

Christiana Köhler-Schute (Hrsg.)

Homeoffice und hybride Arbeitsformen: Organisation, Technologie und juristische Aspekte

Homeoffice in Zeiten der Pandemie – und was wir daraus lernen können



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis / Tabellen.....	11
Management Abstract	12
Dreamwork makes your team work: gemeinsame Arbeitsgestaltung im Rahmen von New Work als Game Changer für eine nachhaltig veränderte Arbeitswelt.....	15
Lara März und Dr. Jens Sorg	
1 Einführung	15
2 Warum arbeiten wir?	16
3 Wie arbeiten wir?	17
4 Wann arbeiten wir?.....	19
5 Wer sagt uns, was wir zu tun haben?	21
6 Wo arbeiten wir?.....	22
7 New Work und die Bedeutung von strategischem Change Management	23
7.1 Was erlaubt die Organisation grundsätzlich mit Blick auf New Work?	24
7.2 Welche Bedürfnisse haben Mitarbeitende und Führungskräfte?	25
7.3 Wie werden Führungskräfte den Anforderungen der Organisation und der Mitarbeitenden gerecht?	26
8 Wie machen wir uns fit für die Zukunft der Arbeit?	27
Der Digital Workplace muss zum Menschen passen: Warum hybride Arbeitsmodelle eine ganz neue Form des Führens und der Organisation erfordern	32
Lutz Hirsch und Dr. Holger Braune	
1 Hybride Arbeitsmodelle sind in deutschen Unternehmen noch längst nicht an der Tagesordnung	32
2 Vor der Einführung eines hybriden Arbeitsmodells: die digitale Fitness der Organisation checken	34
3 Das A und O: die Mitarbeitenden stark in den Entwicklungsprozess einbeziehen	35

4	Know-how-Transfer und „Wir-Gefühl“ stärken: Auch in einer hybriden Arbeitswelt braucht es Räume für informellen Austausch.....	35
5	Stark ausgeprägte Soft Skills: Führungskräfte benötigen hohes Maß an Reflexionsfähigkeit	37
6	Auf Mikro-, Meso- und Makro-Ebene: Digitale Fitness, Mindset, Kultur und Digital Workplace müssen zueinander passen.....	38

Vom Krisenmodus in die Normalität –

Wie Homeoffice dauerhaft gelingen kann	40
---	-----------

Verena Behr und Jens Reichardt

1	Homeoffice im Krisenmodus – zwischen Pflicht und Kür	40
2	Aus den Pandemie-Erfahrungen lernen	41
2.1	Die Kommunikation optimieren	43
2.2	Die Arbeitsausstattung anpassen	45
2.3	Die Zusammenarbeit unterstützen.....	47
2.4	Das Tool-Chaos auflösen	49
3	Vom Ausnahmezustand in die „neue“ Normalität: Die Zukunft der Arbeit ist hybrid	51
3.1	Die Technik im Fokus	51
3.2	Die Organisation im Blick.....	54
3.3	Die Unternehmenskultur im Visier	57
4	Auf einen Blick: die Bausteine für gelungenes hybrides Arbeiten.....	59

Homeoffice im HR – Wie digitale HR-Technologie die

Personalabteilung mobil macht	62
--	-----------

Dr. Martin Grentzer

1	Herausforderungen für Personalabteilungen im Homeoffice	62
1.1	Dokumentenmanagement im Homeoffice	63
1.2	HR-Prozessmanagement von zu Hause aus steuern	63
2	HR-Software in der Personalarbeit: Welche Vorteile bietet die Einführung neuer HR-Technologien im Homeoffice.....	63
2.1	Arbeitsvertragserstellung im Homeoffice	64
2.2	Onboarding aus dem Homeoffice heraus	65
3	Kommunikation und lückenlose Informationsweitergabe im Homeoffice.....	67
4	Auswirkungen von Digitalisierung in der Personalabteilung im Homeoffice auf die Mitarbeiterzufriedenheit	67

Über Nacht ins Homeoffice – schnell und sicher 69
Florian Lorenz

1	Technische Unterstützung im Neuland	69
2	Wie das Heimnetzwerk bestmöglich geschützt wird	70
3	Das Arbeiten nach der Pandemie	71

Blick in die Praxis: gelebtes hybrides Arbeitsmodell bei HIRSCHTEC 73
Lutz Hirsch und Dr. Holger Braune

1	Kontinuierliche Kommunikation an die und mit den Mitarbeitenden und Setzen auf Cloud-Infrastruktur	73
2	Mix aus Präsenztagen im Büro und Mobile Office: in nur vier Wochen zum hybriden Arbeitsmodell	74
3	In Kürze: Tipps für das Führen im hybriden Set-up und Formate für die Mitarbeiterpartizipation	75
4	Fazit	81

Praxisbericht Deutsche Rentenversicherung Bund: Digitalisierungsstrategie und mobiles Arbeiten 82
Nele Prätorius und Christian Klewe

1	Aufstellung der DRV Bund vor Corona.....	82
1.1	Umsetzung des E-Government-Gesetzes im Kerngeschäft.....	82
1.2	Digitale Lehre in Aus- und Fortbildung	82
1.3	Offizielle Regelung mobiler Arbeit	83
2	Geschäftsbetrieb während der Corona-Pandemie.....	84
2.1	Ausweitung mobiler Arbeit	84
2.2	Ziele und Umsetzung der Digitalstrategie	85
3	Arbeitswelt der DRV Bund nach der Pandemie	85
3.1	Arbeitsplatzmodell der Zukunft	85
3.2	Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden.....	88

Hybrid Workplace @ diconium: gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen die Zukunft des Arbeitens gestalten 90
Markus Böhm

1	Ausgangssituation	90
2	Wie wir vorgegangen sind // Die erste Befragung	91
3	Analyse der Ergebnisse // Die zweite Befragung	91
4	Entstehung des Hybrid Workplace // Das Konzept	94
5	Der Praxistest // Die Umsetzung und erste Ergebnisse	95

Homeoffice und Mobile Working – arbeits- und datenschutzrechtliche Rahmenbedingungen	98
Dr. Jens Eckhardt und Stefan Eßer	
1 Grundlegendes: Was ist Homeoffice, Mobile Working & Co. aus rechtlicher Sicht?	98
2 Der Arbeitgeber entscheidet – zumindest dem Grundsatz nach	100
2.1 Anspruch des Arbeitgebers gegen den Arbeitnehmer auf Tätigkeit im Homeoffice / mobilen Arbeiten	100
2.2 Anspruch des Arbeitnehmers auf Arbeit im Homeoffice / mobiles Arbeiten	101
2.3 Exkurs: aktuelle Rechtslage während der COVID-19-Pandemie	102
3 Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen	103
3.1 Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates im Zusammenhang mit mobilem Arbeiten	103
3.2 „Rückruf“ aus dem Homeoffice	103
3.3 Weitere wesentliche arbeitsrechtliche Vorgaben für die Tätigkeit im Homeoffice	104
3.4 Versicherungsschutz im Homeoffice	105
4 Datenschutzrechtliche Rahmenbedingungen	105
4.1 Eckpunkte des Datenschutzrechts	106
4.2 Datenschutzrechtliche Besonderheiten der Arbeit im Homeoffice	109
4.3 Eckpunkte der Gestaltung einer Homeoffice-Vereinbarung aus datenschutzrechtlicher Sicht	111
4.4 Typische Inhalte einer Vereinbarung über Homeoffice bzw. Mobile Working	112
4.5 Sonderfall: Arbeitgeber als Auftragsverarbeiter	115
4.6 Private Nutzung der Telekommunikationsinfrastruktur des Arbeitgebers	116
5 Fazit	118
Unternehmensdarstellungen	120
Autorenporträts	126

Dreamwork makes your team work: gemeinsame Arbeitsgestaltung im Rahmen von New Work als Game Changer für eine nachhaltig veränderte Arbeitswelt

Lara März und Dr. Jens Sorg

1 Einführung

In den letzten zwei Jahren rückte das Thema um die Zukunft der Arbeit in den Fokus der öffentlichen Debatte. Mit den pandemiebedingten Büroschließungen und den angeordneten Kontaktbeschränkungen ziehen insbesondere die Wissensarbeitenden ins Homeoffice. Mit der Pandemie als Kickstarter war Arbeiten auf einmal online und von überall möglich (Flüter-Hoffmann/Stettes 2022). Der Einsatz von Tools zur Kommunikation, zum Projekt- und Wissensmanagement ist steil nach oben geschneilt. MS Teams, Zoom oder Slack wurden fieberhaft ausgerollt. Nicht lange danach folgte das Experimentieren mit neuen kreativitätsfördernden Tools wie Mural, Miro oder MS Whiteboard. Seit der Pandemie ist es nicht mehr nur Hippies und Startups vorbehalten, Arbeitswelten neu zu denken. Anzumerken ist jedoch auch: Remote-Arbeit, Work-Life-Blending (Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben) oder Co-Creation (Kreative Kollaboration) sind nichts Neues für die Arbeitswelt, auch nicht für traditionelle Organisationen (Bahalla 2011). Solche New-Work-Modelle werden heute allerdings weniger belächelt, sondern auch für eine breite Masse an Mitarbeitenden Realität.

Wo stehen wir nach zwei Jahren Pandemie?

Die Arbeitswelt hat sich mit Corona rasant digitalisiert. Teilweise wurden alte Arbeitsstrukturen, Routinen und Prozesse eins zu eins in den digitalen Raum übertragen. Zudem wurde mit neuen Ansätzen experimentiert. Chats und Video-Konferenzen laufen fast störungsfrei. Wenn heute ein Kind im Hintergrund zu sehen ist, sorgt das nicht mehr für Lacher in der abendlichen Late Night Show. Das anfängliche Gefühl der Überforderung angesichts der vielen neuen Werkzeuge verschwindet allmählich. Das digitale Improvisieren ist in den Arbeitsalltag integriert.

Was ändert sich neben neuen digitalen Zusammenarbeitsmöglichkeiten wirklich?

Es ändert sich die allumfassende Einstellung zu und das Verständnis von Arbeit. Ein Mindset, welches durch Organisationen und Mitarbeitende getragen werden muss. Frithjof Bergmann, der Begründer der New-Work-Bewegung, beschreibt das veränderte Verständnis von Arbeit als Mittel zum Zweck der Selbstverwirklichung für den Menschen. Arbeit muss im New-Work-Kontext Sinn stiften, Freiheiten schaffen und Selbstständigkeit fördern.¹ Ziel ist es, den Mitarbeitenden Folgendes zu bieten: maximale Handlungsfreiheit in einem sinnstiftenden Kontext (Bergmann 2004).

Unsere Erfahrungen in New-Work- und Change-Projekten zeigt, dass die Challenge von echten Organisationsveränderungen nicht in der Einführung neuer Methoden oder Kollaborationstools liegt, sondern darin, die Menschen in den Mittelpunkt dieser Veränderung zu stellen. Mit dem Ziel einer Balance zwischen persönlichen Vorstellungen, unternehmerischer Sinnhaftigkeit und den gegebenen Rahmenbedingungen der Arbeit. Wissensarbeitende werden die eigene Arbeit mit ihren individuellen Wünschen, Bedürfnissen und Vorstellungen künftig immer aktiver mitgestalten. Wo, wie und wann arbeiten wir? Wer sagt uns, was wir zu tun haben, und warum machen wir das Ganze eigentlich? Diese Fragen muss künftig jeder Mitarbeitende für sich beantworten.

2 Warum arbeiten wir?

Inspiration und Motivation entstehen nicht nur durch das ‚Was‘ wir machen. Es entsteht vor allem daraus, ‚Warum‘ wir es machen (Sinek 2011). Erst wenn wir das ‚Warum‘ unserer Arbeit begreifen, wird wichtig, was wir tun oder wie wir es tun. Dies sehen wir auch immer wieder in unseren Projekten. Daher starten wir mit dem ‚Warum‘. Die Sinn-Ökonomie wird zum Game Changer für langfristigen Erfolg in der zukünftigen Arbeitswelt. Einen Sinn in unserer Arbeit zu sehen, ist ein wesentlicher Faktor der Selbstmotivation und Selbstorganisation. Erst durch die Sinnhaftigkeit unserer Arbeit fühlen wir uns mit unserem Unternehmen verbunden. Mitarbeitende geben ihr Bestes, nicht weil sie es müssen, sondern weil sie wollen (Ownership und Engagement). Selbstorganisation und Übernahme von Verantwortung im hybriden Arbeiten funktionieren nicht ohne die Komponenten Sinnhaftigkeit, Teilhabe und Vertrauen. Das Lösen von Zukunfts-

¹ Die New Work Charta erweitert das Verständnis von New Work um die Punkte Entwicklung, also lebenslanges Innovieren und Lernen, und um die Soziale Verantwortung.

aufgaben über die Corporate-Welt hinaus bestimmt das Tun, stiftet einen neuen Sinn von Arbeit und wird in Zukunft immer präsenter (Zukunftsinstitut 2022a).

Marr (2022) sieht, dass künftig eine Verschiebung von reiner Effizienz hin zu Resilienz stattfindet. Unternehmen wissen schon jetzt um die Relevanz der Investition in die Gesundheitsfürsorge und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Immer weiter getriebene Effizienz wird dabei kaum zu Resilienz und nachhaltigem Arbeiten führen (Marr 2021). Auch die Harvard Business School schreibt, hybride Arbeit kann nur funktionieren, wenn Organisationen ihren Mitarbeitenden vertrauen und sie nicht kontinuierlich tracken (Blanding 2021).² In Unternehmen, in denen Effizienz, Kontrolle und Überwachung dominieren, hat nachhaltiges Arbeiten keine Chance.³

3 Wie arbeiten wir?

#Deep-Work-Phasen

Wenn Meeting nach Meeting folgt, nebenher Chats aufpoppen, zwischendurch E-Mails beantwortet und Pausen gestrichen werden, ist fokussiertes Arbeiten kaum möglich – oder etwas für den Feierabend. Nicht nur Produktivität und Kreativität leiden darunter. Es hat auch Auswirkungen auf die langfristige physische und mentale Gesundheit der Mitarbeitenden. Das Einplanen von Konzentrationsphasen wird zur Aufgabe der Selbstorganisation und eines effektiven Zeitmanagements. Sich faktisch Blocker in den Kalender einzutragen, hat sich als bewährte Methode erwiesen. In dieser Zeit kann man sich ganz den zu erledigenden Aufgaben widmen. Durch das Abstellen der E-Mail Pop-ups, Chat-Nachrichten und dem Telefon werden Störungen und Unterbrechungen unterbunden.

² Harvard-Professorin Neely: “I really believe workers are well-intentioned, and if given the tools, empowerment, and support, they will not only perform for you – they will thrive” (Blanding 2021).

³ Es gibt aber auch gegenläufige Auffassungen. Gartner sieht als einen der Top-Trends in einer hybriden Arbeitswelt, dass alles getrackt und gemessen wird (Sallam 2021). AnalyticTools sollen künftig eine immer größere Rolle spielen. Arbeitgebende investieren zur Effizienzsteigerung zunehmend in Technologien zur Überwachung und Verfolgung des Verhaltens ihrer Mitarbeitenden (Sallam 2021). Monitoring Tools wie Hubstaff, Activ Trak oder Desk Time tracken unter anderem Bildschirmaktivitäten, Tastaturbewegungen, Browserverlauf oder das Verhalten in E-Mails und Slack-Nachrichten.

#Brainstorming & Kreatives

Forschungen zu Megatrends und Digitalisierung legen dar, dass in Zukunft eine Vielzahl anstrengender, monotoner und repetitiver Vorgänge von Maschinen erledigt wird – von der Optimierung des Controllings über den automatisierten Umgang mit standardisierten Vorgängen in der Verwaltung bis hin zu KI-basierten Anwaltsschreiben (Zukunftsinstitut 2022b). So rücken Kreativität, Empathie und Problemlösung stärker in den Fokus. Themen, die einen ‚Human Touch‘ benötigen, wie etwa Vorstellungskraft, Abstraktionsvermögen, Strategie auf höchster Ebene oder emotionale Intelligenz, verändern die Rollenanforderungen bestehender Tätigkeiten. Diese werden zukünftig die menschliche Arbeitswelt bestimmen. Unternehmen, die erfolgreich sein wollen, müssen daher digitales Co-Working, Kreativ-Workshops mit entsprechenden Tools und Freiheiten fördern. Zudem muss es Freiräume geben – denn bekanntlich kommen die besten Ideen unter der Dusche und die gewonnen Ideen kommen dem Unternehmen zu Gute.

#Pause: „Selfcare isn’t selfish“

Unsere tägliche Arbeit – in unseren Kundenprojekten und mit Kollegen – zeigt, dass mit der Verlegung des Büros in das zu Hause das Verständnis für private die Situation gestiegen ist. Kinder, die während eines Meetings etwas von ihren Eltern wollen, Homeoffice am WG-Küchentisch oder Haustiere, die durch das Kamerabild laufen, gehören nach zwei Jahren Pandemie zum Arbeitsalltag. Gleichzeitig ist durch die Verschmelzung von Beruf und Privatem das Bewusstsein für die Grenzen der persönlichen Leistungsfähigkeit gestiegen. Auf die mentale Herausforderung, Privates und Berufliches im Alltag zu verbinden, reagieren Kolleginnen und Kollegen heute meist emphatischer als früher. Viele Unternehmen reagieren bereits mit Maßnahmen für eine gesteigerte Resilienz der Mitarbeitenden. Gemeinsame virtuelle Kaffeepausen oder kollektives Online-Yoga sind erste Ansätze, letztlich aber weitere Termine im Kalender. Wie kann man wirklich dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden entspannen und genug Zeit haben, Energie schöpfen und Quellen der Inspiration und Kreativität finden? Grundsätzlich sollten Mitarbeitende dazu ermutigt werden, sich nötige Pausenzeiten zu nehmen.

#Meetingstruktur & Regeln

Bei unseren Kunden, aber auch in unseren eigenen Projektteams, konnten wir feststellen, dass Meetingstrukturen teilweise unverändert in den digitalen Raum verlegt wurden. Dauer, Teilnehmerkreis oder Frequenz wurden bisher zu wenig

auf die neuen Anforderungen hin überprüft und daran angepasst. Fokussiertes Arbeiten und Konzentration in digitalen Meetings ist aufgrund verschiedener Faktoren – Tonqualität, Verbindungsprobleme, zu wenige oder zu viele Bildschirme, Gleichzeitigkeit von Präsentation, Gesprochenem und Chat-Nachrichten – auf einen kürzeren Zeitraum ausgelegt (Zoom Fatigue Phänomen). Eine volle Stunde Konzentration ist eigentlich nicht möglich (Coldewey 2021). Für eine konstruktive Tagesplanung ist zu hinterfragen: Brauchen wir dieses Meeting wirklich? Für wen sind diese Informationen wichtig? Haben wir Meeting-Regeln vereinbart? Werden diese gelebt? Einige Unternehmen haben sich bereits dazu entschieden, nur in einem gewissen Zeitfenster Meetings zu erlauben, beispielsweise bis 13:00 Uhr oder erst ab 13:00 Uhr. Auch ‚Meeting-freie Tage‘ sind ein Ansatz, sodass Mitarbeitende genug Zeit haben, ihre Aufgaben abzuarbeiten und nicht von Meeting zu Meeting hasten müssen.

Mitarbeitende müssen dazu ermutigt und befähigt werden, genau zu hinterfragen, ob eine Teilnahme an einem Meeting sinnvoll ist – oder nicht. Mitarbeitende wie auch Führungskräfte müssen dazu befähigt werden, den richtigen Teilnehmerkreis für Meetings zu identifizieren. Ein bekanntes Phänomen ist, dass Mitarbeitende einmalig zu einem Regeltermin eingeladen werden, danach jedoch immer am Meeting teilnehmen. Ein aktives Ausladen fällt insbesondere dann schwer, wenn es sich um Vorgesetzte handelt.

4 Wann arbeiten wir?

Die gestiegene zeitliche Flexibilität durch Remote-Arbeit geht auf den ersten Blick Hand in Hand mit einer gestiegenen Freiheit für die Mitarbeitenden. Mit Blick auf die letzten Jahre konnten wir jedoch in vielen Projektteams, die wir begleiten durften, feststellen, dass sich auch die Erwartung hinsichtlich der mobilen Erreichbarkeit verändert hat. Insgesamt scheint die zeitliche Freiheit für weniger Stress zu sorgen. Dennoch brennt Remote-Arbeit viele Mitarbeitende aus. Führungskräfte legen teilweise immer noch Wert darauf, jeden Mitarbeitenden durchgängig erreichen zu können. Oftmals ist das Thema der Erreichbarkeit unzureichend geklärt oder eigentlich geklärt, aber noch nicht in der Unternehmenskultur verankert.

Zwei Optionen erscheinen aus unserer Sicht zielführend: Es können Kernzeiten definiert werden. Damit einher geht zwar eine Beschränkung der Freiheit bei der Tagesplanung für die Mitarbeitenden. Dadurch wird aber auch klar geregelt, dass außerhalb der Kernzeiten keine E-Mails und Chat-Nachrichten mehr beantwortet

werden und somit komplett abgeschaltet werden kann.⁴ Oder es wird ein Konzept des Gebens und Nehmens etabliert, bei dem Mitarbeitende und Arbeitgebende vereinbaren und akzeptieren, dass Mitarbeitende durch die Freiheit in der Tagesplanung tagsüber auch mal nicht erreichbar sind, dafür aber auch mal in den Randzeiten zur Verfügung stehen. Das Vorgehen basiert jedoch nicht auf Beliebigkeit: Es bedarf klarer Regeln und Leitplanken – für Mitarbeitende und Führungskräfte. Entscheidet man sich für den zweiten Weg, ist allerdings zu beachten, dass der jahrelang aufgebaute ‚Präsenzfetisch‘ teilweise noch stark in der Unternehmenskultur verankert ist. Dieser ist insbesondere dort anzutreffen, wo das Vertrauensfundament zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden schwach ausgebildet oder die Arbeit von repetitiven, hoch-standardisierten Tätigkeiten geprägt ist (Flüter-Hoffmann/Stettes 2022). In der Realität checken die Kolleginnen und Kollegen genau wie die Führungskräfte noch oft den Anwesenheitsstatus, beispielweise über Instant Messaging Tools wie Slack, MS Teams oder Skype.

Die Suche nach der Balance zwischen Arbeit und Freizeit war stets konfliktbehaftet – eines kommt immer zu kurz. Work-Life-Blending entzerrt diese Konflikte. In unseren Projekten können wir beobachten: Wo die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verschwimmen, können persönliche Bedürfnisse im Tagesverlauf besser berücksichtigt werden (so auch Flüter-Hoffmann/Stettes 2022). Selbstmanagement wird dabei immer wichtiger. Menschen müssen dazu befähigt werden, sich selbst zu organisieren. Nur dann können sie in einer Work-Life-Blending-Umgebung zufrieden arbeiten. Auch andere Arbeitszeitmodelle wie Jobsharing, die Vier-Tage-Woche oder eine Unlimited Vacation Policy können dazu beitragen, diese Konflikte zu entzerren.⁵ Das schafft, bei einer erfolgreich implementierten Lösung, nicht nur Entspannung und mehr Lebensqualität, sondern steigert auch die Freude an der Arbeit und damit die Produktivität (Euronews 2021; The Guardian 2019; Zukunftsinstitut 2022a).

Grundsätzlich müssen das Vorgehen, die vereinbarten Freiheiten und weitere

⁴ Auch dies ist an sich kein Corona-Phänomen. Bereits 2013 hat VW eine E-Mail-Sperre nach Feierabend für seine Mitarbeitenden eingeführt (DPA 2013). Bei Mercedes-Benz findet man eine andere Form. Schon seit 2014 können hier Mitarbeitende während ihres Urlaubs eingehende E-Mails automatisch löschen lassen (Daimler 2014). Während der Pandemie wurde in Portugal Ende Januar ein Gesetz eingeführt, welches den Arbeitgebenden verbietet, sich außerhalb der definierten Arbeitszeiten bei Mitarbeitenden zu melden.

⁵ Konzepte wie Jobsharing und die Vier-Tage-Woche werden auch nicht erst seit der Corona-Pandemie diskutiert, sie u.a., Monjau 1971, Promberger 1996, Rien 1972 und Schenk 2003.

getroffene Vereinbarungen klar kommuniziert, durch geeignete Befähigungsmaßnahmen zum Leben erweckt und letztlich nachhaltig in der Unternehmenskultur verankert werden. Alle Stakeholder müssen dazu befähigt werden, in ihrem neuen Umfeld zu arbeiten. Für eine erfolgreiche Einführung neuer Zusammenarbeitsmodelle braucht es daher professionelle Begleitung durch strategisches Change Management.

5 Wer sagt uns, was wir zu tun haben?

In der Arbeit mit unseren Kunden zeigt sich, dass sich die Zeiten, in denen es nur einen oder wenige Entscheidende gibt, die Aufgaben verteilen und kontrollieren, an vielen Stellen dem Ende zu neigen. In Zeiten einer VUCA-Welt⁶ können Schwarmintelligenz, starke Wissensnetzwerke innerhalb von Organisationen und hohe Selbstverantwortung zu einem deutlich schnelleren und effektiveren Reagieren auf Veränderungen führen. Das bedeutet nicht, dass es in Unternehmen keine Führungskräfte mehr geben wird. Es bedeutet, dass Führungskräften in Zeiten von New Work eine neue Rolle zukommt: Sie werden zu Coaches, die inspirieren, motivieren, individuell befähigen und eine Vision aufzeigen (Servant Leadership)⁷. Entscheidungen werden, dem besten Argument folgend, nach dem Prinzip ‚Experts lead Experts‘ oder im Sinne einer agilen, bzw. experimentellen Governance getroffen (Sorg 2021).

Unsere Projekte zeigen, dass Verantwortung künftig von Führungskräften im Team aufgeteilt wird. Warum? Erstens, weil sie keine Zeit für den detaillierten Blick in alle Themen haben. Zweites, weil Führungskräfte aufgrund der sogenannten Informationsexplosion nicht mehr Experten für alle relevanten (Teil-)Bereichen sein können. Letztlich wird Teilhabe und Selbstorganisation gefördert und den Mitarbeitenden das nötige Vertrauen gegeben, sich selbst zu helfen, selbst zu motivieren und weiter zu wachsen. Mitarbeitende erhalten die Freiheit, ihren Weg zum Ziel selbst zu gestalten, ohne dabei alleingelassen zu werden. In Zukunft heißt es für Führungskräfte loszulassen, wenn sie Mitarbeitende halten wollen.

⁶ VUCA steht für ‚volatility‘ (Volatilität), ‚uncertainty‘ (Unsicherheit), ‚complexity‘ (Komplexität) und ‚ambiguity‘ (Mehrdeutigkeit). Es beschreibt die (zukünftigen) Rahmenbedingungen der Unternehmensführung (Barber 1992; Mack et al. 2015).

⁷ Hierzu u.a. Greenleaf 1970 & Greenleaf et al. 1998.

6 Wo arbeiten wir?

Die Frage ‚Home oder Office?‘ ist mittlerweile geklärt. Während der Pandemie von zu Hause aus zu arbeiten, war laut einer Studie von Eurofound (2020) für ein Großteil der Mitarbeitenden eine positive Erfahrung. Die meisten Organisationen haben erkannt, dass ein hybrides Arbeitsmodell künftig das neue Normal wird – wobei die Ausprägungen variieren. Zur traditionellen Fünf-Tage-Woche im Büro werden kaum noch Unternehmen zurückkehren (Gries 2021; Manager Magazin 2021; Weiß 2020). Traditionelle Unternehmen wie Henkel oder die Deutsche Bank führen hybride Arbeitsmodelle ein, die Belegschaft von SAP und Salesforce soll künftig nur noch ein bis drei Tage im Büro sein und bei Spotify und Twitter werden die Mitarbeitenden grundsätzlich von zu Hause arbeiten. BASF legt die Verantwortung in die Hände der Mitarbeitenden und Führungskräfte. Unter Berücksichtigung der betrieblichen Gegebenheiten wird individuell vereinbart, ob und wie mobil gearbeitet werden kann (Gries 2021).

Der Austausch mit unseren Kunden über die Zukunft ihrer Organisation zeigt, dass auch in eher traditionell geprägten Umfeldern Mitarbeitende in Zukunft, sofern es die infrastrukturellen Rahmenbedingungen und Anforderungen an Compliance, Safety und Security zulassen, mehr die Wahl haben werden, wo sie arbeiten. Jeder Mensch hat einen für sich speziellen Ort (Happy Place), an dem er fokussiert arbeiten, in sogenannte Deep-Work-Phasen eintauchen oder der Kreativität freien Lauf lassen kann. Wir sollten darauf vertrauen, dass Mitarbeitende ihren Arbeitsplatz danach ausrichten, dass sie ihren Job bestmöglich durchführen können – ob zu Hause, im Café, der Bibliothek oder im Co-Working Space. Ein Büro kann diese individuellen Anforderungen nicht umfassend abdecken. Das Büro der Zukunft wird daher zum Raum für zwischenmenschliche Beziehungen innerhalb der Unternehmenskultur – eine Art Hub für Co-Creation und Co-Working (Zukunftsinstitut 2022a). Wollen Unternehmen das Büro der Zukunft als festen Ort etablieren, an dem Unternehmenswerte gelebt werden, „Wir-Gefühl“ entsteht und gemeinsam Neues geschaffen wird, so muss sichergestellt werden, dass es ein attraktiver Ort ist, an den die Menschen gerne zurückkehren. Es muss Sinn ergeben ins Büro zu gehen (Gartner 2021). Mitarbeitende an einen physischen Arbeitsplatz zu binden, wird in Zukunft noch stärker zur Entfremdung von der Arbeit, Demotivation und damit einem Performanceverlust für das Unternehmen führen. So hat Google schon zu Beginn der Pandemie Mitte 2020 begonnen, Büros mit einem stärkeren Fokus auf das Miteinander und Gemeinschaftsgefühl umzubauen (Weiß 2020). Strukturen werden von festen Büros und Hot-Desking-Arbeitsplätzen über hybride Formen bis hin zur völligen Abschaffung von Büros und der Nutzung von Co-Working-Spaces reichen.