

MHPWHITE PAPER

HYBRID WORK

Wie hybride Arbeit Innovation befördert, Zusammenarbeit verbessert und Unternehmen robuster macht

Die Großwetterlage	4
Eine Rückschau auf 100 Jahre Büroarbeit	8
Erste Schritte in Richtung hybrider Arbeit	10
Praxisbeispiele	16
Schlusswort	18

Inhalt

Die Groß- wetterlage

Selten war die Welt so ratlos wie in diesen Tagen. Dieses mysteriöse Virus, das seit eineinhalb Jahren unser Leben beherrscht, scheint zwar nicht besiegt, aber immerhin eingedämmt. Die Fallzahlen, R-Werte und Inzidenzen entwickeln sich in eine positive Richtung. Beinahe alle Schulen im Land kehren zum Regelbetrieb zurück. Restaurants empfangen Gäste, Einzelhändler*innen empfangen Kundschaft. Man könnte meinen, das Leben kehre wieder in die Öffentlichkeit zurück.

War es das also? Oder werden wir wieder schließen müssen? Ist das Virus besiegt oder nimmt es Anlauf für eine vierte Welle? Wie geht es also weiter? Das ist möglicherweise die wichtigste aller Fragen.

Schließen oder öffnen. Wer in unserer aktuellen Zeit für den Betrieb eines Unternehmens oder die Organisation von Arbeitsplätzen verantwortlich ist, könnte schier verzweifeln. Erst wurden von einem Tag auf den anderen alle Arbeitsplätze geschlossen und ganze Fabriken heruntergefahren. Dann mussten in atemberaubendem Tempo Homeoffice-Strukturen geschaffen und Tele-Arbeitsplätze eingerichtet werden – nicht lachen, laut der „Verordnung über Arbeitsstätten“ (ArbStättV) § 2 Absatz 7 Satz 1 heißen die wirklich so. Wenige Zeit später wurden die Büros und Industrie-arbeitsplätze wieder geöffnet, dann wieder geschlos-

sen und so weiter und so fort. Als schwacher Trost könnte zumindest festgestellt werden, dass die Unternehmen, Personalabteilungen und Mitarbeiter*innen mittlerweile wissen, wie der Umzug eines Arbeitsplatzes funktioniert.

Doch auch jenseits der Arbeitsplätze gilt es, dieser einen Frage auf den Grund zu gehen: Wie geht es weiter? Doch nicht nur das. Was passiert mit uns und unserem Unternehmen im nächsten Jahr? Im Jahr darauf? In fünf Jahren? Prognosen sind ja üblicherweise immer dann besonders schwierig, wenn sie die Zukunft betreffen. Die Unternehmen aber müssen reagieren, sie müssen aus dieser Krise Erkenntnisgewinne erzielen und Strategien ableiten, damit die neue Normalität eine bessere wird. Damit die wertvollen Erfahrungen der vergangenen Zeit nicht verloren gehen.

Und von diesen gibt es eine ganze Menge. Neben dem Wissen, wie sich im Dreimonatsrhythmus die Büros öffnen und wieder schließen lassen, haben Unternehmen auch wahnsinnig viel über Arbeit und Zusammenarbeit gelernt. Dinge, die lange Zeit als unmöglich galten, mussten in Windeseile realisiert werden. Neben technischen Aspekten betraf dies auch Fragen der Führung, der Organisation und vor allem der Unternehmenskultur.

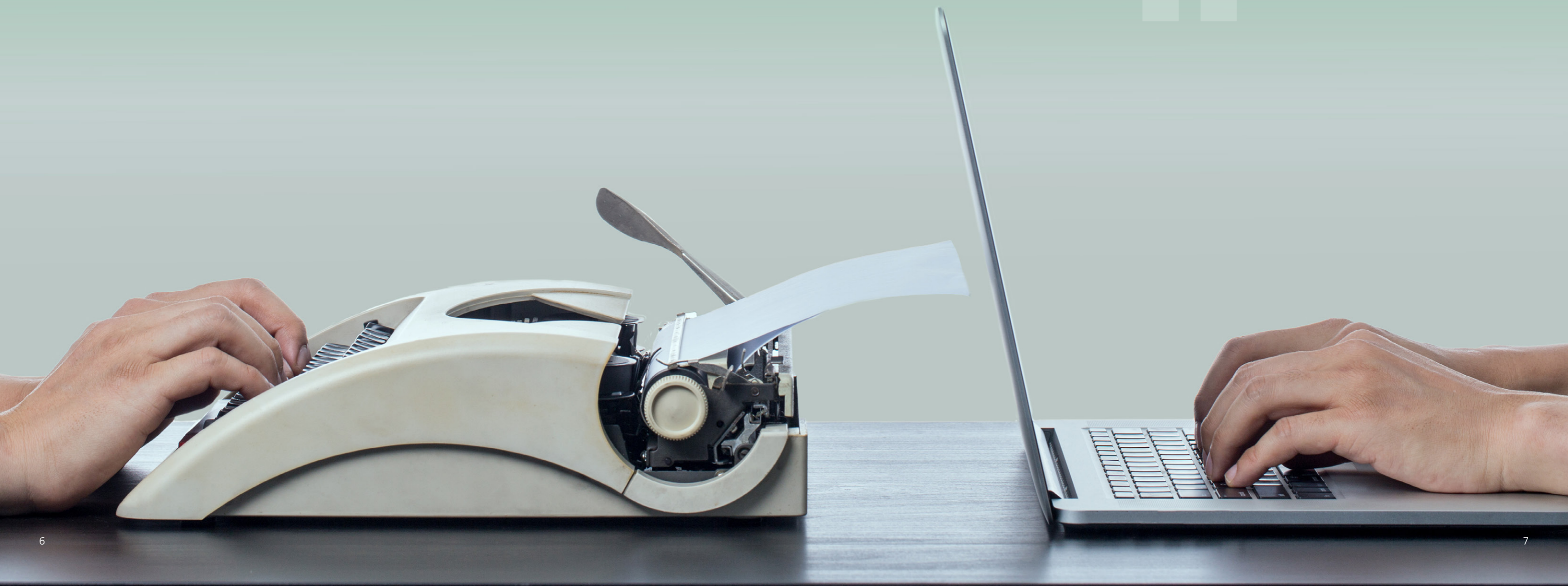
Nicht alle reagierten dabei souverän, manche ließen gar Rechtschaffenheit und Anstand vermissen. In einem Beitrag über Homeoffice in der Pandemie berichtet das ZDF von Unternehmen, die trotz der Homeoffice-Verordnung der Bundesregierung Mitarbeiter*innen mit Kündigung drohen, sollten diese auf die Idee kommen Homeoffice zu beantragen. Die Rede ist von Unternehmen, in dem selbst Mitarbeiter*innen mit Erkältungssymptomen zur Arbeit erscheinen sollten. Manche Vorgesetzte vertreten gar die Meinung, Homeoffice sei „wie Urlaub“.¹ Die „Legal Tribune Online“ widmet dem Thema „Technische Überwachung von Arbeitnehmern im Homeoffice“ einen ganzen Artikel und klärt darüber auf, ob Arbeitgeber*innen die Bewegungsprofile eines Diensthandy auslesen, Mitarbeiter*innen über die Webcam überwachen oder unangekündigt zu Hause aufkreuzen dürften, um sicherzustellen, dass während der Arbeitszeit auch gearbeitet werde.²

Dies alles ist natürlich in höchstem Maße bedauerlich. Ob Unternehmen mit einem derartigen Menschenbild und mit so wenig Vertrauen in die eigene Mitarbeiterschaft langfristig bestehen können, mag bezweifelt werden. Wer würde in einem solchen Umfeld arbeiten wollen? Wer setzt sich freiwillig einer solchen Behandlung aus?

Andere Unternehmen machten es anders, ganz anders. Sie haben die Herausforderungen als Chance verstanden und entwickelten eine Strategie, die Präsenzarbeit und Homeoffice zu einem hybriden Arbeitsmodell vereinte und sowohl dem Unternehmen als auch der Mitarbeiterschaft ein hohes Maß an Flexibilität ermöglichte. Gerade in der Corona-Zeit kam es vermehrt vor, dass manch einer wegen der Kinder von zu Hause arbeiten musste. Andere konnten gerade wegen der Kinder nicht von zu Hause arbeiten. Ein Unternehmen, das die Arbeit in der Konzernzentrale mit der Arbeit im Homeoffice verzahnt, das Ausstattung, Prozesse, Zusammenarbeit, Führung, Organisation und Kultur auf eine hybride Zusammenarbeit ausrichtet, lässt beiden Szenarien gleichermaßen Raum und erhöht die Zufriedenheit und Produktivität der Mitarbeiter*innen.

Und das wiederum zahlt sich aus. In jeglicher Hinsicht.

„Ein Unternehmen, das Prozesse, Zusammenarbeit, Führung, Organisation und Kultur auf eine hybride Zusammenarbeit ausrichtet, erhöht die Zufriedenheit und Produktivität der Mitarbeiter*innen.“



Eine Rückschau auf 100 Jahre Büroarbeit



Doch wie sieht diese hybride Arbeit konkret aus? Wie wird sie am besten eingeführt? Und was gilt es zu beachten?

Um das zu verstehen, lohnt sich ein kurzer Blick in die Geschichte. In einem Artikel des Online-Magazins Krautreporter heißt es zur Entwicklung des Großraumbüros: „In den USA setzte sich mit der industriellen Revolution die Vorstellung durch, dass Büroarbeit genauso optimiert, geordnet und beaufsichtigt werden sollte wie die Industrieproduktion – es kamen die ersten Großraumbüros auf, die im Prinzip nicht anders aussahen als ein Maschinensaal in einer Weberei, nur mit Schreibtischen statt Webstühlen.“³

Die Grundidee war klar: Wer Schreibtische genauso anordnet wie Webstühle, überträgt den Gedanken der Akkordarbeit vom Handwerk in die Wissensarbeit und kann dabei eine große Zahl an Arbeitnehmer*innen gleichzeitig überwachen. Ab den 1930er Jah-

ren änderte sich das: Der Architekt Frank Lloyd Wright blieb zwar bei der Grundidee des Großraumbüros, Schreibtische auf einer großen Fläche symmetrisch zueinander anzuordnen, gestaltete aber alles Mobiliar als Designerstücke, ließ Teppiche verlegen und brüstete sich damit, dass die Arbeit in einem seiner Gebäude genauso inspirierend sei wie das Gebet in einer Kathedrale.

In den 1950er und 1960er Jahren wurde dies zum alles bestimmenden Credo in der Arbeitswelt. Bürolandschaften mit großen Pflanzen, Bildern, Tischgruppen und geschwungenen Sofas setzten sich international durch – bis in den 1970er Jahren die ersten Unternehmen Trennwände in ihre Großraumbüros einführen und den „Cubicle“ erfanden. Winzige Würfel, in die eine Vielzahl von Menschen zusammengepfertcht ihrer Tätigkeit nachgingen. Während Architekt*innen in den 1930er Jahren den Anspruch hatten, mit ihren Büroentwürfen Kirchen und Kathedralen nachzu-

ahmen, verglichen sie die Menschen in ihren Büros nun mit Hühnern in Käfighaltung.

Man könnte meinen, das Menschenbild in der Arbeitswelt hätte in den vergangenen 100 Jahren eine 360°-Drehung vollzogen. Von der Akkordarbeit im Maschinensaal zur Inspiration im Großraumbüro zurück zur Akkordarbeit im „Cubicle“. Eine Tragödie in drei Akten.

Doch immer mehr Unternehmen scheren aus, wollen ihren Mitarbeiter*innen mehr bieten als nur einen schnöden Arbeitsplatz. Immer häufiger wird die „Employee Experience“ in den Blick genommen, werden Chief Happiness Officer ernannt, wird „Health & Wellbeing“ zu einem Alleinstellungsmerkmal, mit dem Unternehmen für ihren Betrieb werben. Ein wesentlicher Aspekt ist dabei die Funktion und die Gestaltung des Büros. Es geht gewissermaßen zurück in die Vergangenheit, zumindest so weit, dass Arbeitsräume

wieder als Orte der Inspiration und als Stätten der Begegnung wahrgenommen werden. Das ist – wieder einmal – ein Paradigmenwechsel. Nach der Industrialisierung der Büroarbeit und der Erfindung der „Cubicles“ sollen nun die Ansätze menschenfreundlicher Arbeitsumgebungen mit der flexibilisierten Möglichkeit des Homeoffice verzahnt werden. Das Ergebnis: ein hybrider Arbeitsplatz.

Erste Schritte in Richtung hybrider Arbeit

Es ist von wesentlicher Bedeutung, die Geschichte der Büroarbeit und die Bedeutung guter und menschenfreundlicher Arbeitsplätze zu verstehen, wenn man sich für die Arbeit der Zukunft rüsten will. Leider wird vielerorts jedoch noch immer die Zukunft der Arbeit mit starrem Blick auf die technologischen und digitalen Entwicklungen betrachtet. Dabei wäre es vielmehr angebracht, den Menschen und seine Bedürfnisse, seinen Anspruch an die eigene Arbeit und sein Verständnis von seiner Umwelt in die übergeordnete Planung von Arbeit und Arbeitsplatz einzubeziehen. Das wiederum ist in einer Zeit, in der der „Sense of Purpose“ einer Tätigkeit eine immer wichtigere Rolle spielt, in der philosophische Grundgedanken wie „New Work“ wiederkehren und selbst Investmentgesellschaften darauf achten, dass Nachhaltigkeit und Menschenrechte als Teil der unternehmerischen Verantwortung verstanden werden, wichtig – wenn nicht sogar existenziell.

Diesen Erwägungen können sich auch die Gestalter*innen von Büros bzw. Arbeitsplätzen nicht entziehen.

Um all diesen Aspekten Rechnung zu tragen, haben wir von MHP das „Hybrid Work“-Modell entwickelt, das die wichtigsten Elemente zur Einführung eines hybriden Arbeitsplatzes in zwei Einführungsstränge unterteilt. Die technologischen, organisatorischen und prozessualen Strukturen spielen dabei eine wichtige Rolle – aber nicht die einzige. In einem zweiten Einführungsstrang werden daher auch die Dimensionen sozialer und kultureller Veränderungen betrachtet und im Rahmen von Change Management und Organisationsentwicklungsmaßnahmen als Teil des Veränderungsprozesses verstanden.

„In einer Zeit, in der der „Sense of Purpose“ einer Tätigkeit eine immer wichtigere Rolle spielt, gilt es den Menschen, seine Bedürfnisse und seinen Anspruch an die eigene Arbeit in den Mittelpunkt zu stellen.“

Die Strukturen

Voraussetzungen schaffen

Noch bevor jegliche Form von hybrider Arbeit in der betrieblichen Kultur zum Einsatz kommen kann, ist es wichtig, die allgemeinen Rahmenbedingungen zu klären. Dazu gehören gesetzliche Regelungen genauso wie Personalplanung und Expansionspolitik. Wer in der nahen Zukunft die Einstellung neuer Mitarbeiter*innen anstrebt, muss bereits heute wissen, wie diese in den bestehenden Betrieb zu integrieren sind. Sollte die Eröffnung neuer Büros geplant sein, muss ebenfalls schon heute deren Einbindung und Organisation bedacht werden. Bei alledem gilt es, aktuelle und zukünftige Hygienekonzepte, Arbeitssicherheitsrichtlinien und auch inhaltliche Schwerpunkte zu berücksichtigen. Dabei werden für die Errichtung eines Steuerbüros andere Aspekte eine Rolle spielen als beim Aufbau eines Innovationslabors. Und bei einem Call-Center andere Aspekte als bei einem Vertriebsbüro.

Abhängig davon, wer welche Arbeit verrichtet und abhängig davon, ob Kund*innen durch die Räumlichkeiten geführt werden, wie hoch die Fluktuation ist und wie häufig das Onboarding neuer Mitarbeiter*innen stattfindet, müssen unterschiedliche Arbeitszonen und unterschiedliche Arbeitsplätze eingerichtet werden, die – gewissermaßen spiegelbildlich – auch mit dem Homeoffice der Mitarbeiter*innen vernetzt werden müssen.

Soll-Zustand festlegen und Reifegrad ermitteln

Um zu evaluieren, welche konkreten Schritte in Richtung hybrider Arbeit notwendig sind, bedarf es der sorgfältigen Betrachtung des Ist- und Soll-Zustandes sowie der Ermittlung des Reifegrads der aktuellen Organisation. Um dies zu gewährleisten, wird die Hybridfähigkeit auf Basis unseres MHP-„New Work“-Modells ermittelt (→ siehe dazu das MHP White Paper „New Work“)⁴. Dies geschieht unter Betrachtung der Elemente „Raum und Umgebung“, „Tools und Technologie“, „Organisation und Struktur“, „Kultur und Mensch“ sowie „Werte“. Im Anschluss an diese Evaluation können der Reifegrad der aktuellen Organisation ermittelt und konkrete Handlungsfelder abgeleitet werden.

Manuelle Prozesse hinterfragen und gezielt digitalisieren

Eines der wesentlichen Elemente zum Gelingen hybrider Arbeit ist die gezielte Digitalisierung manueller

Prozesse. Wann immer manuelle Prozesse zum Einsatz kommen, erhöht sich die Fehlerquote und sinkt die Effizienz. Manuelle Prozesse, womöglich über mehrere Medien hinweg, sind die größte Quelle für quantitative und qualitative Ressourcenverschwendung.⁵ Ist dies in einem Zusammenarbeitsmodell, das ausschließlich im Kontext von Büropräsenz stattfindet, lästig und ärgerlich, wird es bei Homeoffice-Arbeit und beim hybriden Arbeitsmodell zu einer Existenzfrage. Wer seine gesamte Arbeit über Aktenordner organisiert, kann schlicht nicht arbeiten, wenn diese im Homeoffice nicht verfügbar sind. Wer bei internen Prozessen noch immer auf analoge Unterschriftenregelungen setzt, verliert Zeit, wenn die handelnden Personen und ihre Stellvertreter*innen nicht vor Ort ansprechbar sind. Solche und weitere Szenarien müssen entlang der jeweiligen Prozessketten durchdacht, kritisch betrachtet und wann immer es möglich ist, gezielt digitalisiert werden. Dabei gilt es auch hier die Maßgabe hybrider Arbeit zu bedenken: Sind Offline-Anwendungen möglich? Wie sehen Warte- und Zugriffszeiten aus? Wo erhalten Mitarbeiter*innen Hilfe, wenn Anwendungen Fehler produzieren? Wer solche Szenarien einem Stresstest unterzieht, wird feststellen, dass zur Digitalisierung des Betriebs ein aufmerksames und qualifiziertes IT-Team unabdingbar ist, das jeden Digitalisierungsschritt überhaupt erst ermöglicht.

Schlanke und effiziente Strukturen schaffen

Im Rahmen der Auseinandersetzung mit den unternehmensinternen Prozessketten muss nicht nur die Digitalisierung, sondern auch die effiziente Ausrichtung von Strukturen in Betracht gezogen werden. Unnötige Zwischenschritte und wiederkehrende Doppelarbeit binden wertvolle Ressourcen, ermüden und führen zu Frust auf der Seite der Mitarbeiterschaft. Wer an der richtigen Stelle die Strukturen verschlankt, schafft ein angenehmeres Arbeitsklima, spart Zeit und Geld. Zudem gilt: Jede Ineffizienz potenziert sich im Umfeld von Homeoffice und hybrider Arbeit. Jede Unklarheit und jedes entbehrliche Prozesselement muss auf mindestens zwei Seiten identifiziert, aufgenommen, bearbeitet und protokolliert werden. Die Schaffung schlanker und effizienter Strukturen ist daher alternativlos.

Flexible Hybride Modelle einführen

Wenn die Voraussetzung für die Einführung hybrider Arbeit geschaffen, Reifegrade ermittelt, Handlungsfelder abgeleitet, Prozesse digitalisiert und Strukturen verschlankt wurden, steht der Einführung einer hybriden Zusammenarbeit nichts mehr im Weg. Im

Zuge der Vorbereitung müssen allerdings nicht nur Prozesse und Strukturen, sondern auch Grundfragen des zukünftigen Zusammenarbeitsmodells geklärt werden. Zu ihnen gehört beispielsweise die Frage nach einer festen Kernarbeitszeit, innerhalb derer alle Mitarbeiter*innen ansprechbar sind. Auch die Gewichtung von Präsenzbetrieb im Büro und der Arbeit von zu Hause muss geklärt und mit Institutionen wie dem Betriebsrat abgesprochen werden. Darüber hinaus braucht es neben einer starken IT-Abteilung auch Verantwortliche für das Office-Management und Expert*innen, die den Mitarbeiter*innen in Fragen der rechtlichen und steuerlichen Bewertung von Homeoffice-Regelungen zur Seite stehen. Nur so kann das hybride Arbeiten gelingen.

Die neue Welt

Die Auseinandersetzung mit der Technik, der Technologie, die Klärung von IT-Systemen und Softwarekomponenten ist wichtig. Ohne die technologische Anbindung des Homeoffice an die Infrastruktur im Unternehmen kann keine hybride Arbeit stattfinden. Ohne die geeigneten Prozesse und Strukturen wird hybride Arbeit zur Qual. Ohne das Verständnis dafür, dass der Arbeitsplatz ganz wesentlich dazu beiträgt, ob sich Menschen wie Hühner in einer Käfighaltung oder wie Betende in einer Kathedrale fühlen, kann hybride Arbeit nicht erfolgreich werden.

Doch dies ist bei aller Relevanz nicht alles, was hybride Arbeit ausmacht. Die Weiterentwicklung von Arbeit ist mehr als nur die Digitalisierung des Arbeitsplatzes. Wer den „Golden Circle“ von Simon Sinek vor Augen hat, wird wissen, dass die Fragen nach dem „Wie?“ und dem „Was?“ am äußeren Rand angesiedelt sind.⁶ Für das Gelingen jeder Unternehmung ist die Frage nach dem „Warum?“ dagegen entscheidend.

Vision entwickeln und strategische Initiativen aufsetzen

Wer die hybride Arbeit in seinem Unternehmen einführen möchte, sollte sich darüber im Klaren sein, warum er oder sie dies für wichtig und sinnvoll erachtet. Wer diese einfache Frage nicht beantworten kann, wird sich schwer damit tun, die zahlreichen Veränderungen und Herausforderungen so zu kommunizieren, dass sich Mitstreiter*innen vom eigenen Vorhaben überzeugen lassen. Eine klare Vision, eine glaubwürdige Mission und eine deutliche Strategie müssen unverrückbare Ankerpunkte für ein Projekt

dieser Größenordnung sein. Allein schon bei den regelmäßig stattfindenden Diskussionen um Budget und Ressourcen ist es wichtig, auf eine Vision zu verweisen, die gemeinsam erarbeitet und verabschiedet wurde. Aber auch für die Beteiligten an diesem Transformationsprozess ist es wichtig, sich stets über das „Warum?“ der Veränderung im Klaren zu sein. Nur wenn die involvierten Menschen verstehen, dass die Hinwendung zu einer besseren und flexibleren Arbeit keine Spielerei der Geschäftsführung ist, sondern sich dem Wohlergehen der Mitarbeiterschaft verpflichtet, werden die Betroffenen zu Beteiligten und lassen sich die Skeptischen überzeugen.

Menschen in die neue Welt mitnehmen

Dies wiederum ist bitter nötig. Auch wenn es häufig unterschätzt wird: Arbeit und Zusammenarbeit sind zentrale Elemente der eigenen sozialen Identität. Wer gerne seiner Arbeit nachgeht, weil er sich auf sein Team verlassen kann und dort Zusammenhalt findet, wer das freundliche Arbeitsklima schätzt und sich in einer wohlwollenden Unternehmenskultur wiederfindet, arbeitet nicht nur besser, sondern führt gar ein glücklicheres Leben. Nicht umsonst sind ursprünglich aus der Arbeitswelt stammende Begriffe wie „Kollege“, „Kollegin“ oder „Kumpel“ zu Synonymen für Freund*innen und gute Bekannte geworden. Vor diesen Hintergründen ist es wichtig, die Menschen im eigenen Unternehmen geduldig auf dem Weg in Richtung neuer Arbeitsmodelle und neuer Arbeitswelten zu begleiten. Gemeinsam sollte vereinbart werden, in welcher Form zukünftig Konferenzen abgehalten werden, welche Meeting-Kultur herrschen soll, aber auch in welcher Form Arbeitsergebnisse vereinbart und zwischen Team und Führungskraft transparent gemacht werden.

Zudem werden Fragen zu Leistungsgerechtigkeit, Visibilität und Incentivierung wichtig, wann immer Veränderungen im Organisationsmodell abzusehen sind. Genau dies gilt es ohne falsche Zurückhaltung offen miteinander zu diskutieren, klar zu vereinbaren und anschließend innerhalb der Gesamtorganisation transparent zu machen. Die Befürchtung, dass diejenigen, die sich zu einer Abteilungsbesprechung von zu Hause aus einwählen, weniger teilhaben könnten als diejenigen, die gemeinsam im Konferenzraum sitzen, ist ein wichtiger Aspekt, der langfristig zu Unmut und Frust führen kann.

Leadership entwickeln und Führungskräfte befähigen

All diesen Dingen zu begegnen ist eine wesentliche Aufgabe der Führungskräfte und der Unternehmensleitung. Auch die Auseinandersetzung mit Karrierepfaden, Beförderungskriterien und dem Bruch mit althergebrachten Leistungsinsignien wird zu einer entscheidenden Führungsaufgabe. Wurde früher möglicherweise die Person befördert, die bis spät in die Nacht hineinarbeitete und als letzte das Unternehmen verließ, kann es heute diejenige sein, die dieselbe Arbeit in kürzerer Zeit erledigt, früher Feierabend macht und die eigenen Stärken nun im Rahmen eines transparenten Leistungsmodells eher ausspielen kann als in einem Umfeld, in dem die Präsenzkultur das Maß aller Dinge ist.

Dies alles erfordert eine Auseinandersetzung und Befähigung der Führungskräfte mit den veränderten Rahmenbedingungen ihrer Arbeit. Waren früher die Mitarbeiter*innen im Nachbarbüro vorzufinden, muss für jede kleine Nachfrage der Telefonhörer in die Hand genommen oder das Videokonferenzsystem eingeschaltet werden. Die Entfremdung zwischen Mitarbeiterschaft und Unternehmen einzudämmen und den emotionalen Kontakt aufrechtzuerhalten wird daher in einem hybriden Arbeitsmodell zu einer Kerntätigkeit von Führungskräften.

Kultur schrittweise entwickeln

Das wiederum ist nicht einfach. Zuweilen müssen gar Grundpfeiler der Unternehmenskultur auf den Prüfstand gestellt werden. Setzte ein Unternehmen bisher auf die Autonomie seiner Abteilungen und auf den internen Wettbewerb, gilt es nun, Kollaboration und Zusammenarbeit zu stärken. Wurden im klassischen Präsenzbetrieb oft starke Einzelkämpfer*innen erfolgreich, gewinnt nun das Team als Einheit. Die Ausbildung von Kompetenzen sowie das Fördern von Kommunikation und Vernetzung sind für die hybride Arbeit elementar. Dies gilt für Einzelpersonen wie auch für größere Organisationszusammenhänge. Einsame Wölfe werden es in einer solchen Umgebung hingegen sehr schwer haben.

Manche Teams beginnen ihren Tag mit einem gemeinsamen virtuellen Kaffeetrinken, andere halten nach dem Vorbild der SCRUM-Methode morgendliche Dailys ab oder genießen ein abendliches After-Work-Getränk. Ebenfalls virtuell.

Ausprobieren und implementieren, was sich bewährt.

Grundsätzlich gibt es kein Patentrezept – trotz aller Vorbilder und aller standardisierten Vorgehensmodelle. Die Einführung hybrider Arbeitsmodelle und vernetzter Arbeitsräume ist in hohem Maß von der Ausgangssituation der Organisation abhängig. Müssen möglicherweise unterschiedliche Zeitzonen überbrückt werden? Sind in der Mitarbeiterschaft agile Arbeitsweisen wie beispielsweise SCRUM bekannt und erprobt? Braucht es neben der Technologie auch Digitalkompetenzen, die in der Belegschaft und unter den Führungskräften vermittelt werden müssen? Herrschen Grundvertrauen und Wohlwollen in der Unternehmenskultur oder müssen Misstrauen und Vorbehalte überwunden werden? Von all diesen Dingen ist es abhängig, welche Schritte notwendig sind, um die Arbeit der Zukunft im eigenen Unternehmen sichtbar werden zu lassen.

„Wer auf den Wunsch der Belegschaft nach flexiblen Arbeitsmodellen eingeht, kann nur gewinnen. Nicht nur im Zuge der Corona-Pandemie, sondern auch langfristig mit einer Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.“

Praxis- beispiele



Dies alles ist keine Zukunftsmusik: Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, blieb in den Jahren 2020 und 2021 kein Unternehmen von den Umwälzungen im Zuge der Corona-Pandemie verschont. Selbst Betriebe, die sich über Jahrzehnte hinweg mit Homeoffice und flexiblen Arbeitsmodellen schwertaten, mussten kurzfristig umdisponieren, kreativ werden und erste hybride Lösungen finden.

Dies nehmen nun zahlreiche Unternehmen zum Anlass, um die gewonnenen Erkenntnisse langfristig in die Organisation einzubinden. So hat das Technologie-Unternehmen Fujitsu eine dauerhafte „Remote Policy“ für seine weltweit mehr als 80.000 Mitarbeiter*innen umgesetzt. Bei der Jobsharing-Plattform Tandemploy entscheiden die Mitarbeiter*innen über ihre wöchentliche Stundenzahl und bestimmen selbst, von wo aus sie diese erbringen. Diese Vereinbarung wird dann für beide Seiten vertraglich gesichert.

Porsche AG

Auch die Porsche AG hat sich dazu entschlossen, in verschiedenen Modellprojekten den Mitarbeiter*innen freizustellen, ob und wie sie an zwölf Tagen im Monat mobil arbeiten wollen. Diese Option bettet Porsche in ein Projekt ein, mit dem Schritt für Schritt

alle Fachbereiche des Unternehmens nach einem vordefinierten Pfad digitalisiert werden. Wir von MHP haben dieses Projekt partnerschaftlich mit der Porsche AG durchgeführt, indem wir gemeinsam in mehreren Iterationsstufen bzw. Sprints die virtuelle Zusammenarbeit effizienter gestaltet, die hybride Arbeitskultur gestärkt, die Digitalkompetenz gesteigert und die vorhandenen Prozesse digitalisiert haben. Um den Erfolg dieser Maßnahmen zu evaluieren, definiert der Konzern zu Anfang eines Projekts einen Start-Score, der die Hybridfähigkeit des Fachbereiches bestimmt. Am Ende des Projekts wird dieselbe Evaluation wiederholt. In manchen Bereichen des Unternehmens ließ sich bei der Digitalkompetenz eine Steigerungsrate von 54 Prozent feststellen – und das in einem Zeitraum von nur drei Monaten.

Ziel des Projektes ist nichts weniger als die langfristige Steigerung der Digitalkompetenz im gesamten Konzern und die Etablierung einer flexibilisierten und hybriden Arbeitsweise im Unternehmen. Am Ende der Sprints wird der Fachbereich in eine Community für digitalisierte Abteilungen überführt. Sollte noch weiterer Bedarf an der Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben bestehen, werden weitere Sprints angefügt, bis der Fachbereich „durchdigitalisiert“ ist und die neue Arbeitsweise verstanden und gelebt wird.

MHP

Analog zu den zahlreichen Veränderungen in der Industrie und im öffentlichen Dienst steht auch die Beratungsbranche vor einem grundlegenden Wandel. Vor diesem Hintergrund haben wir bei MHP im Rahmen der Pandemiebekämpfung Maßnahmen identifiziert und eingeführt, die wir nun in eine neue bessere Normalität überführen können. Die daraus entstandenen Ideen haben wir in dem Programm „Better Normal“ zusammengefasst und als inhaltliches Element in unsere Corona-Taskforce eingebettet. Zudem wurde „Better Normal“ als strategisches Projekt bei MHP verankert, um so die Zusammenarbeit innerhalb der eigenen Organisation und die Zusammenarbeit mit unseren Kund*innen zu verbessern.

Perspektivisch sollen neue Arbeits- und Zusammenarbeitsmodelle den Mitarbeiter*innen ermöglichen, ihre Arbeitswelt flexibel zu individualisieren. Die Präsenzarbeit vor Ort soll als bewusste Entscheidung zwischen Kund*in und Berater*in vereinbart werden, sodass die freien Reisezeiten anderweitig genutzt werden können. Überhaupt sollen Besprechungen künftig zuerst als Videokonferenz gedacht werden und nicht wie bisher als physische Treffen, zu denen Menschen aus allen Teilen Deutschlands anreisen müssen.

Wir von MHP verstehen hybride Arbeit dabei als grundsätzliches Kulturelement, das sich in allen Unternehmensbereichen durchsetzen wird. Dazu zählen die Aktivitäten im Vertrieb genauso wie in der Personalgewinnung oder im Marketing. In diesem Zuge wurde neben vielen weiteren Maßnahmen ein umfassendes Führungskräfteprogramm entwickelt, mit dem die Führungsprinzipien bei MHP neu definiert und in das Programm „We Love To Lead“ eingesetzt werden.

Von diesen neuen Programmen, Erkenntnissen und Erfahrungen profitieren auch unsere Kunden – ganz im Sinne unseres Purpose: Enabling You To Shape A Better Tomorrow.



Schlusswort

Die Arbeitswelt von morgen wird durch hybride Arbeitsmodelle bestimmt sein. Einer Umfrage der IHK Berlin zufolge planen über 70 Prozent der befragten Unternehmen entweder eine Ausweitung der Homeoffice-Regelungen (23,5 Prozent) oder die Einführung einer hybriden Lösung, die Präsenzarbeit und mobiles Arbeiten kombiniert (47,4 Prozent).⁷

Wer auf den Wunsch der Belegschaft nach flexiblen Arbeitsmodellen eingeht, Arbeitsplätze menschenfreundlich gestaltet, die Bedürfnisse der Mitarbeiter-schaft in den Vordergrund stellt und kluge Formen

der Organisation und der Führung etabliert, kann nur gewinnen. Nicht nur im Zuge der Corona-Pandemie, sondern auch langfristig mit einer Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.

Wir haben zur Einführung der hybriden Arbeit ein Modell entwickelt und dieses erfolgreich mit der Porsche AG in mehreren Fachbereichen eingeführt und etabliert. Das Zusammenspiel zwischen Präsenzarbeit und Homeoffice ist selten einfach – aber machbar. Dabei helfen wir gern auch Ihnen.

Die Arbeitswelt von Morgen wird durch hybride Arbeitsmodelle bestimmt sein. Wer bereits jetzt hierfür den Weg ebnet wird zum aktiven Gestalter der Veränderung – nicht nur zum Zuschauer.

Referenzen

- 1) <https://www.zdf.de/nachrichten/wirtschaft/corona-homeoffice-verordnung-unternehmen-100.html>
- 2) <https://www.lto-karriere.de/beruf/stories/detail/homeoffice-kontrolle-ueberwachung-mitarbeiter>
- 3) <https://krautreporter.de/3627-das-buro-wird-untergehen?shared=bf22a29d-d409-4050-bb35-73ea7ca06ee9>
- 4) <https://www.mhp.com/de/unternehmen/newsroom-presse/detailseite/article/white-paper-new-work>
- 5) <https://digitaleweltmagazin.de/fachbeitrag/hr-in-zeiten-der-digitalisierung-3/>
- 6) https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action
- 7) <https://www.ihk-berlin.de/politische-positionen-und-statistiken-channel/arbeitsmarkt-beschaeftigung/fachkraeftesicherung/digitalisierung-der-arbeitswelt/ihk-kurzumfrage-home-office-neue-normali-taet-oder-4876982>

Herausgeber

MHP Management- und IT-Beratung GmbH

MHP ist eine weltweit agierende und führende Management- und IT-Beratung. Wir entwickeln wegweisende Mobility- und Manufacturing-Lösungen für internationale Konzerne, gestandene Mittelständler und disruptive Start-ups. Als Premium-Business- und Technologiepartner gestalten wir bereits heute die digitale Zukunft von morgen.

Unser Beratungsansatz ist einzigartig: Wir verbinden ganzheitliche IT- und Technology-Expertise mit tiefgreifendem Management-Know-how. Damit ist MHP der ideale Partner für einen erfolgreichen Digital-Turn. Als Digitalisierungsexperte liefern wir auf Basis von fundierten Analysen innovative Strategien, um Veränderungsprozesse in nachhaltigen Erfolg zu verwandeln.

Mit über 3.000 Mitarbeitern treiben wir weltweit an 20 Standorten den digitalen Fortschritt voran – gemeinsam mit über 300 Kunden. Und das mit Excellence auf allen Ebenen. **MHP: DRIVEN BY EXCELLENCE**



Autoren



Stephan Anpalagan

Practice Lead Hybrid Work
Organisation & Strategy
stephan.anpalagan@mhp.com



Thomas Spantig

Practice Lead Hybrid Work
Organisation & Strategy
thomas.spantig@mhp.com

ENABLING YOU
TO SHAPE A BETTER
TOMORROW >>>

Bildrechte ©by Adobe Stock

Cover pixelstock // Seite 2/3 Jacob Lund // Seite 6/7 hin255 // Seite 18/19 oatawa

Layout
Freiland Design

MHP: DRIVEN BY EXCELLENCE

20 MHP Offices in Germany, England, USA, China,
Romania, Czech Republic, Austria, Israel, and Hungary.



Germany

Ludwigsburg
(Headquarters)
Berlin
Düsseldorf
Frankfurt a. M.
Ingolstadt
Munich
Nuremberg
Wolfsburg

International

Atlanta (USA)
Reading (England)
Cluj-Napoca (Romania)
Timișoara (Romania)
Prague (Czech Republic)
Shanghai (China)
Zell am See (Austria)
Tel Aviv (Israel)
Budapest (Hungary)