

Christiana Köhler-Schute (Hrsg.)

Homeoffice und hybride Arbeitsformen: Organisation, Technologie und juristische Aspekte

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



Homeoffice und hybride Arbeitsformen: Organisation, Technologie und juristische Aspekte

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

Herausgegeben von

Christiana Köhler-Schute

Mit Beiträgen von:

Verena Behr, SPIRIT/21; Markus Böhm, diconium; Dr. Holger Braune, HIRSCHTEC; Dr. Jens Eckhardt, Derra, Meyer & Partner Rechtsanwälte; Stefan Eßer, Derra, Meyer & Partner Rechtsanwälte; Martin Grentzer, aconso; Lutz Hirsch, HIRSCHTEC; Christian Klewe, Deutsche Rentenversicherung Bund; Florian Lorenz, rku.it; Lara März, CGI Deutschland; Nele Prätorius, Deutsche Rentenversicherung Bund; Jens Reichardt, SPIRIT/21; Dr. Jens M. Sorg, CGI Deutschland

KS-Energy-Verlag

ISBN 978-3-945622-20-9

ISBN 978-3-945622-21-6 (eBook / PDF)

ISBN 978-3-945622-22-3 (eBook / ePUB)

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

KS-Energy-Verlag, Berlin 2022

Rüdesheimer Platz 8

14197 Berlin

Telefon: +49 30 827 021 42

www.ks-energy-verlag.de

Titelfoto: Tierney – stock.adobe.com

Druck: Scandinavian Book, Dänemark

Vorwort

Im März 2020 wurden Corona-bedingt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soweit möglich ins Homeoffice geschickt, um ihre Gesundheit zu schützen und um den Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten. Nach Berechnungen des Bitkom vom Winter 2020 waren ca.18 Mio. Berufstätige komplett oder teilweise im Homeoffice.

Eine großartige Leistung der Unternehmen und Mitarbeitenden, zumal die Umstellung auf das Homeoffice kurzfristig umgesetzt werden musste. Was für viele Unternehmen mit ausgeprägter Präsenzkultur vorher nicht möglich erschien, war auf einmal machbar. Aber auch für Unternehmen, die bereits vor der Pandemie ihren Mitarbeitenden mobiles Arbeiten angeboten hatten, war die Umstellung eine große Herausforderung.

Mittlerweile sind zwei Jahre seit Pandemiebeginn vergangen, und sowohl Arbeitgeber als auch die Mitarbeitenden haben positive, aber auch negative Erfahrungen mit dem Homeoffice gemacht. Demnach konnten Arbeitgeber eine höhere Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden feststellen. Zugleich sehen Arbeitgeber Möglichkeiten, Einsparpotenziale bei Büromieten und Reisekosten zu generieren. Außerdem erwarten sie eine höhere Attraktivität ihres Unternehmens für Bewerber bei der Suche nach Arbeitskräften. Seitens der Mitarbeitenden liegen die Vorteile insbesondere in der Verbesserung der Work-Life-Balance und in den Möglichkeiten, flexibler und produktiver arbeiten zu können.

Auf Führungsebene liegen die Schwierigkeiten in der Kommunikation und im Informationsaustausch, dem Verlust von persönlichen Kontakten, geringerer Produktivität und Kontrollverlusten. Auf Mitarbeiterseite bestehen die Schwierigkeiten im Zugang zu Informationen und Arbeitsmaterialien, sie vermissen den persönlichen Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen, und die Trennung zwischen Berufs- und Privatleben fällt oftmals schwer. Auch die häuslichen Gegebenheiten spielen eine wichtige Rolle, die den Wunsch nach Homeoffice befördern oder aber auch entgegenstehen.

Viele Studien zeigen, dass trotz allem die positiven Aspekte des Homeoffice überwiegen. Insbesondere hybride Arbeitsformen – ein Mix aus Präsenztagen im

Vorwort

Büro und mobiles Arbeiten – stoßen auf eine hohe Akzeptanz und kristallisieren sich als fester Bestandteil der neuen Arbeitswelt heraus.

Der Transformationsprozess bedarf einer neuen Unternehmens- und Arbeitskultur, und alte Verhaltensweisen und Organisationsformen können nicht unverändert eins zu eins auf die neue Arbeitswelt übertragen werden. Wie kann die Transformation vom pandemiebedingten Krisenmanagement zur neuen Normalität – von der Präsenzkultur hin zum hybriden Arbeiten – erfolgreich umgesetzt werden? Wie sieht die Arbeit der Zukunft aus und welche Anforderungen ergeben sich für Führungskräfte und Mitarbeitende? Welche Maßnahmen sind notwendig, um das Positive aus beiden Welten zu vereinen? Wie kann das Arbeitsumfeld sowohl im Büro als auch im Homeoffice ausgestaltet werden, sodass die Mitarbeitenden motiviert und sicher arbeiten können? Wie gelingt Führung auf Distanz? Und welche arbeits- und datenschutzrechtlichen Rahmenbedingungen gilt es im Umfeld von hybrider Arbeit zu beachten? Dies sind die Fragestellungen, mit denen sich die Autoren auseinandersetzen.

Das Buch richtet sich an Manager und Mitarbeitende, die sich von der organisatorischen, technologischen und rechtlichen Seite mit der Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle beschäftigen.

An dieser Stelle bedanke ich mich bei den praxiserfahrenen Autorinnen und Autoren, die in ihrem eigenen Unternehmen oder bei ihren Kunden den Transformationsprozess begleiten und initiiert haben, für ihr Engagement sowie für ihre interessanten Beiträge. Den Leserinnen und Lesern wünsche ich eine informative Lektüre und viele Anregungen für ihre Umsetzungsmaßnahmen.

Christiana Köhler-Schute

Berlin, im April 2022

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

Abbildungsverzeichnis / Tabellen

Abbildung 1: Digitale Fitness, Mindset, Organisationskultur und Digital Workplace müssen zueinander passen.	33
Abbildung 2: Hybrides Arbeiten und Wissenstransfer: Anwesenheiten im Büro sollten über neue Formate gesteuert werden.	36
Abbildung 3: Future of Work: Die Potenziale des Digital Workplace heben – auf Mikro-, Meso- und Makro-Ebene.	39
Abbildung 4: Vorteile von HR-Software im Homeoffice	64
Abbildung 5: Digitale Vertragserstellung	65
Abbildung 6: Desksharing-Arbeitsplätze mit Loungebereichen bei der Deutschen Rentenversicherung Bund	87
Abbildung 7: Alle Arbeitsplätze sind mit einem Standard-Arbeitsplatz-PC oder einem Nano-PC ausgestattet	87
Abbildung 8: Office-Nutzung: Kreisdiagramm Tage pro Woche insgesamt	92
Abbildung 9: Kreisdiagramm Office-Nutzung und Zeitraum	93
Tabelle 1: Homeoffice – die meistgenannten Vorteile	42
Tabelle 2: Homeoffice – die meistgenannten Nachteile	42
Tabelle 3: Die beliebtesten Kommunikationsmedien in der Pandemie	44
Tabelle 4: Spezielle Tools für jede Anforderung	48
Tabelle 5: Übersicht: Tipps für das Führen im hybriden Set-up und Formate für die Mitarbeiterpartizipation	76

Management Abstract

In dem einleitenden Beitrag **Dreamwork makes your team work: gemeinsame Arbeitsgestaltung im Rahmen von New Work als Game Changer für eine nachhaltig veränderte Arbeitswelt** beschäftigen sich **Lara März** und **Dr. Jens Sorg**, CGI Deutschland, mit der Zukunft der Arbeit. Hintergrund ist die Transformation der Einstellung zur Arbeit und das Verständnis von Arbeit. Die Herausforderungen bestehen darin, eine Balance zu finden zwischen persönlichen Vorstellungen, unternehmerischer Sinnhaftigkeit und Rahmenbedingungen der Arbeit. Sie analysieren im Sinne von New Work, wie, wann und wo wir arbeiten und lassen dabei ihre Erfahrungen aus Kundenprojekten einfließen. Der Kulturwandel und die Anpassungen der Unternehmensorganisation an die neue Arbeitswelt verlangt ein begleitendes, strategisches Change Management, so die Autoren, ausgerichtet an den Kriterien: Unternehmensorganisation, den Bedürfnissen der Mitarbeiter und Führungskräfte sowie die Anforderungen an Führungskräfte. Sie raten dazu, die in der Pandemie gesammelten Erfahrungen zu analysieren und zu nutzen, um nicht in alte Routinen zurückzufallen und um die Transformation in die neue Arbeitswelt zu gestalten

Lutz Hirsch und **Dr. Holger Braune**, HIRSCHTEC, befassen sich in ihrem Beitrag **Der Digital Workplace muss zum Menschen passen: Warum hybride Arbeitsmodelle eine ganz neue Form des Führens und der Organisation erfordern** mit der Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle in Unternehmen. Zunächst werfen sie einen Blick auf den Status quo digitaler Arbeitsplätze, hybrider Arbeitsmodelle und den organisatorischen Wandel und ermitteln, wie sich ein organisatorischer Wandel in Unternehmen, hybride Arbeitsmodelle und ein neues Führungsverhalten erfolgreich umsetzen lassen. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass Kultur, Mensch, Organisation und Technologien in Einklang gebracht werden müssen, um das Unternehmen optimal an die dynamische Arbeitswelt anpassen zu können. Wie ein hybrides Arbeitsmodell im eigenen Unternehmen umgesetzt worden ist, beschreiben die beiden Autoren in einem weiteren Beitrag.

Verena Behr und **Jens Reichardt**, SPIRIT/21, haben den Schwerpunkt ihres Beitrages **Vom Krisenmodus in die Normalität – Wie Homeoffice dauerhaft gelingen kann** auf die Themen Collaboration und Communication gelegt. Nach dem Motto „Technik ist nicht alles, aber ohne Technik ist alles nichts“ analysieren und kategorisieren sie produktive und sichere Lösungen und Tools, die ein

kontinuierliches und produktives Arbeiten in hybriden Umgebungen ermöglichen. Sie erläutern Rahmenparameter, die sich beim Übergang vom Krisenmodus in die Normalsituation ändern und welche technischen, organisatorischen und kulturellen Anpassungen bei der Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle in Unternehmen notwendig sind. Untermuert werden diese Erörterungen durch Exkurse aus der Praxis. Zum Schluss fassen die Autoren ihre Ausführungen in einem Leitfaden zusammen.

Wie die Digitalisierung der Fachabteilungen die Mitarbeiter im Homeoffice entlasten kann, erläutert **Dr. Martin Grentzer**, aconso, in seinem Beitrag **Homeoffice im HR – Wie digitale HR-Technologie die Personalabteilung mobil macht**. Er beschreibt die Vorteile eines digitalen Dokumentenmanagements einer elektronischen Personalakte zur Verbesserung der Arbeitsabläufe auch im Homeoffice, für das Recruiting und Onboarding-Prozesse neuer Mitarbeiter. Aber nicht nur die Personalabteilung wird entlastet, sondern auch andere Mitarbeiter, z. B. durch Online-Zugriff auf ihre digitalen Zeitkonten.

In den nächsten vier Praxisbeiträgen berichten die Autoren, wie sie hybrides Arbeiten in ihren Unternehmen bzw. bei ihren Kunden umgesetzt haben, welche Strategien und Konzepte zugrunde liegen und welche Erfahrungen gemacht worden sind.

Florian Lorenz, rku.it, schreibt in seinem Beitrag **Über Nacht ins Homeoffice – schnell und sicher** über Erfahrungen, die das Unternehmen mit seinen Kunden – Energieversorger und ÖPNV-Unternehmen – gemacht hat und wie eine schnelle Umsetzung unter Berücksichtigung der IT-Sicherheit gemanagt wurde. Insbesondere in Heimnetzwerken sind die Sicherheitsmechanismen in der Regel nicht so stark ausgeprägt wie in Firmennetzen. Als Maßnahmen plädiert er für eine Zwei-Faktor-Authentifizierung, für dienstliche, vorab verifizierte Endgeräte mit entsprechenden Updates und den Zugriff auf die Firmennetze über eine SSL-VPN-Verbindung. Zum Schluss fasst der Autor die Vorteile und Risiken des Homeoffice, die über die technischen Aspekte hinausgehen, zusammen.

HIRSCHTEC, mit gelebter Präsenzkultur, konnte mit Beginn der Pandemie aufgrund von eingeführten Cloud-Lösungen schnell auf Remote Work umschalten, mit dem Ziel, das Zusammengehörigkeitsgefühl und den Know-how-Transfer zu stärken. Die Autoren **Lutz Hirsch** und **Dr. Holger Braune** geben in ihrem Beitrag **Blick in die Praxis: gelebtes hybrides Arbeitsmodell bei HIRSCHTEC** praktische Anregungen und Tipps für Führungskräfte hinsichtlich Kommunikation und Organisation.

Nele Prätorius und **Christian Klewe**, Deutsche Rentenversicherung Bund, gehen in ihrem Beitrag **Praxisbericht Deutsche Rentenversicherung Bund: Digitalisierungsstrategie und mobiles Arbeiten** zunächst auf den Digitalisierungsgrad des Unternehmens, die Dienstvereinbarungen flexibler Arbeitsformen und die entsprechende Ausstattung der Mitarbeitenden vor Corona ein. Sie beschreiben die in 2020 entwickelte Digitalstrategie mit definierten Meilensteinen, wie z. B. die Verkürzung der Gesamtdurchlaufzeiten von Rentenanträgen, und die bereits erreichten Ziele. Ziel ist es, in der Post-Corona-Zeit die digitalen Angebote zu erweitern und in mobile und Desk-Sharing-Arbeitsplätze zu investieren, um u. a. Mitarbeiter zu binden und in der Talentgewinnung wettbewerbsfähig zu bleiben.

Auch für diconium war das Arbeiten im Homeoffice vor der Corona-Pandemie kein Neuland, so **Markus Böhm**, diconium, in seinem Beitrag **Hybrid Workplace @ diconium: gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen die Zukunft des Arbeitens gestalten**. Vielmehr war das Thema New Work eine Frage des Mindsets. Die Basis, wie das Unternehmen in der Zukunft arbeiten will, bildeten, neben Recherchen, Diskussionen und Workshops, Mitarbeiterbefragungen zur Arbeitssituation im Homeoffice und wie das Büro der Zukunft aussehen soll. Vier Kernaspekte wurden herausgearbeitet, auf denen ihr Hybrid-Workplace-Konzept aufbaut. Aufgrund der Pandemie konnte das Konzept bislang noch nicht vollumfänglich umgesetzt werden. Der Autor berichtet über den Status quo hinsichtlich Büroausstattung, nachhaltige Mobilität, Transparenz und selbstbestimmte Teams sowie Incentives für Mitarbeiter.

Die Rechtsanwälte **Dr. Jens Eckhardt** und **Stefan Eßer**, Derra Meyer & Partner, stellen in ihrem Beitrag **Homeoffice und Mobile Working – arbeits- und datenschutzrechtliche Rahmenbedingungen** voran, dass zwischenzeitlich die Zeit vorbei ist, „in welcher eventuell dem Pragmatismus Vorrang vor dem Rechtsrahmen eingeräumt werden konnte.“ Zunächst definieren sie die Begriffe Telearbeit, Homeoffice, mobiles Arbeiten und Crowdworking, die arbeitsrechtlich nicht alle geregelt sind. Sie gehen der Frage nach, ob ein Anspruch auf Homeoffice seitens des Arbeitgebers als auch Arbeitnehmers besteht und welches Mitbestimmungsrecht der Betriebsrat hat. Sie befassen sich mit dem Arbeits- und Gesundheitsschutz, den Regelungen zur Arbeitszeit, der Bereitstellung der erforderlichen Arbeitsmittel und dem Versicherungsschutz im Homeoffice. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf den Datenschutz, mit Schwerpunkt auf die Verarbeitung personenbezogener Daten auf Basis der DS-GVO, und erörtern des Weiteren die Problematik der privaten Nutzung der Telekommunikationsinfrastruktur des Arbeitgebers durch den Arbeitnehmer auf Basis der DS-GVO und des neuen TTDSG von 12.2021.

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 Videokonferenzen 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-basierenden 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 gewonnenen 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.