Zugriff auf sensible Daten?
- Wie stabil ist die Verbindung?

### Standards für virtuelle Kommunikation und Kollaboration

- Ist klar, was der Standard ist?
- Sind die gewählten Kommunikationsmittel ausreichend zuverlässig?
- Sind die Anwendungen bekannt, braucht es Schulungen?
- Herrscht ausreichend Klarheit über die Mittel der Wahl?

### Hybrid Work Best Practice 3

## Virtuelle Kaffeekränzchen



Die Bandbreite der neuen Tools ist riesig, vom allgegenwärtigen Open-Source Video-Kanal bis zu den hausintern entwickelten maßgeschneiderten Tools. MAGENTA denkt etwa über ein Enterprise Social Network nach, um die Kollaboration zu unterstützen und will damit eine Funktion für informellen digitalen Austausch zur Verfügung stellen, um auch die Arbeitswelt der Zukunft gemeinsam gestalten zu können. Auch RHI setzt auf extra Team Meetings für das Social Networking. M.O.O.CON macht inzwischen standortübergreifende Social Events auf Topia.

#### Erfolgsfaktor 4

### Wo die Macht ist ...

# Eine neue Führungskultur

Die Führungskultur ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Funktionieren der zukünftigen hybriden Arbeitswelt. Nicht nur, dass Manager\*innen die entsprechenden Entscheidungen treffen, die Ausmaß und Ablauf des mobilen Arbeitens bestimmen, sie steuern durch ihre Vorbildwirkung auch das Verhalten ihrer Belegschaft. Es geht darum, die Anwesenheit im Büro wieder attraktiv zu machen und trotzdem die Flexibilität der Mitarbeiter\*innen zu erhalten. Sonst kann es passieren, dass die permanente Anwesenheit der Führungsriege den Mitarbeiter\*innen Vorteile (Informationsvorsprung, Zuwendung,...) signalisiert, die beim mobilen Arbeiten verwehrt bleiben, und sie so wieder ins Office lockt.

Es braucht ein klares Bekenntnis des Top-Managements, dass die Regeln, die es aufgestellt hat, nicht torpediert, sondern selbst eingehalten werden.

Den Kulturwandel, den es propagiert, muss es auch selber glaubwürdig durchziehen. Nur wenn Führungskräfte das mobile Arbeiten in einer ausgewogenen Form vorleben und bereit sind, auf vordergründige Statussymbole zu verzichten, können die hybride Kultur zum Standard und die Erwartungen der Mitarbeiter\*innen erfüllt werden.

Deshalb braucht es eine spezielle Auseinandersetzung bei den Führungskräften, um die Herausforderungen des Führens auf Distanz zu meistern. [ACP20] Schließlich geht ein nicht zu unterschätzender Kulturwandel damit einher. Hybrides Arbeiten fordert Selbststeuerung und Eigenverantwortung bei den Mitarbeiter\*innen und dafür braucht es eine Vertrauenskultur, die auch den Führungskräften einiges abverlangt. Festgefahrene Haltungen erweisen sich hier als hartnäckiger als gedacht. Das grundsätzliche Menschenbild der Führungskraft kommt zum Tragen. Das Zulassen von Selbststeuerung und damit verbundener nötiger Transparenz samt Einblick in sensible Daten, das Zugestehen individueller Eigenverantwortung sind durchaus herausfordernd, aber grundsätzliche Themen einer ergebnisorientierten Führung, die in der hybriden Arbeitswelt von besonderer Bedeutung ist. Auch das empathische Verhalten gegenüber Mitarbeiter\*innen im mobilen Office ist mehr gefragt, denn auch hier lauert das Thema ungesunder Überforderung. Gelebtes Vertrauen ist entscheidend für erfolgreiche Führung auf Distanz.

Auf die Distanz wird auch die Transparenz von Steuerungsinstrumenten und Daten wichtiger. Hybrides Arbeiten ermöglicht neue, innovative Formate für Kommunikation und Partizipation als Austausch über Hierarchie-Ebenen hinweg. Voraussetzung dafür ist ein Umdenken des Top-Managements: Denn Transparenz macht angreifbar und kann auch Unsicherheit hervorrufen. [FIH20]

Vielfach muss die hybride Führung erst definiert werden. Denn viele Steuerungsmittel, die sich im tatsächlichen Miteinander bewährt haben, brauchen eine Neuausrichtung oder Äquivalente im Digitalen. Die Frequenz von Jour fixes etwa wird zu überdenken sein. Statt dem morgendlichen Zufallstreff an der Kaffeemaschine braucht es den virtuellen Chat, aber ob das reicht? Atmosphäre, Stimmung und emotionale Nähe sind Größen, die sich hauptsächlich im Analogen manifestieren, auch hier ist die Führung gefordert, im Hybriden einen wirksamen Raum dafür zu schaffen.

Eine Menge Führungskompetenz ist somit gefordert auf dem Sprung in die neue hybride Arbeitswelt. Gleichzeitig tut sich hier ein Freiraum mit der Möglichkeit für Veränderung auf. Alte Zöpfe können abgeschnitten werden, eine neue

Vertrauenskultur bricht an. Und diese gilt für alle Mitarbeiter\*innen. Mobiles Arbeiten wird zum Standard. Der Anspruch der Führungskräfte wird es sein, alle Mitarbeiter\*innen dazu zu ertüchtigen, anstatt die Fähigkeit zur Selbstorganisation nur ausgewählten Kräften zuzugestehen. Auch hier bewährt sich das Vertrauen. Digitale Kontrollmechanismen, wie sie in Amerika gang und gebe sind, führen lediglich zu absurden Umgehungen. Diese Energie lässt sich besser nutzen. Je digitaler die Arbeitswelt, desto wichtiger wird das analoge Rüstzeug des Führens. Und das bleibt ein agiler Prozess. Auch in Zukunft wird die regelmäßige Selbstreflexion (auch in Bezug auf die eigenen Neigungen) wichtiger Bestandteil der Führungskultur sein.

#### Hybrid Work Erfolgsfaktor 4

## Eine neue Führungskultur

### Vorleben einer hybriden Arbeitskultur

- Werden Mitarbeiter\*innen in Anwesenheit und im mobilen Arbeiten gleichwertig wahrgenommen, deren Leistung bewertet und gefördert?
- Wie werden unterschiedliche Erwartungen im Alltag gemanagt?

### Vertrauensbasierte Führung

- Wieviel Autonomie ist möglich wenn das Ergebnis passt?
- Wie sieht es mit der Transparenz der notwendigen Steuerungsinstrumente aus?
- Wieviel (mehr) Empathie braucht es?

### Auseinandersetzung mit virtueller Führung

- In welcher Frequenz erfolgt der virtuelle Austausch?
- Welche neuen Kommunikationsmittel können genutzt werden?
- Welche neuen Rituale braucht es für den hybriden Austausch?
- Wie wird Überforderung im Homeoffice vorgebeugt?

#### Hybrid Work Best Practice 4

## Entwicklungsprogramm für Führungskräfte



Feuerfestprofi RHI hat am Anfang der Pandemie schon sehr früh die aktuellen Anforderungen erkannt, schnell reagiert und stark in die individuelle Unterstützung seiner Mitarbeiter\*innen investiert. Ob Betreuungsfragen, persönliche Gesundheitsbedürfnisse oder technischer Support im Einzelfall, hier wurde auf kurzem Wege geholfen. Im nächsten Schritt erfolgte die Unterstützung für die Führungskräfte. In einem Entwicklungsprogramm reflektieren sie grundsätzliche Fragen der digitalen Arbeitswelt und ihr Führungsverständnis in eben dieser, und lernen prozessorientiert mobile/hybride Teams zu organisieren. Auch Magenta-Führungskräfte bekommen ein Individualcoaching von internen und externen Expert\*innen und erhalten Guidelines für Selbstführung & Vorbildwirkung auf Distanz.

## Erfolgsfaktor 5

### Freiheit bringt Verantwortung

# Neue Kompetenzen gefragt

Hybrides Arbeiten bringt eine neue Freiheit, doch die bedeutet Verantwortung und fordert auch neue Kompetenzen, die über die nötigen technischen Fertigkeiten weit hinausgehen.

Grundvoraussetzung ist die Auseinandersetzung mit digitalen Formen der Zusammenarbeit, die sämtliche Bereiche erfassen.

Von der Moderation einer Zoom-Konferenz bis zur virtuellen Kaffeepause, neue Werkzeuge und Techniken wollen gelernt sein. Offenheit und Neugier helfen beim Prozess des Ausprobierens und Erlernens bis hin zum Beherrschen und zum Standard machen.

Eigenverantwortung ist eine weitere Kernkompetenz, die über den Erfolg des hybriden Arbeitens entscheidet. Wer mobil arbeiten will, muss Selbstorganisation lernen, das Ganze im Blick haben und kann nicht auf kleinteilige Anweisungen warten. Dazu müssen Mitarbeiter\*innen erkennen, was sie zur Selbststeuerung benötigen, um erfolgreich Leistung zu bringen. Sie werden im Einzelfall selbst einschätzen müssen, ob gerade virtuelle Meetings funktionieren, oder doch ein analoges Treffen ansteht und sie sich auf den Weg zu Kund\*innen oder ins Büro machen müssen. Sie sind also bei der Steuerung des Ausmaßes der Hybridität stets gefordert und

werden die Kompetenzen in ihrem Team entsprechend moderieren.

Verstärkte Verantwortung müssen die Mitarbeiter\*innen der hybriden Arbeitswelt auch für ihre Gesundheit übernehmen und entsprechende Kompetenzen erwerben. Entgrenzte Arbeitszeit und *always-on* Erwartungen erhöhen das Stresslevel im Homeoffice. Während Corona fühlte sich bereits mehr als die Hälfte der Mitarbeiter\*innen ausgebrannt durch mobiles Arbeiten. [FIH21] Abgrenzung ist also angesagt. Dazu braucht es Kommunikationsfähigkeit und klare Einschätzung über eigene Kapazitäten. Umgekehrt liegt auch ein größeres Gewicht auf der eigenen intrinsischen Motivation, wenn anspornende Kolleg\*innen und unmittelbarer Anstoß durch Vorgesetzte fehlen.

Bei aller Eigenverantwortung bekommt auch das Aufeinanderschauen in der hybriden Arbeitswelt eine neue Bedeutung.

Dazu zählt ebenso das Aufrechterhalten des Informationsflusses wie jenes der Beziehungsebene. Ziel muss es sein, hier regelmäßig Momente von emotionaler Verbindung zu schaffen. Denn die informelle Kommunikation beeinflusst Kultur und ist identitätsstiftend. FIH21



### Hybrid Work Erfolgsfaktor 5

## Die neuen Kompetenzen

- Wie bringt man allen Mitarbeiter\*innen die neuen digitalen Formen der Zusammenarbeit näher?
- Wie funktionieren Lernen und Fortbildung im digitalen Raum?
- Wie bauen Mitarbeiter\*innen ihre Fähigkeit zur Selbststeuerung aus?
- Wie lässt sich das Bewusstsein für Eigenverantwortung steigern?
- Wo braucht es eine „gesunde“ Abgrenzung im Umgang mit der eigenen Gesundheit?
- Wann werden welche Formate gebraucht? Wie lernt man diese einzuschätzen?
- Wer hat die Kompetenz, die hybriden Formate zu moderieren?

### Hybrid Work Best Practice 5

## Miteinander lernen



Digitale Kollaboration ist ein großes Thema für MAGENTA – nicht nur in Corona-Zeiten. Jetzt weiß man, Homeoffice ist gekommen um zu bleiben, aber das Gemeinsame wird immer wichtiger. Um herauszufinden, was für diese hybride Arbeitswelt gebraucht wird, hat die HR-Abteilung eine Initiative gestartet, um die wichtigsten Komponenten wie Lernen und Selbstermächtigung näher zu betrachten. Da es dabei stark um Kollaboration und ums Team geht, erfolgte der Aufruf zur Mitarbeit am Zukunftsarbeitsmodell an die gesamte Belegschaft. Über 160 Kolleg\*innen haben dann in digitalen Workshops erarbeitet, was es an neuen Kompetenzen braucht.

## Erfolgsfaktor 6

### Alle an Bord ...

# Employee Experience überdenken

Bindung lebt von Nähe und selbst betriebliche Touch-Points brauchen hin und wieder die persönliche Begegnung. Moments that matter. Was bedeutet das in der hybriden Arbeitswelt für die Employee Experience – also all jene Schnittstellen, an denen die Mitarbeiter\*innen mit dem Unternehmen auf Tuchfühlung gehen? Vom ersten Eindruck beim Recruiting über Assessment und Onboarding, hin zu Service, Benefits oder fast Banalem wie die Zeiterfassung. Selbst das Ausstand-Feiern unter Kolleg\*innen – sämtliche Anlässe für Mitarbeitererfahrungen müssen neu betrachtet und um virtuelle Angebote erweitert werden.

Dabei hat die Verlagerung ins Digitale durchaus positive Auswirkungen. So können entfernte Mitarbeiter\*innen einfacher integriert werden und durch die Virtualität eine bessere Präsenz erfahren, um als gleichwertige Teilnehmer\*innen in Projekten und Meetings wahrgenommen zu werden.

Schwieriger wird es etwa beim virtuellen Onboarding, weil gerade Berufsanfänger\*innen und Lehrlinge mit Betreuungsaufwand, aber auch alle andere Neueinsteiger\*innen den persönlichen Kontakt zur Integration und zum Einarbeiten benötigen. Onboarding-Apps können hier helfen. Jedenfalls aber bedürfen Neueinstellungen auch bei der mobilen Arbeit des besonderen Zuspruchs.

Nicht nur das Kennenlernen, auch das Von- und Miteinander-Lernen bedarf in der hybriden Welt besonderer

Aufmerksamkeit und neuer Tools, die sich mit Virtual Classrooms und digitalen Lernplattformen bereits etabliert haben. Auch der gesamte Bereich der Personalentwicklung und des Talent Management braucht Neuorientierung und entsprechende Formate.

Gute Begleitung ist jedenfalls gefragt. Facettenreiche breit gefächerte Angebote helfen uns auch das Zuziehen von externen Fachleuten kann hilfreich sein. Hier hat die Corona-Krise bereits einiges angestoßen. Anonyme Beratungsangebote, etwa für Mobile Working oder Familienthemen, haben sich bewährt, Lernreisen zum Thema mentale Stärke gaben Anleitung zur Selbsthilfe.

### Was auch im Hybriden nicht verloren gehen darf, ist das Atmosphärische unserer Arbeitswelt.

Grenzen zwischen privater und beruflicher Welt sind stärker verschwommen als wir uns vorstellen konnten und auch die Grenzen zwischen realen physischen und digitalen virtuellen Räumen haben begonnen sich aufzulösen. Auch wenn wir in Zukunft weniger Zeit gemeinsam im Büro verbringen, das Gemeinsame wird in den Vordergrund rücken und unsere Begegnungen werden intensiver werden.

Auf all diese Erwartungen als Unternehmen eingestellt zu sein, wird schließlich zu einem entscheidenden Faktor im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte. Aktuell denken nicht wenige Mitarbeiter\*innen über einen Arbeitsplatzwechsel nach. Bei 46 % der Angestellten spielt die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten dabei eine wesentliche Rolle. [MWT21] Ein wohlüberlegter Zugang zu den Angeboten der hybriden Arbeitswelt wird also essenziell, um als Arbeitgeber\*in für talentierte Mitarbeiter\*innen attraktiv zu sein und zu bleiben.

### Hybrid Work Erfolgsfaktor 6

## Employee Experience

- Wie gelingt digitales Onboarding?
- Wie funktioniert in Zukunft Talent Management?
- Wie bindet man mobile Mitarbeiter\*innen ans Unternehmen?
- Welche neuen Wege gibt es für Fortbildung und Personalentwicklung?
- Wie werden analoge Vorteile und Vergütungen auch für mobil Arbeitende wirksam?
- Wie kann die Leistungserbringung gesteuert werden?
- Wie funktioniert die Zeiterfassung?
- Wie behält man Wohlfühlen und Gesundheit der Mitarbeiter\*innen im mobilen Office im Auge?

### Hybrid Work Best Practice 6

## Stimmungsbarometer & DIY-Anleitung



Kommunikationsprofi MAGENTA hat naturgemäß schnell Lösungen parat, wenn es um das Thema Employee-Experience in der hybriden Arbeitswelt geht. Angefangen bei der Onboarding-App für den Zeitraum von der Vertragsunterzeichnung bis zum Arbeitsstart inklusive Unternehmenspräsentation, Produktinfos und Ansprechpartner\*innen bis zum monatlichen Stimmungsbarometer mit Chat-Funktion, das den Austausch zwischen Team und Führungskräften unterstützt. Digitale Kommunikation steht generell hoch im Kurs, wobei es immer kollegial niederschwellig zugeht. Mit einer Vielzahl von Guidelines unterstützen sie die Kolleg\*innen bei Alltagsfragen des hybriden Arbeitens. Da reicht die Bandbreite von Webex-Anleitungen bis zur Frage eines produktiven Arbeitsumfelds im Homeoffice. Rat kommt hier von Arbeitspsycholog\*innen und Mediziner\*innen ebenso wie von geschickten Bastler\*innen, die Tipps für höhenverstellbare Arbeitsplatten im DIY-Format geben.

# Literaturliste

**Homeoffice im Interessenkonflikt. (HOI21) Ergebnisbericht einer empirischen Studie.**

Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft (FBI) der TU Darmstadt

(Andreas Pfnür, Felix Gauger, Yassien Bachtal und Benjamin Wagner)

2021

**Homeoffice Experience. (HOE20) Eine Empirische Untersuchung aus Nutzersicht während der Corona-Pandemie.**

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation

(Milena Bockstahler, Mitja Jurecic, Stefan Rief)

2020

**Arbeiten in der Corona-Pandemie. (ACP20) Auf dem Weg zum New Normal.**

Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft Personalführung D.G.F.P. e.V.

(Josephine Hofmann, Alexander Piele, Christian Piele)

2020

**The Future of work. (FOW20) From remote to hybrid.**

Cappgemini Research Institute („Remote Workforce Survey“ Claudia Crummenerl, Stephan Paolini, Catherine Perronet, Isabelle Lamothe, Sushil Ravindranath, Jerome Buvat, Isabell Schastok, Nancy Manchanda, Gaurav Aggarwal, Arnab Chakraborty)

2020

**The Future is Hybrid. (FIH21) Eine Studie zur hybriden Arbeitswelt.**

ShiftCollective

(CO:X, Dark Horse Innovation, Ignore Gravity, ForChiefs, FutureStory, Intraprenör, Resourceful Humans, Summer&Co, TheDive, The New Normal)

2021

**Microsoft Work Trend Index Report (MWR21)**

Microsoft

2021

## **Herausgeber\*innen**

M.O.O.CON GmbH  
Plenkerstraße 14  
3340 Waidhofen/Ybbs  
[www.moo-con.com](http://www.moo-con.com)

REFLECTIONS Research & Consulting  
Wipplingerstraße 32  
1010 Wien  
[www.reflections.at](http://www.reflections.at)

Autor\*innen: Sabine Zinke, Franz Kühmayer  
Wien, September 2021

---

*reflections.*

  
M.O.O.CON