

Connected Work Innovation Hub

**Erkenntnisse, Ideen und Konzepte für die
erfolgreiche Gestaltung einer hybriden Arbeitswelt**

Hrsg.: Stefan Rief | Josephine Hofmann | Wilhelm Bauer

In Kooperation mit

bicg

Studienbericht zum

Connected Work Innovation Hub

**Erkenntnisse, Ideen und Konzepte für die
erfolgreiche Gestaltung einer hybriden Arbeitswelt**

Stefan Rief | Josephine Hofmann | Wilhelm Bauer

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, IAO in Stuttgart.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	8
New Practice Verzeichnis	8
Abkürzungsverzeichnis	9
1 Einleitung zur Arbeit im hybriden Kontext	10
Literatur	13
2 Management Summary	14
3 Projektvorgehen	18
3.1 Idee und Zielsetzung	18
3.2 Vorgehensweise, Methodik und Limitationen	19
3.3 Partnerorganisationen	20
4 Innovationsfähigkeit stärken und voneinander Lernen fördern	21
4.1 Einleitung	21
4.2 Blueprints	22
4.2.1 Den Innovationsprozess und seine Phasen hybrid gestalten	22
4.2.2 Die hybride Gestaltung des Innovationsumfeldes	28
4.2.3 Zwei Blueprints als Beitrag zur hybriden Gestaltung der Innovationsumgebung	31
4.3 Fazit und Ausblick	33
Literatur	34

5 Talente gewinnen und Mitarbeitende binden	35
5.1 Einleitung	35
5.2 Blueprints	37
5.2.1 »Talente gewinnen«	37
5.2.2 »Neue Mitarbeitende an Bord holen«	40
5.2.3 »Mitarbeitende binden und deren Engagement fördern«	41
5.3 Fazit und Ausblick	45
Literatur	46
6 Exkurs: Mobiles Arbeiten aus dem Ausland als Mittel zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden	48
6.1 Einleitung	48
6.2 Blueprint für das mobile Arbeiten aus dem europäischen Ausland	49
6.3 Fazit und Ausblick	51
Literatur	52
7 Führung in der Hybridität	53
7.1 Einleitung	53
7.1.1 Was bedeuten diese Entwicklungen für die personale Führung?	54
7.1.2 Anforderungen an die Führung in der Hybridität	55
7.2 Blueprints	56
7.2.1 Blueprint »Selfcheck«	56
7.2.2 Blueprint »Teamcharta«	56
7.3 Fazit und Ausblick	60
7.3.1 Anforderungen und Lösungsvorschläge für zukünftige Führungsarbeit	60
7.3.2 Offene Forschungsfragen	63
Literatur	67
8 Büroinfrastrukturen in der Hybridität	68
8.1 Einleitung	68
8.2 Erkenntnisse, Lösungsansätze und weiterer Forschungsbedarf	71
8.2.1 Erfolgsfaktoren für attraktive Büroumgebungen und Services	71
8.2.2 Der Stellenwert von digitalen Tools in der neuen Arbeitswelt	77
8.3 Blueprints	80
8.3.1 Blueprint »Tools für eine Post-Corona-Büroarbeitswelt«	80
8.3.2 Blueprint »Hybrides Arbeiten in Meetings«	84
8.4 Fazit und Ausblick	91
Literatur	92

9 Human Performance Development mit Frühindikatoren	
in der hybriden Arbeitswelt	93
9.1 Einleitung	93
9.1.1 Befähiger- und Ergebniskriterien	94
9.1.2 Früh- und Spätindikatoren	95
9.1.3 Output versus Outcome	95
9.1.4 Problemstellung	96
9.2 Blueprint »Human Performance Development mit Frühindikatoren«	97
9.2.1 Zielsetzung und Lösungsvorschlag	97
9.2.2 Vorgehen	97
9.2.3 Kooperationsorganisation in der Hybridität	98
9.2.4 Motivation in der Hybridität	99
9.2.5 Kompetenzentwicklung in der Hybridität	100
9.2.6 Innovation in der Hybridität	101
9.2.7 Tableau mit Frühindikatoren zur Leistungsentwicklung in der Hybridität	102
9.2.8 Human-Performance-Development-Dialog mit Frühindikatoren	103
Literatur	105
10 Tools zur Leistungsmessung und -steuerung	106
10.1 Einleitung	106
10.1.1 Ziele digitaler Leistungsmessung	107
10.1.2 Tools zur individuellen Leistungsmessung und Selbstoptimierung	109
10.1.3 Tools zur Messung von Teamperformance	110
10.1.4 Tools zur Teamsteuerung und Zielvereinbarung	110
10.1.5 Bedingungen für den Einsatz von Tools	111
10.2 Blueprint: Einführungsstrategie von Tools zur Leistungsmessung und -steuerung	112
Literatur	113

11 Agile Zusammenarbeit mit Sozialpartnern	114
11.1 Neue Ansätze der Sozialpartnerarbeit	114
11.2 Praxiserfahrungen zu virtuellen und agilen Gremienmeetings	115
11.2.1 Erfahrungen mit virtuellen Gremienmeetings	115
11.2.2 Erfolgsfaktoren virtueller Gremienmeetings	115
11.2.3 Agile Gremienarbeit	116
11.3 Weiterer Entwicklungs- und Forschungsbedarf	117
12 Connected-Work-Studie	118
12.1 Zielsetzung der Connected-Work-Studie	118
12.2 Studiendesign und Vorgehen	119
12.3 Studienergebnisse	120
12.3.1 Key Finding 1: Die Zukunft wird hybrid!	120
12.3.2 Key Finding 2: Die eingesparten Pendel- und Reisezeiten werden zukünftig sowohl privat als auch für die Organisation eingesetzt.	122
12.3.3 Key Finding 3: Die Virtualität hat Bindung verändert – positiv und negativ!	123
12.3.4 Key Finding 4: In der hybriden Arbeitswelt verändert sich die Führungsrolle und damit Führungs- und Mitarbeiterkompetenzen.	126
12.3.5 Key Finding 5: Produktivität und neue Instrumente der Leistungsmessung: Digital Self auf dem Vormarsch	130
12.3.6 Key Finding 6: Das Büro als sozialer Ort	132
12.4 Fazit und Ausblick	134
Literatur	135

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Gestaltungsebenen für Innovationsfähigkeit und Lernen in einer hybriden Arbeitswelt.	22
Abb. 2: Modellhafter Design Thinking Prozesses in der Hybridität.	25
Abb. 3: Voraussetzungen zur erfolgreichen Gestaltung des Innovationsumfeldes in einer hybriden Arbeitswelt.	29
Abb. 4: Blueprint »Gewonnene Zeit für Inspiration und Weiterbildung nutzen«.	31
Abb. 5: »Zufällige Begegnungen analog und digital realisieren«.	32
Abb. 6: Übersicht der Themenbereiche und erarbeiteten Blueprints.	36
Abb. 7: Übersicht und Klassifizierung der Aspekte, die zur Bindung und Steigerung des Engagements beitragen.	42
Abb. 8: Kernelemente des Blueprints »Mobiles Arbeiten aus dem Ausland«.	51
Abb. 9: Anforderungsbereiche »Führung in der Hybridität«.	55
Abb. 10: Prozess und Inhalte einer Teamcharta.	57
Abb. 11: Das Atrium des Neubaus Berlin Südkreuz.	73
Abb. 12: FIZ Projekthaus Nord, München.	83
Abb. 13: Raummodul »Talk Show Lounge«.	85
Abb. 14: Raummodul »Deep Work Box«.	86
Abb. 15: Raummodul »Fab Lab on Air«.	86
Abb. 16: Raummodul »Flexible Use Studio«.	87
Abb. 17: Raummodul »Hybrid Team Space«.	87
Abb. 18: Raummodul »Borderless Snack Bar«.	88
Abb. 19: Gesamtansicht.	89
Abb. 20: Frühindikatoren Tableau.	102
Abb. 21: Human-Performance-Development-Dialog.	103
Abb. 22: Studien zur Produktivität im Homeoffice.	106
Abb. 23: Studie von Bloom et al. zur Produktivität im Homeoffice 2015 (unabhängig von Corona).	107
Abb. 24: Architekturmodell für Performance-Tools.	108
Abb. 25: Kategorien von Performance-Tools.	108
Abb. 26: Screenshot von MyAnalytics.	109
Abb. 27: Erfasste Analysedaten und Ableitungen am Beispiel Workplace Analytics.	110
Abb. 28: Das OKR-Tool WorkBoard.	111
Abb. 29: Einführungsstrategie eines Performance-Tools.	112
Abb. 30: Zusammensetzung der Stichprobe.	119
Abb. 31: »Nach Überwinden der Corona-Pandemie: Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit werden/möchten Sie durchschnittlich mobil arbeiten, d. h. von zu Hause oder an einem anderen selbstgewählten Ort?«.	121

Abb. 32: »Wie wünschenswert wäre es für Sie, immer mal wieder einige Tage bis wenige Wochen mobil aus dem Ausland arbeiten zu können?«	121
Abb. 33: »Welche der folgenden Formate möchten Sie nach Ende der pandemischen Lage vorzugsweise in Präsenz, vollkommen virtuell oder in einem hybriden Format durchführen?«	121
Abb. 34: »Wie werden Sie gewonnene Zeiten (z. B. weniger Pendeln, weniger Geschäftsreisen) in Zukunft nutzen?«	122
Abb. 35: »Das virtuelle Arbeiten der vergangenen Monate hat meine emotionale Verbundenheit mit meiner Organisation ...«	123
Abb. 36: »Wie wichtig sind für Sie die folgenden Faktoren, um Engagement und Identifikation mit Ihrer Organisation in einer zukünftigen Arbeitswelt zwischen Virtualität und Präsenz zu erhalten und zu steigern?«	124
Abb. 37: »Wie offen sind Sie für einen Arbeitgeberwechsel* innerhalb der kommenden Monate?«	125
Abb. 38: »Aus welchem Grund würden Sie ihren derzeitigen Arbeitgeber wechseln?«	125
Abb. 39: »Welches Führungsverständnis sollte in einer zukünftigen, hybriden Arbeitswelt vorherrschend sein?«	127
Abb. 40: »Welche Kompetenzen werden in Zukunft für Führungskräfte wichtig werden?«	128
Abb. 41: »Welche Kompetenzen werden in Zukunft für die Mitarbeitenden wichtig werden?«	129
Abb. 42: »Haben Sie bei sich persönlich im Jahr 2021 gegenüber 2019, dem Jahr vor der Pandemie, eine Veränderung der Produktivität beobachtet?«	130
Abb. 43: »Wäre für Sie persönlich eine Rückmeldung zu Nutzungsdaten von Werkzeugen zur digitalen Zusammenarbeit (z. B. Nutzungsdaten aus Office365, Videokonferenzstunden pro Monat) hilfreich?«	131
Abb. 44: »Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu: Wann lohnt es sich, ins Büro zu kommen? Es lohnt sich ins Büro zu kommen, ...«	132
Abb. 45: »Wären Sie bereit für ein Mehr an mobilem Arbeiten auf Ihren persönlich zugeordneten Arbeitsplatz im Büro zu verzichten und dafür Arbeitsplätze flexibel zu nutzen?«	133
Abb. 46: »Bitte bewerten Sie, wie wichtig Ihnen folgende Funktionen für eine mögliche Buchungs- und Service-App sind.«	133

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Dimensionen und Indikatoren zur Ermittlung des Leistungsergebnisses, Beispiel ERA Baden-Württemberg (IG Metall ERA-Wissen. Handbuch II, S. 65).	94
Tabelle 2: Input- und Output Größen der Arbeitsleistung (Voswinkel, 2010).	94
Tabelle 3: Differenzierung Input, Aktivitäten, Output und Outcome (vgl. Kellogg Logic Model).	96
Tabelle 4: Frühindikatoren im Sinne von KPIs für die Kooperationsrisiken in der Hybridität.	98
Tabelle 5: Frühindikatoren für Motivationsrisiken.	99
Tabelle 6: Frühindikatoren für Kompetenzrisiken.	100
Tabelle 7: Frühindikatoren für Innovations-Risiken.	101

New Practice Verzeichnis

New Practice bei der Telekom – Working in a virtual world – Kickstart into a new way of work	24
New Practice bei der Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV Bund) – Innovation Lab	27
New Practice bei der Lufthansa – Innovation Community – Moving physical interactions into the virtual world.	30
New Practice bei Porsche – Employer Branding	38
New Practice bei Audi – Laberpodcast/ Interne YouTube Show	44
New Practice bei Mercedes-Benz – Schulungsangebote zum hybriden Arbeiten für Führungskräfte und Teams	58
New Practice bei der Telekom – People Lead Academy für vom Team gewählte Führungskräfte	62
New Practice bei Audi – Audi Better Normal. »Wir entwickeln uns zu einem hybriden Unternehmen«	64
New Practice im Polizeikommissariat Georgsmarienhütte – Führungspodcast	66
New Practice bei Vattenfall – Vattenfall Arbeitswelt Südkreuz Berlin & Elbide Hamburg	72
New Practice bei Volkswagen – New Workplaces und Office 2025	74
New Practice bei der Telekom – Desk Chatbot	78
New Practice bei BMW – Zusammenarbeit nach vorne gedacht. BMW Group gestaltet mit ConnectedWorks und ConnectedWorkplace flexible Arbeitswelten.	82
New Practice bei Steelcase – Hybrides Arbeiten.	90
New Practice bei der Telekom – »WeGrow« Performance Development.	104

Abkürzungsverzeichnis

BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BV	Betriebsvereinbarung
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
DT	Design Thinking
EFQM	European Foundation for Quality Management
EVP	Employer Value Proposition
F&E	Forschung und Entwicklung
GF	Geschäftsführung
HR	Human Resources
KI	Künstliche Intelligenz
KPI	Key Performance Indicator
MA	Mitarbeitende
MS-Teams	Microsoft Teams
MVP	Minimum Viable Product
OKR	Objectives & Key Results
PL	Personalverantwortliche
VR	Virtual Reality

1 Einleitung zur Arbeit im hybriden Kontext

Die Covid-19-Pandemie hat zu massiven gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen geführt, die unsere Arbeitswelt dauerhaft verändern werden. Nachdem in den ersten Monaten nach Ausbruch der Pandemie der Fokus der Unternehmen auf der Erhaltung ihrer Geschäfts- und Handlungsfähigkeit und dem gleichzeitigen Schutz der Mitarbeitenden lag, hat sich der Blick im Pandemieverlauf auf die nachhaltigen Veränderungen, auf die Prognosen zu einer nachpandemischen Arbeitswelt und Arbeitsweise, auf das Aufarbeiten der Lernerfahrungen und schließlich auf die positive Gestaltung einer neuen, häufig als New Normal bezeichneten postpandemischen Arbeitswelt erweitert.

Die auf den ersten Blick sichtbaren und dauerhaften Veränderungen – insbesondere in der Büroarbeit – betreffen die breite und umfassende Nutzung virtueller Werkzeuge der Zusammenarbeit und die damit einhergehende Aufhebung der Bindung an einen spezifischen Arbeitsort. So prognostizieren unterschiedlichen Befragungen von Mitarbeitenden und Führungskräften eine starke Zunahme mobiler Arbeit auch nach Überwindung der Pandemie. Die Werte bewegen sich dabei zwischen 2 und 3 Tagen Homeoffice pro Woche (PwC, 2021; Bockstahler et al., 2022). Auch die Ergebnisse der im Connected-Work-Projekt durchgeführten Studie stehen im Einklang mit den genannten Studien (siehe Kapitel 12). Die Effekte dieser neuen Arbeitsweise mit hohen Anteilen virtueller und mobiler Arbeit sind vielfältig und führen an unterschiedlichsten Stellen zu Veränderungen.

Die hohen Anteile mobilen Arbeitens und des Arbeitens von zu Hause werden unweigerlich zu einem Rückgang zufälliger und persönlicher Begegnungen führen. Über viele Jahrzehnte galten aber genau diese Begegnungen als Schmiermittel für fachliche Kommunikation, also als Voraussetzung für das Entstehen vertrauensvoller zwischenmenschlicher Beziehungen oder als Basis für das Entstehen neuer Ideen und Innovationen. Zugleich zeigen Studien auch, dass ein Anstieg der Produktivität durch mobiles und virtuelles Arbeiten möglich ist (PwC, 2021; Hofmann et al., 2020), wobei andere Untersuchungen auf die Gefahr psychischer Belastungen aufmerksam machen (TÜV Verband, 2022), während zugleich wiederum positive Entwicklungen im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben festgestellt werden können (Bockstahler et al., 2022).

Unstrittig sind positive Effekte bei der Einsparung von Pendelzeiten, die sich nicht nur in einer geringeren zeitlichen Belastung auf die Mitarbeitenden, sondern sich auch laut einer von Greenpeace in Auftrag gegebenen Studie positiv auf die Klimabilanz auswirken (Büttner und Breitzkreuz, 2020). Nach den Erwartungen des Verbandes der Reisemanager*innen wird sich zudem die geschäftliche Mobilität, also der Umfang an Geschäfts- und Dienstreisen um 30 Prozent gegenüber dem Volumen vor der Corona-Pandemie reduzieren (VDR, 2021).

Neben diesen einfach festzustellenden Folgen einer veränderten Arbeitsweise werden auch Effekte auftreten, die erst auf den zweiten Blick oder in einer mittleren bis langfristigen Betrachtung hervortreten. Erste Studien zeigen aber bereits, dass während der Pandemie die Bindung der Belegschaften gelitten hat und sich eine große Anzahl von Beschäftigten mit dem Gedanken beschäftigt, den Arbeitgeber zu wechseln (Microsoft, 2021). Es ist zu vermuten, dass einmal die neuen Möglichkeiten der zukünftigen Arbeitswelt, insbesondere die Ausweitung der Möglichkeiten des mobilen Arbeitens dazu beitragen, den geografischen Suchraum für einen potenziellen Arbeitgeber zu erweitern. Zudem dürften sich zahlreiche Mitarbeitende während der kritischen Pandemienmonate mit der Frage nach der Sinnhaftigkeit bzw. dem Purpose ihrer Arbeit auseinandergesetzt haben.

Die Virtualität erfordert zudem die Auseinandersetzung mit der Rolle und den Modellen von Führung. So konnte zwar in einer Studie des Fraunhofer IAO festgestellt werden, dass Führung in den ersten Monaten der Pandemie recht gut gelungen ist (Hofmann et al., 2020), wobei zu diesem Zeitpunkt auch noch der Aktualitätseffekt der Krise, wie etwa eine erhöhte Aufmerksamkeit füreinander und ein gewisses Zusammenrücken in einer bedrohlichen Situation eine positive Rolle in der Beurteilung gespielt haben könnte. Mit einer voranschreitenden Normalisierung virtueller Führung auf Distanz werden neue Führungskompetenzen bzw. eine Verschiebung innerhalb der Gewichtung von Führungskompetenzen (Hofmann et al., 2020) eine neue Bedeutung erlangen.

Nun fragen sich aber auch viele Arbeitnehmer*innen, ob und wie ihr Beitrag zu einer erfolgreichen Arbeit in der neuen Virtualität überhaupt wahrgenommen wird und sind zudem interessiert zu erfahren, wie es auch um die Leistung und den Beitrag der Kolleg*innen bestellt ist. Dieser Gedanke führt dann nochmals zu den Effekten der Leistungsfähigkeit und Produktivität von Individuen, Teams und ganzen Organisationen – insbesondere in einer mittleren und langfristigen Betrachtung. Das Zusammenspiel dieser Faktoren ist durchaus komplex und eine Befragung des ifo-Instituts zeigt hier deutliche Abweichungen

in beide Richtungen bei unterschiedlichen Unternehmen in Abhängigkeit unterschiedlicher Teilaspekte (Demmelhuber et al., 2020). Nachdem durch die Nutzung virtueller Werkzeuge und Kollaborationsplattformen nahezu alle Tätigkeiten digital analysiert werden konnten, drängt sich natürlich die Frage auf, ob in einer neuen Normalität entsprechende Auswertungen nicht auch dazu beitragen könnten, Arbeit und Zusammenarbeit performanter und zugleich gesünder zu gestalten.

Wie bereits beschrieben, herrschte vor der Pandemie nahezu Einigkeit, dass der direkte unvermittelte Austausch eine wesentliche Voraussetzung für das Entstehen neuer Ideen darstellte (Jurecic et al., 2018). Die Entstehung von Co-Working-Spaces und Innovationslaboren, in die Menschen aus unterschiedlichen Fachbereichen und Organisationen entsandt wurden, um in räumlicher Co-Location an neuen Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen zu arbeiten, hatte sich bereits zu einem gewissen State-of-the-Art entwickelt und nun zeigt eine Studie zum Innovationsgeschehen in deutschen Organisationen, dass sich die Innovationsleistung in der Virtualität der Pandemie gegenüber dem letzten vorpandemischen Jahr maßgeblich erhöht hat (Striebing et al., 2021). Hier stellen sich allerdings einige Fragen zur Dauerhaftigkeit dieser Veränderung: Lässt sich diese Steigerung nun auf die neue Form der breiten virtuellen Zusammenarbeit zurückführen oder handelt es sich dabei um einen einmaligen Effekt, der durch den Innovationsbedarf, den die Pandemie hervorgerufen hat und dessen Anstrengung zu einer Erschöpfung der Belegschaften führen kann? Wie wird sich die virtuelle Zusammenarbeit also mittel- und langfristig auf Innovationen auswirken?

Mobile Arbeit und Arbeiten von zu Hause werden auch für das Büro eine neue Ära einläuten (Rief, 2020). Das Büro und seine Struktur, Gestaltung und Organisation spielte vor der Pandemie eine wichtige Rolle für zahlreiche Organisationen, aber auch für die einzelnen Nutzer*innen. Rund um die zukünftige Büronutzung ergeben sich zahlreiche Fragestellungen: In welchem Umfang kommen die Menschen zurück in die Büros, wer kommt zurück und wie verändert die Arbeit im Home-office mit seinen Möglichkeiten zur individuellen Ausgestaltung

die Anforderungen an das Corporate Office? Was wird nach der Pandemie als so attraktiv empfunden, dass sich der Weg dorthin lohnt und wie geht man mit den prognostizierten Auslastungsunterschieden (Bockstahler et al. 2022) wirtschaftlich um? Werden sich die Belegschaften auspolarisieren in einen Teil, der vorzugsweise und in hohem Maße in gemeinsamer Präsenz vor Ort arbeiten und einen Teil der vorwiegend von zu Hause, mobil oder an dritten Orten arbeiten wird? Welche Rolle wird die Steuerung von Präsenz und Begegnung zwischen Realität und Virtualität einnehmen und kann diese Steuerung mit Hilfe von Arbeitsplatzbuchungssystemen positiv beeinflusst bzw. gestaltet werden, indem diese um »soziale« Funktionen erweitert werden? Solche digitalen-sozialen Buchungssysteme könnten beispielsweise dazu beitragen, anwesende Personen an nutzungsarmen Tagen räumlich zusammenzuführen, um informelle und zufällige Begegnungen zu provozieren und hieraus resultierend einen neuen »sozialen Kitt« oder die so dringend erforderliche fachbereichs- und funktionsübergreifende Generierung von Ideen und Initiativen wortwörtlich im Vorbeigehen entstehen zu lassen. Die Entwicklung, Einführung und Nutzung solcher Systeme bietet nicht nur Chancen, sondern wirft neben Fragen der Datensicherheit auch Fragen nach der menschengerechten Nutzung der erfassten und analysierten Daten auf. Das gilt nicht nur für Buchungssysteme, sondern für Daten aus allen Systemen zur virtuellen Zusammenarbeit, auch zukünftigen Weiterentwicklungen jenseits von virtuellen Meetings über MS-Teams und Zoom – in einem »Connected Work«-Szenario. Aus der Nutzung solcher Daten, die in der virtuellen Zusammenarbeit entstehen, könnten in Zukunft auch wertvolle Informationen für die Gestaltung der eigenen Arbeit, die Kooperation in Teams oder auch die Messung und Steuerung von Produktivität gewonnen werden.

Die Neugestaltung einer umfassend vernetzten, flexiblen und hybriden Arbeitswelt ist ohne die aktive und gestaltende Mitwirkung der Sozialpartner*innen und insbesondere der Gremien zur betrieblichen Mitbestimmung nicht möglich. Die Pandemie hat auch die Arbeit innerhalb von Personalvertretungsgremien und die Zusammenarbeit mit diesen Gremien deutlich verändert. Der Gesetzgeber hat Möglichkeiten zur virtuellen Gremienarbeit geschaffen, wobei auch diese gestaltet werden muss. Aushandlungsprozesse in virtuellen Situationen folgen teilweise anderen Mustern, als dies in Präsenz der Fall war, und sie erlauben auch in diesem Kontext die einfachere Einbindung von internen und externen Spezialist*innen und die Beschleunigung von Prozessen. Die Pandemie erforderte aufgrund der dynamischen Entwicklung kurzzyklische und kurzfristige Zusammenarbeit zwischen den Leitungsfunktionen und den Gremien der Mitbestimmung und für die Zukunft nach der

Pandemie wird die Arbeitswelt, aufgrund enormer Transformationsbedarfe weiterhin einer hohen Dynamik ausgesetzt sein. Fachkräftemangel, Automatisierung und Dekarbonisierung sind dabei nur drei der Entwicklungen, die in diesem Zusammenhang zu erwähnen sind und bei denen die Sozialpartner auf eine agile Weise zum Gelingen und zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und der gesamten Volkswirtschaft beitragen müssen.

Die neuen virtuellen Elemente, die unsere vorpandemische auf Präsenz basierende Arbeitswelt in eine hybride Arbeitswelt verwandeln werden, haben das Potenzial, eine neue, in vielerlei Hinsicht bessere Arbeitswelt herauszubilden und das Beste aus zwei Welten zu verbinden.

Zu Beginn des Projekts »Connected Work Innovation Hub« arbeitete der Großteil der Beschäftigten, insbesondere der Bürobeschäftigten aufgrund der Homeoffice-Pflicht in verteilten virtuellen Situationen. Dies ist noch keine hybride Arbeitswelt, auch wenn in unterschiedlichen Kontexten bereits erste Erfahrungen mit der Hybridität gesammelt werden konnten. Die ersten beiden Jahre der Pandemie waren für zahlreiche Mitarbeitende durch ein extrem hohes Maß an Virtualität geprägt, wobei die Arbeit nicht wirklich mobil zu nennen war, sondern sich auf die Arbeit von zu Hause beschränkte. In diesen Extremsituationen konnten wertvolle Erfahrungen zur virtuellen Zusammenarbeit gewonnen, neue Routinen entwickelt und neue digitale Werkzeuge evaluiert und eingeführt werden. Zudem wurde der Arbeitsorganisation sowohl von den Unternehmen selbst als auch von den Arbeitnehmenden und nicht zuletzt von der Wissenschaft ein besonderes, bislang ungekanntes Maß an Aufmerksamkeit zuteil, ausgelöst durch die völlig neue Situation der Arbeitswelt. Dennoch stehen wir erst am Anfang der Gestaltung einer hybriden Arbeitswelt, einer Arbeitswelt mit einer dynamischen, sich immer verändernden neuen Mischung aus Virtualität und Präsenz, wobei die Erkenntnisse aus der Virtualität und deren systematische Aufarbeitung eine wertvolle Basis für die positive Gestaltung der hybriden Arbeitswelt darstellen. Die Pandemie hat auch die Arbeit innerhalb von Personalvertretungsgremien und die Zusammenarbeit mit diesen Gremien deutlich verändert. Die neue hybride Arbeitswelt wird zunehmend Realität, umso weiter die Pandemie in den Hintergrund rückt und umso freier und sicherer die Mitarbeitenden über den Grad an Präsenz oder Virtualität entscheiden können. Die hybride Arbeitswelt ist aber natürlich viel mehr als die Zahl der Homeoffice-Tage, sie wird sich immer mehr zu einer umfassend vernetzten und digitalisierten Arbeitswelt entwickeln – zu einem Connected-Work-Modell.

Literatur

- Bockstahler M.; Jurecic, M.; Rief, S.: Homeoffice Experience 2.0 – Veränderungen, Entwicklungen und Erfahrungen zur Arbeit aus dem Homeoffice während der Pandemie, 2022, Fraunhofer-Verlag, Stuttgart
- Büttner, L.; Breitzkreuz, A.: Arbeiten nach Corona – warum Homeoffice gut fürs Klima ist, IZT-Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung im Auftrag von Greenpeace, Berlin, 2020. (Zugriff am 24.03.2022). Verfügbar unter: https://www.greenpeace.de/publikationen/s03091_gp_home-office_studie_08_2020_dt_fly_fin_04.pdf
- Demmelhuber, K.; Englmaier, F.; Leiss, F.; Möhrle, S.; Peichl, A.; Schröter, T.: Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit. Ifo Institut (Hrsg.), ifo Schnelldienst Digital, 2020, München
- Hofmann, J.; Piele, A.; Piele, C.: Arbeiten in der Corona-Pandemie: Leistung und Produktivität im »New Normal«, Fraunhofer IAO und Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP), 2020. (Zugriff am 24.03.2022). Verfügbar unter: https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/2020/2020_Arbeiten_in_der_Corona-Pandemie_Folgeergebnisse_Produktivitaet.pdf
- Hofmann, J.; Piele, A.; Piele, C.: Arbeiten in der Corona-Pandemie: Führung im neuen Normal, Fraunhofer IAO und Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP), 2021. (Zugriff am 24.03.2022). Verfügbar unter: https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/2021/2021_06_28_Fuehrung_im_Neuen_Normal_IAO_DGFP.pdf
- Jurecic, M.; Bockstahler, M.; Stolze, D.; Rief, S.: Homeoffice Experience – Prognosen für unsere zukünftige Arbeitswelt, 2020, Fraunhofer-Verlag, Stuttgart
- Jurecic, M.; Rief, S.; Stolze, D.: Office Analytics – Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer typbasierten Arbeitswelt, 2018, Fraunhofer Verlag, Stuttgart
- Microsoft: Microsoft Trend Index – The Next Great Disruption is Hybrid Work – Are we ready? (Online), 2021. (Zugriff am 4.04.2022) Verfügbar unter: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
- PwC: Home bleibt Office – Neuauflage der PwC-Studie zum ortsunabhängigen Arbeiten und zur Wirtschaftlichkeit bei Flächenanpassungen, November 2021
- Rief, S: Das Büro der Zukunft. In: Harvard Business Manager (2020), Nr. 09/2020. Verfügbar unter: <https://www.manager-magazin.de/harvard/management/wie-das-buero-der-zukunft-aussehen-wird-a-00000000-0002-0001-0000-000172382631>
- Striebing, S.; Hochfeld, K.; Jütting, M.; Altinalana, L.; Schneider, S.; Schneider, J.: Ergebnisbericht – Virtuell innovativ Zusammenarbeit und Innovationskraft am Standort Deutschland gestalten, Fraunhofer IAO, 2021
- TÜV-Verband & Forsa: Psychische Belastung im Home Office. (Online), 2021. (Zugriff am 24.03.2022). Verfügbar unter: <https://www.tuev-verband.de/pressemitteilungen/psychische-belastungen-im-homeoffice>
- Verband Deutsches Reisemanagement e. V. (VDR): VDR-Geschäftsreiseanalyse, 2021

2 Management Summary

1. Zielsetzung, Idee und Themen

Die Initiative Connected Work Innovation Hub wurde vom Fraunhofer IAO mit dem Ziel initiiert, auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse und unternehmerischer Kompetenz gesicherte Wirkungszusammenhänge im Kontext der neuen hybriden Arbeitsweisen zu untersuchen. Darüber hinaus sollten offene Fragestellungen (White Spots) beschrieben und zudem modellhafte Lösungsansätze, sogenannte Blueprints, für die neuartigen Herausforderungen der Hybridität entwickelt werden. Um dieses Vorhaben zu realisieren, hat das Fraunhofer-Projektteam mit 22 Partnerorganisationen über einen Zeitraum von 6 Monaten (von Juli 2021 bis Dezember 2021) die folgenden sechs Themenkomplexe im Rahmen von jeweils 4 Wochen andauernden Sprints bearbeitet:

- Dialog mit Betriebsräten, Sozialpartnern und Gesetzgebern gestalten
- Innovationsfähigkeit sichern und voneinander Lernen fördern
- Belegschaften binden und Talente gewinnen
- Führung von Organisationen, Bereichen und Teams in der Hybridität
- Büroinfrastrukturen adaptieren (und mobile Arbeitsplätze gestalten)
- Leistung messen und steuern

Die Erkenntnisse, die im Folgenden aufgeführt werden, sind das Ergebnis der intensiven Zusammenarbeit zwischen den Forschenden vom Fraunhofer IAO und den Expert*Innen aus den beteiligten Organisationen.

Neben dem Forschungs- und Entwicklungsprozess wurden auch zahlreiche New Practices im Umgang mit der virtuellen, hybriden Arbeitsweise miteinander geteilt.

2. Inhaltliche Erkenntnisse

- Die Innovationsleistung in den Organisationen während der Pandemie war trotz schwieriger Rahmenbedingungen hoch. Es wird eine Herausforderung werden, an diese Innovationsleistung und -fähigkeit in der Zeit nach Überwinden der Pandemie anzuknüpfen. Die Voraussetzungen sind dennoch gut: So hat die Pandemie dafür gesorgt, dass die Mitarbeitenden sich mit einer Vielzahl neuer Möglichkeiten und Routinen der virtuellen Zusammenarbeit vertraut gemacht haben. Hierzu gehört insbesondere die Nutzung virtueller Werkzeuge, um Expert*innen mit geringen Hürden und kurzfristig in Innovationsentwicklungen einzubeziehen. Virtuelle und hybride Formate erleichtern zudem niederschwellige Formen von Weiterbildungen oder die Partizipation z. B. an Innovations-Communitys, die neue Schnittstellen und Inspiration bieten können. Zudem ist ein erheblicher Teil der Mitarbeitenden bereit, die durch weggefallene Pendelzeiten gewonnenen Zeiten in attraktive Weiterbildungsangebote oder inspirierende Programme zu investieren – im Projekt konnte dies durch einen maßgeschneiderten Blueprint (siehe Blueprint »Gewonnene Zeit für Inspiration und Weiterbildung nutzen« im Kapitel 4) aufgegriffen werden.
- Einige zentrale Herausforderungen gilt es in Zukunft zu lösen – und zwar, wie informelle, spontane und ungeplante Begegnungen und Kommunikation auch in hybriden Kontexten mit räumlich stark verteilten Belegschaften im ausreichenden Maße sichergestellt bzw. gefördert werden können. Hier fällt der Organisation des Büros bzw. des gemeinsam genutzten Raumes eine Schlüsselrolle in der hybriden Arbeitswelt zu. Buchungssysteme für Arbeitsplätze und -räume übernehmen in Zukunft nicht nur die Steuerung der wirtschaftlichen Auslastung der Flächen oder der Sicherung der Verfügbarkeit optimaler Arbeitsplätze für unterschiedliche Aufgaben; mindestens ebenso wichtig sind

ihre »sozialen« Funktionalitäten, die für eine hohe Begegnungswahrscheinlichkeit innerhalb von Teams, aber auch für fach- und funktionsübergreifende Begegnungen sorgen. Mit einem digitalen Layer ausgestattet wird das Büro zum Ort spontaner Begegnungen und informellen Austausches. Hybride Besprechungsräume, wie im Blueprint »Hybrides Arbeiten in Meetings« im Kapitel 8 beschrieben, sichern eine möglichst friktionsfreie hybride Zusammenarbeit zwischen Gruppen in Präsenz und verteilten Teilnehmenden oder Kolleg*innen, die die sich aus dem Homeoffice oder von einem Arbeitsort im Ausland zuschalten.

- Der Wunsch der Arbeitnehmenden nach individueller Flexibilität umfasst neben der Möglichkeit, von zu Hause oder an unterschiedlichen Orten arbeiten zu können, auch den Bedarf diese mobilen Arbeitsformen auf das Ausland erweitern zu können. Diesem Nachfragedruck sehen sich die Arbeitgeber je nach Branche und Arbeitsmarktsituation in unterschiedlichem Maße ausgesetzt. Im Projekt wurden die damit zusammenhängenden rechtlichen Rahmenbedingungen herausgearbeitet und ein pragmatischer betrieblicher Regelungsansatz für maximal 30 Tage dieser Arbeitsform im EU-Ausland erarbeitet. Das Thema mobiles Arbeiten aus dem Ausland wird sich zweifelsfrei etablieren. Mittelfristig ist ein verstärkter Druck in Richtung der Politik im Hinblick auf die Harmonisierung der sozialversicherungs- und lohnsteuerrechtlichen Rahmenbedingungen zu erwarten.
- Führung und ihre Umsetzung durch Führungskräfte unterliegt ebenso wie das dahinterliegende Führungssystem erheblichem Anpassungsdruck. Die hybride Arbeit – und das bestätigt die Connected-Work-Studie (siehe Kapitel 12) – verlangt von Führungskräften die Kompetenz, Beziehungen positiv gestalten zu können: die Kompetenz, Vertrauen zu geben und dieses im Gegenzug auch zu erhalten sowie

die Kompetenz, über alle medialen Kanäle aktiv zu kommunizieren und eine befriedigende Verständigung zu erreichen. Es wird wesentlich werden, auch im hybriden Kontext die eigene Führungspräsenz zu entwickeln und im Sinne des Ganzen gut einzusetzen. Dazu gehört auch, Verantwortung abzugeben und sowohl dem einzelnen Mitarbeitenden als auch dem ganzen Team mehr Möglichkeiten der Mitgestaltung zu geben, gleichzeitig aber auch mehr Selbst- und Teamverantwortung einzufordern. Ein wichtiges Werkzeug für diese verstärkt dezentrale Selbstorganisation in der Hybridität wird im Blueprint »Teamcharta« (siehe Kapitel 7) beschrieben. Ein Teil der Partnerorganisationen im Projekt setzt diese Methodik bereits erfolgreich um.

- Zahlreiche empirische Befragungen, die während der Pandemie durchgeführt wurden, weisen im Durchschnitt eine Steigerung der Produktivität im Homeoffice aus, wobei ein Teil der Befragten auch von einer sinkenden Produktivität berichtet. Diese Varianz findet sich auch in der im Rahmen des Projekts durchgeführten Connected-Work-Studie wieder (siehe Kapitel 12). Die Studie zeigt, dass es Gestaltungsmöglichkeiten gibt, die nicht überall optimal umgesetzt werden oder aber Rahmenbedingungen, die eine produktive Arbeit über Distanz definitiv beeinträchtigen können (z. B. eine nicht ausreichende Unterstützung in der Nutzung von Collaboration-Tools, eine mangelhafte Vernetzung innerhalb der Organisation sowie eine abnehmende Bindung an das eigene Team). Produktives Arbeiten in der Hybridität braucht selbstverständlich die entsprechende Infrastruktur und die passenden Werkzeuge zur virtuellen Zusammenarbeit. Noch wichtiger für eine Produktivitätssteigerung ist jedoch eine ausgesprochen gute User Experience im Hinblick auf Unterstützung und effektive, zielführende Nutzung der Collaboration-Tools. Deswegen wurden im

Rahmen des Projektes für die hybride Arbeitswelt zwei Blueprints zum Thema Mitarbeitendenleistung entwickelt (siehe Kapitel 9 und 10). Zum einen beinhalten sie ein Set von Frühindikatoren, die Hinweise auf die Entwicklung der Performance geben können und damit ein rechtzeitiges Eingreifen und Gegensteuern seitens der Führung ermöglichen. Zum anderen findet sich darin eine Methode zur Auswertung von Daten, die beispielsweise bei der Nutzung virtueller Kollaborationsplattformen erzeugt werden, um sie für die Steuerung der Performance gemeinsam im Team nutzen zu können. Immerhin gibt rund ein Viertel der in der Connected-Work-Studie befragten Personen an, dass sie gerne solche Daten für die Einschätzung und auch Optimierung ihrer eigenen Arbeit nutzen würden.

- In der Gestaltung von Arbeitswelten, die sich hochdynamisch verändern und überdies stark im Zusammenwirken aller Beteiligten umgesetzt werden, ist es extrem wichtig, gesicherte, verlässliche, aber eben auch hochgradig anpassungsfähige Kooperationsformen zwischen den Sozialpartnern zu etablieren. Dazu gehören auch agile Methoden der Lösungsentwicklung, die immer von schrittweisen, schnellen Veränderungen bei gleichzeitig hoher Fehlertoleranz leben. Die gute Gestaltung hybrider Arbeit erfordert auf der einen Seite viel Wissen, das auf der anderen Seite nur in der Anwendung von Neuem und im beständigen Experimentieren entstehen kann. Deswegen ist eine auf agilen Prinzipien, d. h. auf Dynamik und Iteration beruhenden Zusammenarbeitskultur zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitendenvertretung bzw. Sozialpartnern von entscheidender Bedeutung für eine wirtschaftlich und sozial erfolgreiche Gestaltung der neuen hybriden Arbeitswelt.
- Insbesondere die Connected-Work-Studie zeigt, dass die hybride Arbeitswelt erhebliches Potenzial für eine wirtschaftlich und sozial erfolgreiche Gestaltung von Arbeit in den Organisationen und zusätzlich für die gesamte Gesellschaft bietet. Zugleich zeigt sich aber auch, dass unterschiedliche Gestaltungsformen unterschiedliche Wirkungen haben und z. B. die Bindung von Mitarbeitenden an ihre Arbeitgeber positiv oder negativ beeinflussen. Ein großer Teil der Befragten gab an, dass die vergangenen beiden Jahre eine positive Bindungswirkung hatten, aber ein fast ebenso großer Anteil berichtet von abnehmender Bindung der Mitarbeitenden an die Arbeitgeber. Die Konsequenzen auf die Arbeitsgesellschaft im Zusammenhang mit deren hybrider Gestaltung in der Zukunft, sind entsprechend zu beobachten und die jeweiligen Gestaltungsformen bewusst zu schaffen und einzusetzen.
- Die produktive und sozial ausgewogene Konzeption hybrider Arbeitssituationen ist eine wesentliche Gestaltungsaufgabe für den späteren Unternehmenserfolg. Denn ein Großteil der Belegschaften, insbesondere der Bürobelegschaften, wird auch in Zukunft wesentliche Teile ihrer Arbeitszeit zu Hause oder mobil arbeiten. Rein virtuell organisierte Unternehmen gab es bereits in Einzelfällen vor der Pandemie und deren Zahl wird in Zukunft voraussichtlich zunehmen. Aber der Großteil der Organisationen wird mittel- oder langfristige hybride Arbeitsformen leben. Hybride Arbeitsmodelle sind zwar komplex in ihrer Ausgestaltung, dürften aber im Vergleich zu rein virtuellen oder rein präsenzorientierten Modellen eher das favorisierte Arbeitsmodell für die nächsten post-pandemischen Jahre darstellen.

3. Methodisch-strukturelle Erkenntnisse

Methodisch hat das Projekt mit seinem Format der Forschung in aufeinanderfolgenden Sprints gezeigt, dass in kurzer Zeit viel Wissen geteilt, Erfahrungen ausgetauscht und konkrete Netzwerke geknüpft werden können. Diese anwendungsnahe, wie zeitgleich co-kreative Methodik liefert schnelle Ergebnisse, Sicherheit beim eigenen Handeln und zugleich neue Ansätze. Für eine so dynamische Zeit erscheint dieses experimentelle Projektdesign angemessen und erfolgsbringend zu sein. Wir als Fraunhofer-Projektteam haben gemeinsam mit den teilnehmenden Organisationen nicht nur wesentliche Aspekte der hybriden Arbeitswelt bearbeitet, sondern uns gleichzeitig selbst in einem Experimentierraum bewegt, indem wir Wissenschaft und Sprint-Vorgehensweise miteinander verknüpft haben.

3 Projektvorgehen

3.1 Idee und Zielsetzung

Ausnahmslos alle Organisationen, ob nun privatwirtschaftliche Unternehmen, Non-Profit-Organisationen oder öffentliche Institutionen wurden durch die Pandemie gezwungen, ihre Arbeitsweise und -organisation an die veränderten Bedingungen anzupassen. Gleichmaßen wird auch die Gestaltung der hybriden Arbeitswelt, wie sie im vorangegangenen Abschnitt skizziert wurde, für alle Unternehmen zumindest in großen Teilbereichen zur Gestaltungsaufgabe werden.

Diese Erkenntnis hat im Mai 2021 in einer Kuratoriumssitzung des Fraunhofer IAO unter Leitung von Prof. Dr. Wilhelm Bauer zu der eigentlich naheliegenden und zugleich zukunftsweisen Idee geführt, die erforderlichen Schritte zur Gestaltung einer hybriden Arbeitswelt in einem Verbund mit interessierten Organisationen zu gehen. Das Institut und seine wissenschaftlichen Mitarbeitenden haben in den vergangenen Jahren eine umfassende Expertise in der Konzeption, Organisation und Durchführung solcher vorwettbewerblichen Innovationsverbünde ausgebaut, wie beispielsweise das Verbundforschungsprojekt Office21, den Innovationsverbund Future Meeting Space, die Initiative Future Care oder auch das Netzwerkprojekt Morgenstadt City Insights.

Drei Herausforderungen prägen die Konzeption der zukünftigen hybriden Arbeitswelt für Organisationen: die Dringlichkeit, die Neuartigkeit und die Limitation der verfügbaren Ressourcen. Da zugleich nahezu alle Organisation vor derselben Aufgabe stehen, liegt es nun nahe, Erfahrungen, Wissen und Ressourcen zu bündeln, um die wesentlichen Wirkungszusammenhänge und Erfolgsformeln/-modelle für die Gestaltung der Hybridität gemeinschaftlich vor auszudenken.

Die Idee des Projekts »Connected Work Innovation Hub« basiert genau auf dieser Idee der Kooperation. Auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse und der Vielfältigkeit der praktischen Expertise aus den beteiligten Organisationen sollen gesicherte Wirkungszusammenhänge im Kontext hybrider Arbeit ebenso wie offene Fragestellungen (White Spots) beleuchtet und zugleich modellhafte Lösungsansätze, sogenannte Blueprints, für die neuartigen Herausforderungen der Hybridität entwickelt werden.

3.2 Vorgehensweise, Methodik und Limitationen

Nach der ersten Projektidee im Mai 2021 konnten die Projektarbeiten mit einer ständig wachsenden Anzahl an Partnerorganisationen bereits zum 1. Juli beginnen und bis Mitte Februar 2022 mit der Auswertung einer sich an sechs Themen-Sprints anschließenden empirischen Befragung abgeschlossen werden. Die Bandbreite der Gestaltungsfelder für eine hybride Arbeitswelt wurde in die folgenden sechs Sprints gegliedert:

- Dialog mit Betriebsräten, Sozialpartnern und Gesetzgebern gestalten
- Innovationsfähigkeit sichern und voneinander Lernen fördern
- Belegschaften binden und Talente gewinnen
- Führung von Organisationen, Bereichen und Teams in der Hybridität
- Büroinfrastrukturen adaptieren (und mobile Arbeitsplätze gestalten)
- Leistung messen und steuern

Die jeweiligen Themenkomplexe wurden in jeweils 4 Wochen andauernden Sprints, die typischerweise einen Outlook- und einen Mid-Term-Termin, zwei New-Practice- oder Workshop-Termine sowie einem Review-Termin umfassten. Der Sprint »Dialog mit Betriebsräten, Sozialpartnern und Gesetzgebern gestalten« wurde über die gesamte Laufzeit von sechs Monate mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen wie beispielsweise »Arbeiten aus dem Ausland« oder »Agile Gremienarbeit« kontinuierlich bearbeitet und weicht somit vom klassischen Sprint-Format ab. Die Partnerorganisationen haben in der Regel einen oder mehrere Personen benannt, die in allen Sprints als Vertreter*innen ihrer jeweiligen Organisation mitgearbeitet haben, um die inhaltlichen Schnittstellen zwischen den einzelnen Themen sicherzustellen. Zudem wurden weitere themenspezifische Expert*innen vorwiegend aus den Bereichen Personal, IT oder Organisation für einzelne Sprints benannt.

Um der dynamischen Entwicklung von Pandemie und Wirtschaft gerecht zu werden, wurden jeweils zwei Wochen vor dem Beginn eines Sprint-Themas die relevanten inhaltlichen Fragestellungen evaluiert, sowie aktuelle Erfahrungen und

New Practices zum Umgang mit Virtualität und Hybridität über eine offene webbasierte Befragung bei den Partnerorganisationen gesammelt. Diese wurden anschließend vom Projektteam aufbereitet, d. h. der Stand der wissenschaftlichen Diskussion recherchiert/erarbeitet und zur Priorisierung im Outlook-Termin vorbereitet. Aufgrund der zeitlichen Limitation mussten die Fragestellungen und deren vorrangige Beantwortung und Bearbeitung teilweise priorisiert werden.

Fast alle Projekttermine und die komplette Zusammenarbeit mussten aufgrund der pandemischen Lage in der Virtualität stattfinden. An den rund 25 virtuellen Arbeitsterminen haben durchschnittlich 50 Expert*innen aus den 23 Partnerorganisationen und des Fraunhofer IAO mitgearbeitet. Insgesamt haben an den sechs Sprints und an der Entwicklung der zwölf modellhaften Blueprints über 230 Expert*innen mitgewirkt und von den Partnerorganisationen wurden über 36 New Practices im Umgang mit Virtualität und Hybridität vorgestellt und geteilt. Diese Zahlen zeigen allerdings auch, dass eine solche Entwicklungsgeschwindigkeit insbesondere in einem so umfassenden und geografisch verteilten Ökosystem nur in einer virtuellen bzw. hybriden Form der Zusammenarbeit innerhalb des gesteckten Zeitrahmens möglich war – im Vergleich zu einer vorpandemischen, von Präsenz und physischen Treffen geprägten Arbeitsweise. Die Art der Projektgestaltung und Durchführung im »Connected Work Innovation Hub« steht also schon exemplarisch für die neue Arbeitswelt. Das abschließende Review des Gesamtprojekts im Kreis der Hauptansprechpartner*innen aus den Unternehmen und ebenso die Reflexion in den jeweiligen Sprint-Teams machte allerdings auch deutlich, dass reine Virtualität nur die Ausnahme sein sollte und in Zukunft hybride Formen der Zusammenarbeit eher einer nachhaltig tragfähigen Arbeitsweise entsprechen dürften.

In den vergangenen 24 Monaten wurde insbesondere in den von Büroarbeit geprägten Fach- und Funktionsbereichen der meisten Organisationen vorzugsweise virtuell zusammengearbeitet und es konnte nur teilweise in wirklich hybriden Situationen kooperiert werden. Zudem sind und waren zahlreiche Erfahrungen aus dieser Zeit noch immer durch die

pandemische Lage geprägt; so beschränkte sich das mobile Arbeiten in der Regel auf das reine Arbeiten von zu Hause und das entsprechende zeitliche Maß war dabei nicht immer an den individuellen Bedürfnissen ausgerichtet, sondern an den erforderlichen pandemischen Vorsichts- und Schutzmaßnahmen. Diesem Aspekt muss auch bei der Bewertung von Erkenntnissen und Erfahrungen, auf denen u. a. nun Ableitungen für eine zukünftige hybride Arbeitswelt basieren, Rechnung getragen werden. Aufgrund der Neuartigkeit der Situation existieren zudem teilweise noch keine ausreichenden wissenschaftlichen Erkenntnisse bzw. lassen sich insbesondere

langfristige Wirkungen nicht abschließend bewerten. Neben der inhaltlichen Arbeit in den sechs thematischen Sprints kommt deswegen auch der empirischen Befragung, die im Rahmen des Projektes sowohl offen im Internet als auch in Teilen der Partnerorganisationen durchgeführt wurde, eine wichtige Rolle bei der Erlangung weiterer Erkenntnisse zu (siehe Kapitel 12). Die Entwicklung der Fragestellungen basiert dabei auf den in der wissenschaftlichen Literatur und der Arbeit in den einzelnen Sprints identifizierten White Spots. Sämtliche Daten wurden im Zeitraum von Mitte Dezember 2021 bis Ende Januar 2022 erhoben.

3.3 Partnerorganisationen

Mit der Anzahl und Zusammensetzung der Partnerorganisationen im »Connected Work Innovation Hub« konnte ein breiter Querschnitt an Erfahrungen und Expertise in das Forschungs- und Entwicklungsprojekt eingebracht werden. Die Bandbreite reichte dabei von internationalen Konzernen über größere Familienunternehmen bis hin zu öffentlichen Institutionen und Non-Profit-Organisationen. Zudem decken die Partnerorganisationen des Projekts unterschiedliche Branchen ab von Automotive, Energie, Telekommunikation, Handel bis hin zu Maschinenbau, der Luftfahrt oder der Softwarebranche, womit reine »Bürobranchen« bis hin zu Dienstleistungs- und Industrieunternehmen gleichermaßen vertreten sind. Diese zahlreichen Perspektiven auf die zukünftige Gestaltung hybrider Arbeit sichern bei den Ergebnissen eine hohe Validität und zugleich Praxisnähe und breite Anwendbarkeit bzw. Übertragbarkeit für Organisationen außerhalb des Kreises der Partnerunternehmen zu. Wir freuen uns sehr, dass sich die beteiligten Organisationen entschieden haben, die wesentlichen Ergebnisse der Forschungs- und Projektarbeiten in diesem Bericht zu publizieren und mit der Öffentlichkeit, weiteren Organisationen, kleinen, mittleren und größeren Unternehmen sowie der interessierten Allgemeinheit zu teilen. Folgende Partner waren an dem Projekt beteiligt und haben darüber hinaus ihre Expertise eingebracht:

- Alfred Kärcher SE & Co. KG
- ANDREAS STIHL AG & Co. KG
- Audi AG
- BMW Group
- Continental AG
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
- Deutsche Lufthansa AG
- Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV Bund)
- Deutsche Telekom AG
- Festo SE & Co. KG
- KSB SE & Co. KGaA
- Mercedes-Benz Group AG
- Polizeidirektion Osnabrück
- Porsche AG
- REWE Deutscher Supermarkt AG & Co. KGaA
- Siemens AG
- Software AG
- Steelcase AG
- Unternehmensverband Südwest (USW)
- Vattenfall GmbH
- Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V. (Südwestmetall)
- Volkswagen AG
- Zeppelin GmbH

4 Innovationsfähigkeit stärken und voneinander Lernen fördern

4.1 Einleitung

Bereits vor Ausbruch der Pandemie hat sich das Innovationsumfeld für Unternehmen stark verändert: Beschleunigte Innovationszyklen, der wachsende Einfluss von Digitalisierung und Vernetzung auf Geschäftsmodelle sowie neue Wertschöpfungsmuster und Stakeholderkonstellationen stellten wachsende Ansprüche und neue Anforderungen an die Innovationsfähigkeit von Organisationen.

Autor*innen:
Katharina Hochfeld,
Dr. Stephanie Duchek,
Dr. Stefan Rief

Die Covid-19-Pandemie wirkte dann als Katalysator und beschleunigte diese Entwicklungen. Der Anteil der Menschen, die im Homeoffice arbeiten, ist massiv angestiegen (Google Community Mobility Reports, 2021) und damit auch die Notwendigkeit der virtuellen Zusammenarbeit – auch im Innovationsbereich bzw. im Bereich Forschung und Entwicklung (F&E). Zwar zeigen Studien, dass sich diese virtuelle Zusammenarbeit vorübergehend nicht negativ auf das Innovationsgeschehen in deutschen Unternehmen ausgewirkt hat (Striebing et al., 2021), allerdings sind die mittel- und langfristigen Wirkungen einer stark virtualisierten Arbeitsweise auf die Innovationsfähigkeit noch ungeklärt. Aktuelle Untersuchungen zeigen, dass Arbeitnehmende auch nach den pandemiebedingten Einschränkungen lediglich 2–3 Tage pro Woche in Präsenz im Büro und den Rest der Zeit mobil arbeiten wollen. Unternehmen wie SAP planen eine noch weiter reichende räumliche und zeitliche Flexibilität für ihre Mitarbeitenden. Das New Normal nach der Pandemie wird also eine hybride Arbeitswelt sein – mit Elementen des virtuellen Arbeitens, des Arbeitens in Präsenz in Büros und Laboren und ebenso in gemischten Situationen, in denen Personen in Präsenz mit räumlich entfernten Individuen oder Gruppen über virtuelle Technologien zusammenarbeiten. Wie können in einer solchen hybriden Arbeitswelt Innovationsfähigkeit gesichert und hybride Lernräume etabliert werden und, wie können die neuen Möglichkeiten einer hybriden Arbeitswelt dazu beitragen, Lernen und Innovationen zu erleichtern?

Um diese Frage zu beantworten, wurde während des Sprint »Innovationsfähigkeit stärken und voneinander Lernen fördern« die deutsch- und englischsprachige Literatur der letzten 13 Jahre zum Thema Innovationsfähigkeit und digitale, virtuelle bzw. hybride Zusammenarbeit analysiert. Insgesamt wurden mehr als 70 Quellen herangezogen. Gleichzeitig sind durch Abfragen und Diskussionen bei und mit den Partnerunternehmen des Projekts deren bisherige Erfahrungen und Lösungsansätze aus der aktuellen Praxis mit in die folgenden Ergebnisse eingeflossen.

Fasst man die Ergebnisse aus der Literatur mit den Resultaten der Organisationspraxis zusammen, lässt sich das Thema Innovationsfähigkeit und Lernen in einer virtuellen bzw. zukünftig hybriden Arbeitswelt wie folgt strukturieren: Es muss untersucht werden, welchen Einfluss die Hybridität der Arbeitswelt zum einen auf Innovationsprozesse als solche und zum anderen auf das gesamte Innovationsumfeld in Organisationen und letztendlich auf das Innovationsökosystem hat, in das diese eingebettet sind.

Darüber hinaus werden für die hybride Gestaltung aller drei Ebenen neue Infrastrukturen und IT-Tools, neue Fähigkeiten und Kompetenzen sowie eine entsprechende Unternehmenskultur benötigt (s. Abb. 1)

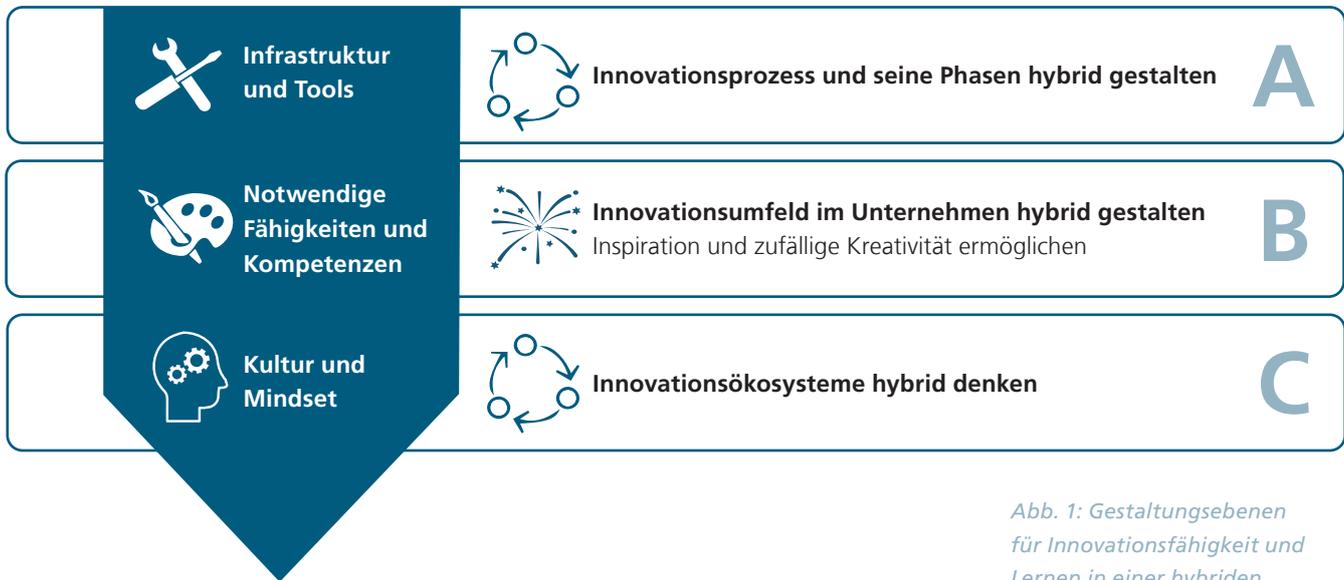


Abb. 1: Gestaltungsebenen für Innovationsfähigkeit und Lernen in einer hybriden Arbeitswelt.

4.2 Blueprints

In der weiteren Bearbeitung wird der Fokus auf die beiden Betrachtungsebenen des Innovationsprozesses (A) und des Innovationsumfelds (B) gelegt. Der hybriden Neugestaltung von Innovationsökosystemen (C), der gerade vor dem Hintergrund der Niederschwelligkeit virtueller Zusammenarbeit hohe Chancenpotenziale zufallen, wurde von der Projektgruppe zugunsten der beiden anderen Ebenen, von denen deutlich mehr Mitarbeitende in den Organisationen betroffen sind, eine niedrigere Priorität zugeordnet und das Thema infolge zurückgestellt.

Beim Innovationsprozess wurde beispielhaft für die hybride Gestaltung entsprechender Prozesse der klassische Design-Thinking-Prozess untersucht und weiterentwickelt, da dieser nicht nur in F&E-Abteilungen, sondern in fast allen Unternehmensbereichen Anwendung findet. Unter der Gestaltung des Innovationsumfeldes soll die Schaffung eines innovationsförderlichen Klimas und von ebensolchen Rahmenbedingungen in Organisationen verstanden werden.

4.2.1 Den Innovationsprozess und seine Phasen hybrid gestalten

Innovation bedeutet »die Entwicklung und Durchsetzung einer technischen, organisationalen, geschäftsbezogenen, institutionellen oder sozialen Problemlösung, die als grundlegend neu wahrgenommen, von relevanten Anwendern akzeptiert und von Innovatoren in der Erwartung eines Erfolgs betrieben wird« (Fichter, 2015). Solche neuartigen Lösungen entstehen in einem Prozess, der in verschiedene Phasen untergliedert werden kann: von der Ideengenerierung über die Planung und Entwicklung der neuen Problemlösung bis hin zur Umsetzung bzw. Markteinführung. Zur Gestaltung dieses Innovationsprozesses gibt es vielfältige Möglichkeiten, wobei diese in der hybriden Arbeitswelt einem starken Wandel unterliegen.

Digitalisierung des Design-Thinking-Prozesses

Eine viel genutzte und bewährte Möglichkeit zur Gestaltung von Innovationsprozessen ist das Design Thinking (DT). Auch wenn es in der Literatur noch keine allgemeingültige Definition gibt, kann es als Lernprozess verstanden werden, bei dem Wissen über Disziplinen hinweg generiert, kombiniert und in bessere Lösungen integriert wird. Im Fokus stehen dabei stets die Wünsche und Bedürfnisse der Nutzenden. Durchgeführt wird DT in kreativen und interaktiven Workshops, in denen verschiedenste Methoden und Techniken zum Einsatz kommen.

Modellhaft geschieht dies entlang eines Prozesses der Stanford d.school, der sich in die fünf Phasen unterteilen lässt: Empathize, Define, Ideate, Prototype und Test (Stanford d.school). In Phase 1 geht es zunächst darum, Nutzende und ihre Bedürfnisse auf psychologischer und emotionaler Ebene zu verstehen. In Phase 2 werden die gewonnenen Erkenntnisse aufbereitet und Probleme der Nutzenden definiert, ehe in Phase 3 Ideen gesammelt, mögliche Lösungsansätze skizziert und priorisiert werden (z. B. durch den Einsatz verschiedener Ideenfindungstechniken). In Phase 4 werden die neuen Ideen weiterentwickelt und in einem Prototyp als vereinfachte Version eines Produkts umgesetzt. In Phase 5 folgen schließlich die Tests durch Nutzende, die je nach Ergebnis über das weitere (iterative) Vorgehen entscheiden.

Mit zunehmender Verlagerung der Innovationsarbeit in die virtuelle Welt stellt sich eine Reihe drängender Fragen: Wie kann DT in virtuellen Umgebungen funktionieren? Wie kann eine virtuelle oder hybride DT-Plattform aussehen? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit der virtuelle Prozess mindestens so effektiv verläuft wie die analoge Variante?

Erste Erkenntnisse aus der Forschung belegen, dass eine virtuelle DT-Plattform Innovationsteams bei der Erreichung zufriedenstellender Innovationen für Kund*innen unterstützen kann (Lattemann et al., 2017). Eine solche Plattform integriert geeignete Informations- und Kommunikations-Tools für virtuelle Kommunikation, Kollaboration und kreatives Arbeiten und kann sogar die Produktivität und Effektivität von Teams im Innovationsprozess erhöhen.

Virtualisierung der einzelnen Design-Thinking-Phasen

Die Forschung zeigt, dass sich frühe Phasen des Design-Thinking-Prozesses gut ins Virtuelle übertragen lassen. So können die drei Phasen Empathize, Define und Ideate zum Beispiel im Rahmen von Videokonferenzen absolviert und durch interaktive Whiteboard-Lösungen unterstützt werden (Bader et al., 2020). Die Phasen Prototyping und Testing sind hingegen schwieriger im virtuellen Raum umsetzbar. In analogen Workshops kommen hier insbesondere spielerische Ansätze zur Kreativitätsförderung zum Einsatz (z. B. Lego-Prototyping);

digitale Werkzeuge zur Unterstützung dieser Phasen sind bisher selten (Vogel et al., 2020).

Einen vielversprechenden Ansatz stellen in diesem Zusammenhang Virtual-Reality(VR)-Anwendungen dar. Mit ihrer Hilfe können Prototypen in einer computergenerierten, interaktiven virtuellen Umgebung erzeugt und direkt getestet werden. Erste Untersuchungen zeigen, dass das Prototyping in VR positive Effekte hinsichtlich der Kreativitätsförderung, der Effizienz und der Intuition haben kann (Vogel et al., 2020). Besondere Vorteile liegen in einem geringeren Materialverbrauch, der hohen Zeiteffizienz und dem verringerten Dokumentationsaufwand. Aus Sicht der Proband*innen sind insbesondere die intuitive Bedienung, die vereinfachte Revidierung und Modifikation von Prototypen, aber auch das unterhaltsame Nutzungserlebnis positiv hervorzuheben. Nachteile sind die oftmals erforderliche Eingewöhnungszeit und auch technische Beschränkungen, sodass vor allem Prototypen mit niedrigem Detailgrad an Funktionalität und Design (sog. Low-Fidelity-Prototypen) entstehen (Vogel et al., 2020).

Inwiefern die Prototyping-Phase in den virtuellen Raum übertragen werden kann, hängt entscheidend von dem zu bearbeitenden Problem und dem vorgesehenen Format des Prototyps ab. Grundsätzlich können auch die Möglichkeiten von interaktiven Whiteboards zu ausgereiften Prototypen führen (Bader et al., 2020), z. B. wenn es um die Entwicklung digitaler Produkte geht.

Hybride Design-Thinking-Prozesse

Die Forschung zu hybriden DT-Prozessen steht erwartungsgemäß noch ganz am Anfang. Dennoch existieren erste Einblicke zu den Ergebnissen solcher Prozesse im Vergleich zu analogen DT-Prozessen bereits aus der Zeit vor der Pandemie. So vergleichen Redlich et al. (2018) einen vollkommen analogen DT-Workshop mit einem semi-virtuellen DT-Workshop. Semi-virtuell meint dabei die Kombination aus Face-to-face-Meetings und virtueller Zusammenarbeit während des DT-Prozesses. Die Studie wurde mithilfe von 59 Teilnehmenden aus 27 Ländern und 11 verschiedenen Disziplinen durchgeführt, die in eine Experimental- und eine Kontrollgruppe eingeteilt waren. Als digitales Tool zur Unterstützung des semi-virtuellen DT-Workshops kam ein digitales Whiteboard zum Einsatz. Entgegen den Erwartungen und Annahmen aus der Theorie konnte gezeigt werden, dass ein semi-virtueller DT-Workshop ebenfalls zu einem hohen Maß an geteiltem Verständnis, Zufriedenheit und wahrgenommener Effektivität führen kann. Die Nutzung eines digitalen Whiteboards unterstützt dabei die kreative semi-virtuelle Kollaboration durch seine erweiterten Funktionen (z. B. Chat, Post-it-Notes, Text und Formen/Verbindungen). Insgesamt wird deutlich, dass hybride DT-Prozesse ebenso gut funktionieren können wie analoge.

New Practice bei der Telekom

Working in a virtual world – Kickstart into a new way of work

Herausforderungen:

Die Limitierungen der normalen Videokollaborationsplattformen überwinden und virtuelle Meetings erlebbarer machen.

Lösungsansatz:

VR als alternative Technologie für die Durchführung von Meetings wird bei Telekom pilothaft eingeführt und erprobt. Mithilfe von VR-Brillen und der entsprechenden Kollaborationsplattformen (z.B. GLUE, Spatial) arbeiten Projektteams in virtuellen Räumen zusammen – als Avatare. So können sie gemeinsam an 3D-Modellen arbeiten, sich in kleinere Gruppen zurückziehen und – mittels räumlicher Akustik – auch gezielt in eine 1:1-Rücksprache gehen. Ziel des Projektes ist es, neue Zusammenarbeitsformen zu erleben und herauszufordern. Denn so lässt sich vermeiden, dass durch die Hybridität Teilnehmer*innen 1. und 2. Klasse entstehen. Die Ergebnisse der Pilotierung zeigen, dass in VR-Meetings mehr informeller Austausch stattfindet, intensive Diskussionen geführt werden und die virtuellen Räumlichkeiten als lebendig wahrgenommen werden. Zu den Herausforderungen dieser Technologie gehören neben dem Aufbau der notwendigen Skills, die hohen Kosten für Devices und Plattformen und die fehlende Möglichkeit, sich während der Meetings Notizen zu machen.

Erfolgsfaktoren:

- Die Meetings erfordern leistungsfähige VR-Geräte (z.B. Oculus Quest 2, Pico Neo 3), Kollaborationsplattformen (z.B. GLUE, Spatial), mit leistungsfähiger Hardware ist die Teilnahme auch via PC/Laptop möglich.
- Die Teilnehmenden sollten die VR-Erfahrung und das Potenzial dahinter spielerisch und in Eigenregie erleben dürfen, um sich mit dem Programm und dem Nutzen anfreunden zu können.
- Es ist auch leichter, wenn sich die Teilnehmenden im realen Leben schon kennen.

Ansprechpartner:
Dennis Schmedt,
Deutsche Telekom AG

Blueprint für einen hybriden Innovationsprozess am Beispiel des Design-Thinking-Prozesses

Auf Basis der gesicherten Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Literatur wurde vom Projektteam ein DT-Prozess für eine hybride Arbeitswelt entworfen und in mehreren virtuellen Workshops mit Expert*innen aus den Partnerorganisationen reflektiert und weiterentwickelt. Auf diese Weise entstand ein modellhafter Prozess (Blueprint), der die Anforderungen in den unterschiedlichen Anwendungsphasen berücksichtigt und möglichen Anwender*innen Orientierung für die jeweils optimale Modalität sowie den passenden Einsatz von Werkzeugen und Methoden liefert (vgl. Abb. 2). Die Modalität bezieht sich dabei auf die Frage, welche Phasen des DT-Prozesses analog, virtuell oder hybrid zu gestalten sind. Im Falle der Hybridität können zudem drei Settings unterschieden werden: Setting I beschreibt den Fall, dass das Kerninnovationsteam analog zusammenarbeitet und einzelne Teilnehmende virtuell zugeschaltet werden. Setting II liegt vor, wenn zwei oder mehrere analoge Teams virtuell zusammenarbeiten und Setting III beschreibt die Situation, dass sich die Teilnehmenden zwar virtuell treffen, aber jeweils mit analogen Materialien arbeiten. Darüber hinaus wird bei der Entwicklung des Blueprints ersichtlich, welche zentralen Kompetenzen, Fähigkeiten und (kulturellen) Rahmenbedingungen vorliegen müssen, damit der hybride DT-Prozess ein Erfolg wird.

Zentral erscheint zunächst, dem klassischen vorpandemischen fünfphasigen DT-Prozess eine weitere Phase (Introduce) zur Einführung eines möglichen Innovationsteams in die hybride Arbeitsweise vorzuschalten. Diese Einführungsphase dient vor allem dem gegenseitigen Kennenlernen im Team und einem technischen Check-in, da diese Komponenten im virtuellen Raum eine essenzielle Herausforderung und zugleich Erfolgsvoraussetzung darstellen. Gerade neu zusammengesetzte Teams profitieren davon, diese Phase analog zu gestalten.

Sind Kennenlernen und technische Einführung gemeistert, können die folgenden DT-Phasen gut virtuell oder hybrid gestaltet werden. So kann das Innovationsteam in der Empathize-Phase von einem hybriden Setting profitieren, bei dem das Team analog zusammenkommt und einzelne Experten*innen(gruppen) zum Verständnis der Ausgangssituation virtuell hinzugeschaltet werden (Setting I). In der Ideate-Phase ist denkbar, dass virtuell zusammengearbeitet wird, die einzelnen Teammitglieder aber analoge Materialien vorliegen haben und mit diesen experimentieren (Setting III). In der Test-Phase kann schließlich eine Kombination dieser Settings Anwendung finden, wenn z. B. Anwender*innen(gruppen) ein reales/phisches Produkt testen und dabei virtuell mit dem Entwicklungsteam verbunden sind. Sehr gut rein virtuell funktionieren die Define- und die Prototype-Phase, sofern geeignete Anwendungen zur Verfügung stehen (z. B. VR2). Dies sind auch die

Am Beispiel des Design-Thinking-Prozesses	Introduce	Empathize	Define	Ideate	Prototype	Test	Besondere Beachtung von	
Modalität*	analog (virtuell, wenn sich Team kennt)	Hybrid Setting I	virtuell	Hybrid Setting III	virtuell Bedingung: geeignete Anwendungen vorhanden	Hybrid Setting I+III		<ul style="list-style-type: none"> neuen Mitarbeitenden Heterogenität des Teams Inklusion aller Teilnehmenden interkulturellen Unterschieden tatsächlichem Mehrwert der Hybridität / Virtualität finaler Protokollierung von Ergebnissen Nutzung von zentraler Anwendung
Anwendung	Präsenz meeting (Video-Konferenz)	Virtuelle Whiteboards		Virtual Reality		Videokonferenz		
Kommunikationsart	synchron	synchron	asynchron	synchron	asynchron	synchron		
Fähigkeiten	Digitale Anwendungskompetenzen, Kommunikationsfähigkeit im Virtuellen, Selbstorganisation, Resilienz, Sozialkompetenz, inklusive Führung							
(kulturelle) Rahmenbedingungen	Improvisations-Mindset, intrinsisch motivierte Teilnehmende/Moderatoren, Gefühl der Zusammengehörigkeit, klare Regeln der Zusammenarbeit, geschulte Moderation, geeignete Büroumgebung/Technik							

* abhängig von Art/Thema der Innovation

Setting I: Kernteam sitzt analog zusammen + einzelne virtuelle Teilnehmende; Setting II: zwei analoge Teams arbeiten virtuell zusammen; Setting III: virtuelle Zusammenkunft + analoge Materialien

Abb. 2: Modellhafter Design-Thinking-Prozess in der Hybridität.

beiden Phasen, in denen eine asynchrone, also zeitversetzte Kommunikation möglich ist, während alle anderen Phasen eine synchrone, also zeitgleiche Zusammenarbeit erfordern.

Jeder Phase des DT-Prozesses können verschiedene Anwendungen zugeordnet werden, die im virtuellen Raum Unterstützung bieten. Die Auswahl, das Ausmaß und die Art der Nutzung dieser Anwendungen ist entscheidend dafür, dass geographische, zeitliche oder kulturelle Distanzen überbrückt werden können (Ittstein, 2020). Werden zum Beispiel zu viele verschiedene Kommunikationsmittel genutzt, droht beim Wechsel zwischen den Tools ein Informations- und Wissensverlust. Empfehlenswert ist daher eine integrierte IT-Lösung als zentrale Austauschplattform ergänzt durch eine informationsdichte Kommunikation mittels Video-Konferenz (Ittstein, 2020). Gerade virtuelle Whiteboards haben sich im Rahmen von DT-Prozessen bewährt, aber auch VR-Anwendungen sind vielversprechend mit Blick auf die komplexe Phase des Prototypings.

Zentrale Fähigkeiten für die Arbeit in hybriden DT-Prozessen sind digitale Anwendungskompetenzen und Kommunikationsfähigkeit im Virtuellen (Lattemann et al., 2017). Dies unterscheidet hybride Prozesse deutlich von analogen und sollte auch in der Personalentwicklung eines Unternehmens bedacht werden. Hinzu kommen erhöhte Anforderungen an die Selbstorganisation und Resilienz der Mitarbeitenden, da die Arbeit im Hybriden oftmals isolierter stattfindet und als belastender empfunden wird. In diesem Zusammenhang kommt der Führung eine zentrale Rolle zu, die diesen Themen mit Sozialkompetenz und inklusiver Führung begegnen sollte (siehe auch Kapitel 7).

Neben technischen und personellen Voraussetzungen der hybriden Zusammenarbeit, haben weitere (kulturelle) Rahmenbedingungen eine große Bedeutung für den Erfolg von DT-Prozessen, z. B. eine generelle Improvisationsmentalität, die Auswahl intrinsisch motivierter Teilnehmender und Coaches/

Moderator*innen sowie die Erzeugung eines Gefühls der Zusammengehörigkeitsgefühls (Unger et al., 2021). Daneben sind klare Regeln für die hybride Zusammenarbeit, eine geschulte Moderation hybrider Veranstaltungen und eine geeignete Büroumgebung elementar wie beispielsweise ausreichend große und mit erforderlicher Technik ausgestattete Räume (siehe auch Kapitel 8).

Besondere Beachtung erfordern in diesem Zusammenhang neue Mitarbeitende, aber auch heterogene Teams, z. B. wenn diese interkulturell zusammengesetzt sind. Ziel ist hier stets die Inklusion aller Teilnehmenden, um das Potenzial der Hybridität vollständig nutzen zu können. Die gemeinsame Reflexion mit den Expert*innen aus den Partnerorganisationen hat gezeigt, dass offene Fragen vor allem im Hinblick auf die finale Protokollierung von Ergebnissen, entstehende Kosten bei der Umsetzung hybrider Innovationsprozesse sowie die Einhaltung von Datenschutzanforderungen bestehen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in der aktuellen Situation vor allem der Förderung von IT-Anwendungskompetenzen in der Breite der Beteiligten eine zentrale Bedeutung zukommt. So kann einer kognitiven Überlastung, welche wiederum die Kreativität einschränkt, entgegengewirkt werden (Choi, Van Merriënboer & Paas, 2014; Lan et al., 2019). Folgerichtig fällt der IT-Abteilung in der Organisation eine neue zentrale Aufgabenstellung zu. So sind entsprechende technische Möglichkeiten für hybride DT-Prozesse zu schaffen und die nötige Stabilität für diese Arbeitsform zu gewährleisten. Doch dieser Aufwand lohnt sich, denn hybride DT-Prozesse bieten sogar eine Reihe von Vorteilen gegenüber rein analogen Prozessen: DT-Prozesse werden durch virtuelle/hybride Elemente nicht nur schneller und effizienter, sie führen auch zu besseren Ergebnissen, da Experten*innen und Nutzende besser eingebunden werden können und diese Prozesse zu einem hohen Maß an Zufriedenheit auf Seite der Teilnehmenden führen. Daneben erleichtern digitale Werkzeuge die Dokumentation und Speicherung von Prozessergebnissen.

New Practice bei der Deutschen Rentenversicherung Bund (DRV Bund)

Innovation Lab

Herausforderungen:

Angebote des Innovation Labs der Deutschen Rentenversicherung Bund auch online erlebbar machen.

Lösungsansatz:

Mithilfe des ersten Innovation Labs der Deutschen Rentenversicherung Bund können IT und Fachseite gemeinsam nutzer*innenzentrierte Lösungen entwickeln. Dabei wird bevorzugt mit den Methoden des Design Thinking gearbeitet, einem Prozess, bei dem die Anwender*innen im Fokus stehen.

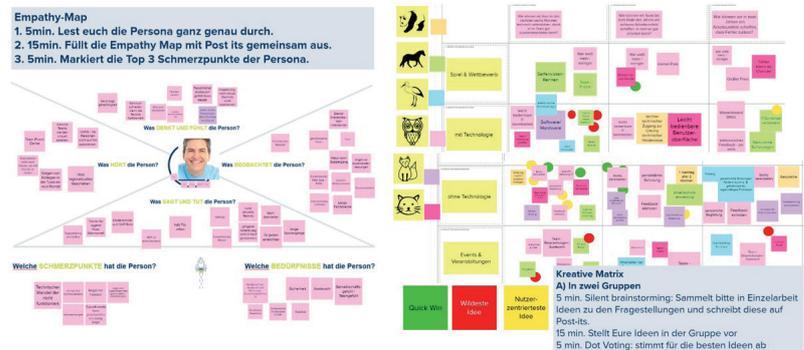
Um die Kund*innen des Labs zu befähigen, diese kollaborative und agile Arbeitsweise eigenständig anzuwenden, werden regelmäßig Design-Thinking-Trainings angeboten. Aufgrund der pandemischen Lage wurden diese Trainings ins Virtuelle verlagert.

Die Teilnehmer*innen lernen in Kleingruppen die einzelnen Phasen des Design Thinking kennen und wenden verschiedene Methoden anhand von konkreten Beispielen an. Bei einer gemeinsamen Reflexion der Techniken wird auch darüber gesprochen, wie sie das Erlernte im Alltag einsetzen können.

Erfolgsfaktoren:

- Virtuelle Whiteboards und entsprechende Kommunikationstools ermöglichen gemeinsame Ideengenerierung und Zusammenarbeit.
- Eine klare Struktur und konkrete Aufgabestellungen unterstützen eine zielführende und erfolgreiche Kollaboration an virtuellen Whiteboards.
- Erlernen von neuen Arbeitsweisen durch direkten praktischen Einsatz und Austausch über mögliche Anwendungsszenarien in Kleingruppen

Ansprechpartnerin:
Justine Zmudzinski,
Deutsche Rentenversicherung Bund



Auszüge aus dem virtuellen Design-Thinking-Training.

4.2.2 Die hybride Gestaltung des Innovationsumfeldes

Die Frage, wie auch in einer hybriden Arbeitswelt die Rahmenbedingungen und das Arbeitsklima innovationsförderlich gestaltet werden soll, treibt aktuell viele Organisationen um. Mitarbeitende geben an, dass ihnen im Homeoffice hauptsächlich die sozialen Kontakte und zufälligen Begegnungen fehlen. Es wird deutlich, dass Betriebe nicht nur Orte der Wertschöpfung sind, sondern auch soziale Funktionen erfüllen und die Innovationsfähigkeit der Unternehmen vom informellen Austausch der Beschäftigten profitiert. Wenn auch nach den coronabedingten Einschränkungen die Mitarbeitenden nur noch zeitweise im Büro arbeiten und auch Geschäftsreisen aus Nachhaltigkeits-, Zeit- und Kostengründen eingeschränkt werden, bleiben einige Herausforderungen bezüglich eines erfolgreichen Innovationsumfeldes bestehen:

- Es fehlt externe Inspiration aufgrund reduzierter geschäftlicher Mobilität und wenig persönlichem Austausch.
- Es mangelt an zufälligen Begegnungen mit Kollegen*innen.
- Ein fehlender über- und nicht-fachlicher Austausch führt zu einem geringeren Zusammengehörigkeitsgefühl, das wiederum für die Entstehung gemeinsamer neuer Ideen relevant ist.
- Zusammengehörigkeitsgefühl und Bindungskraft ist kaum oder nur schwer rein virtuell zu erzeugen: Bei der Entwicklung neuer, gerade auch mutiger Ideen, sind »Wir-Gefühl« und Vertrauen wichtig.

Um diesen Herausforderungen in der hybriden Arbeitswelt zu begegnen, müssen sowohl die richtigen Werkzeuge als auch die nötigen Fähigkeiten und entsprechenden Rahmenbedingungen entwickelt werden. Dazu müssen in der Organisation IT-Tools ausgewählt werden, die in der Lage sind, auch spontanen Austausch zu befördern.

Genauso wichtig wie die Auswahl der richtigen Tools ist auch deren flächendeckende Ausstattung und breite Anwendung. Nur wenn alle Mitarbeitenden Zugang zu den Tools (wie auch zur IT-Infrastruktur an sich) besitzen, werden hybride Meetings, Veranstaltungen und Begegnungen zur gelebten neuen Normalität.

Neben der flächendeckenden Ausstattung benötigen die Mitarbeitenden digitale Anwenderkenntnisse. Dabei müssen Mitarbeitende nicht nur motiviert werden, die digitalen Tools zu nutzen, sondern es muss verhindert werden, dass sie sich den digitalen Tools entziehen können. Insbesondere wenn hybride Meetings Teil des Arbeitsalltags werden sollen, darf es keine Option sein, aus Unwissenheit oder Bequemlichkeit die digitalen Schnittstellen nicht zu nutzen. Mitarbeitende müssen in der Breite einen routinierten Umgang mit den nötigen Tools entwickeln. Nachweislich und insbesondere, wenn es um Innovationsarbeit geht, ist es wichtig, dass der »kognitive Arbeitsspeicher« nicht mit Unsicherheiten im Umgang mit den eingesetzten digitalen Tools belegt wird, sondern frei für kreative Gedanken ist (Choi, Van Merriënboer & Paas, 2014; Lan et al., 2019).

Es ist aber ebenso ein entsprechendes Arbeitsklima nötig, das geprägt ist von psychologischer Sicherheit und Zusammenhalt. Psychologische Sicherheit, also die gegenseitige Wertschätzung, der Austausch von Informationen sowie das offene Diskutieren von Fehlern ohne Angst vor negativen Konsequenzen, ist in der virtuellen und hybriden Zusammenarbeit noch wichtiger als in der analogen. Sie muss insbesondere von den Führungskräften gefördert werden (Han et al., 2017).

Das Teilen von Informationen ist prinzipiell ein Erfolgsfaktor für die hybride Innovationszusammenarbeit. Der Austausch von Informationen steht in positiver Wechselwirkung mit Zusammengehörigkeitsgefühl und Vertrauen und alle drei wirken sich positiv auf das gemeinsame Entwickeln von Ideen aus und sind damit kritische Faktoren der Innovationsleistung von Teams (Stoica, Florea & Gonzalez, 2020).

Das Teilen von Informationen und Ideen steht auch im Zusammenhang mit der richtigen IT-Infrastruktur. Gerade um in hybriden Meetings kein (Informations)Ungleichgewicht zwischen Teilnehmenden in Präsenz und virtuell Teilnehmenden entstehen zu lassen, müssen Ergebnisse und Wissensbestände digital gespeichert und strukturiert und transparent zugänglich gemacht werden (Mazzucchelli, Tortora & Fontana, 2021).

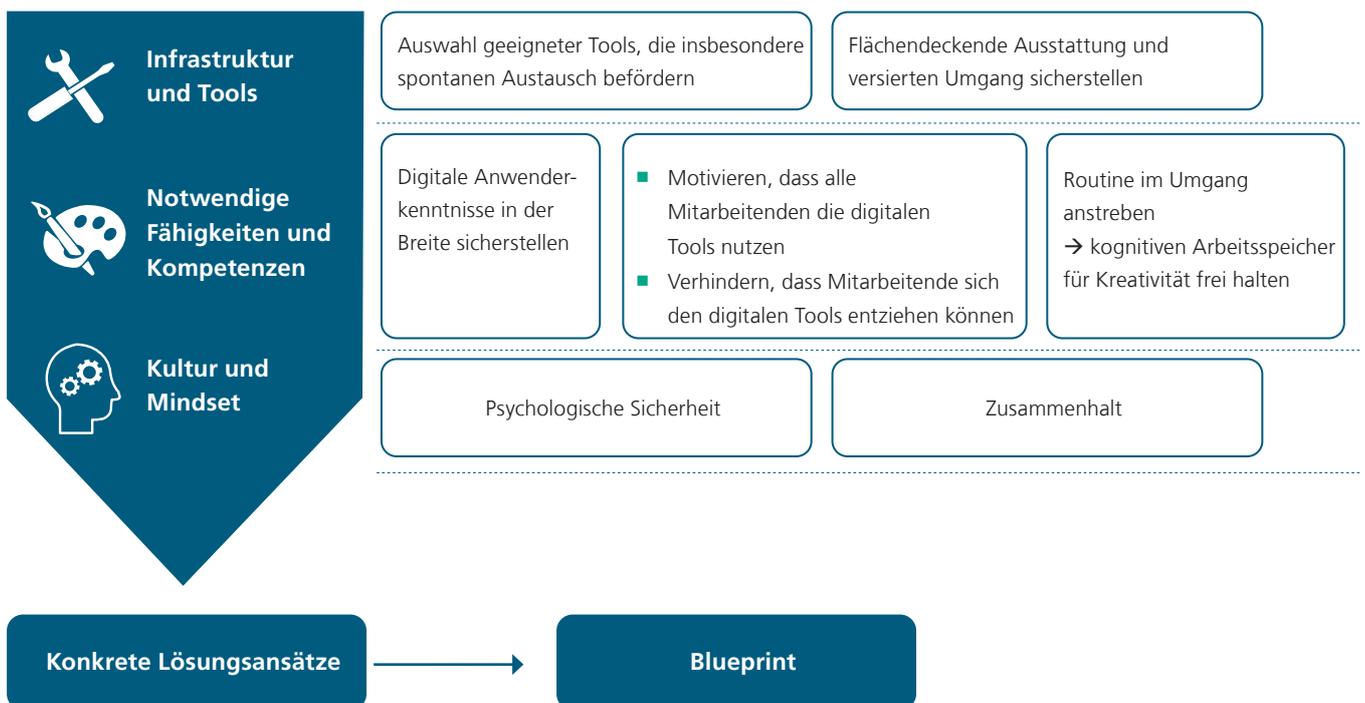


Abb. 3: Voraussetzungen zur erfolgreichen Gestaltung des Innovationsumfeldes in einer hybriden Arbeitswelt.

New Practice bei der Lufthansa

Innovation Community – Moving physical interactions into the virtual world

Herausforderungen:

Räume für den gemeinsamen Austausch und die Kreativität in der virtuellen Welt gestalten.

Lösungsansatz:

Seit dem verstärkten Wandel zu mehr virtueller Arbeit in den letzten zwei Jahren bauen viele Bereiche und Teams innerhalb der Lufthansa im unternehmensinternen sozialen Netzwerk »Yammer« offene, themenbezogene Communitys auf. Der Lufthansa Innovation Hub betreibt für alle Mitarbeitenden seit 2020 ebenfalls die »Innovation Community«, um Innovationskompetenzen in der Breite aufzubauen und das Thema über Netzwerke zu stärken. Es wurden neuartige interaktive und virtuelle Formate implementiert, um sich trotz der Pandemie weiterhin inspirieren und austauschen zu können. So gibt es zum einen virtuelle Beiträge externer und interner Expert*innen, um neue Wissensstände in verschiedenen Themengebieten zu vermitteln. Außerdem wurde ein »Innovation Newsroom« entwickelt als Plattform für Neuigkeiten, Nachrichten sowie Forschungsberichte, durch die sich die Mitarbeitenden inspirieren lassen können. Zusammenarbeit und Co-Kreation werden durch Formate wie Innovations-spielplätze, ein offenes, selbstorganisiertes Format zum gemeinsamen Erstellen, Testen und Überarbeiten von Produkten, Ideen und Formaten und Innovationsinterviews, ein Format zur themenspezifischen Ideenfindung in kleinen Teams und dem »Future:Path«, einer 8-wöchigen virtuellen Lernreise, in der Mitarbeitende Kompetenzen in den Bereichen Trendanalyse, Geschäftsmodellentwicklung, Prototypendesign und Pitching vor Kolleg*innen aus der Belegschaft entwickeln.

Erfolgsfaktoren:

- Der Aufbau und das Management einer Community muss mit einer gemeinsamen Vision, klaren Rollen und definierten Key Performance Indicators (KPIs) erfolgen. Dabei ist das Vernetzen mit anderen unternehmensinternen Communitys ebenso wichtig.
- Es sollte mit Formaten und Inhalten experimentiert werden, die auf die Bedürfnisse der Belegschaft eingehen und die möglichst niederschwellig zugänglich gemacht werden.
- Der Aufbau einer gemeinsamen Identität in der Community soll bewusst gefördert werden, z. B. durch die Schaffung von Möglichkeiten für die Mitarbeitenden, die Community aktiv mitzugestalten und Eigenverantwortung zu übernehmen.

4.2.3 Zwei Blueprints als Beitrag zur hybriden Gestaltung der Innovationsumgebung

Zwei Blueprints sollen zukünftig einen Beitrag für die Etablierung eines innovationsförderlichen organisatorischen Umfelds liefern, wobei bewusst die neuen Möglichkeiten einer hybriden Arbeitsweise genutzt werden. Die Umsetzung neuer Ideen zu Innovationen, ob nun in Form einer Dienstleistungs- oder Produktinnovation am Markt oder in Form einer organisatorischen Innovation, wird erleichtert, wenn diese auf ein innovationsfreundliches Organisationsumfeld trifft, d. h. insbesondere auf für neue Ideen, Entwicklungen und Herausforderungen offene, lernorientierte und neugierige Mitarbeitende.

Der Blueprint »Gewonnene Zeit für Inspiration und Weiterbildung nutzen« beruht auf der Idee, dass durch die Arbeit im Homeoffice Zeitguthaben gewonnen wird, das vor der Pandemie vonseiten der Arbeitnehmenden für kraftraubendes und teilweise unproduktives Pendeln aufgewendet werden musste. Zukünftig könnte diese gewonnene Zeit anteilig für die Teilnahme an inspirierenden und weiterbildenden virtuellen Angeboten und Formaten eingesetzt werden. Ein einfaches Gedankenmodell zeigt die mögliche Relevanz eines solchen Modells:

Durchschnittlich verbringen Arbeitnehmende in Deutschland pro Tag knapp 60 Minuten mit Pendeln (Statistisches Bundesamt, 2021). Bei zwei Tagen Homeoffice pro Woche und einer Anrechnung der Hälfte der durch die Arbeit im Homeoffice eingesparten Zeit entsteht ein Zeitguthaben in Höhe von mehr als einer gesamten Arbeitswoche pro Jahr, das für Inspiration und Lernen aufgewendet werden könnte. Quellen für Inspiration und Lernen können dabei sowohl im engeren Zusammenhang mit der Tätigkeit im Unternehmen stehen (Vorträge von Experten*innen oder Webinare besuchen, Kurse absolvieren etc.) oder zur Inspiration durch fachfremde Inhalte im weiteren Sinne genutzt werden (Zeitschriften-Abos, Museumsbesuche, Exkursionen o. ä.).

Essenziell für die Realisierung dieses Blueprints ist die klare Definition der Zielstellung für das eigene Unternehmen, möglichst unter Einbezug von Unternehmensleitung und Mitarbeitendenvertretung. Insbesondere muss geklärt werden, wem die eingesparten Stunden »gehören« und wer über sie verfügen kann. Des Weiteren muss geklärt werden, wie auch Nicht-Mobil-Arbeitende in der Organisation von dem Prozess profitieren können.

Gewonnene Wegezeiten für Inspirationszeit und Weiterbildung nutzen

Was

Die durch weniger Dienstreisen und Pendelwege gewonnene Zeit sollte von den Mitarbeitenden aktiv und strukturiert für Inspiration genutzt werden.

Wie

- Transparentes Inspirationskonto für jeden Mitarbeitenden:
- Die darauf vorhandenen Stunden müssen für Inspiration und Lernen genutzt werden. Dabei müssen diverse Inspirationsquellen genutzt werden: extern und intern, fachlich und außer- oder überfachlich, digital und analog, Einzelarbeit und Gruppenevent etc.
 - Mitarbeitende entwerfen Weiterbildungs- und Inspirationsplan und stimmen diesen mit Führungskraft ab.

Inspirationsquellen

Vorträge im Unternehmen (von internen und externen Experten), Zeitschriften-Abos, Konferenzen, Webinare, Exkursionen, Teamchallenges, Kurse ...

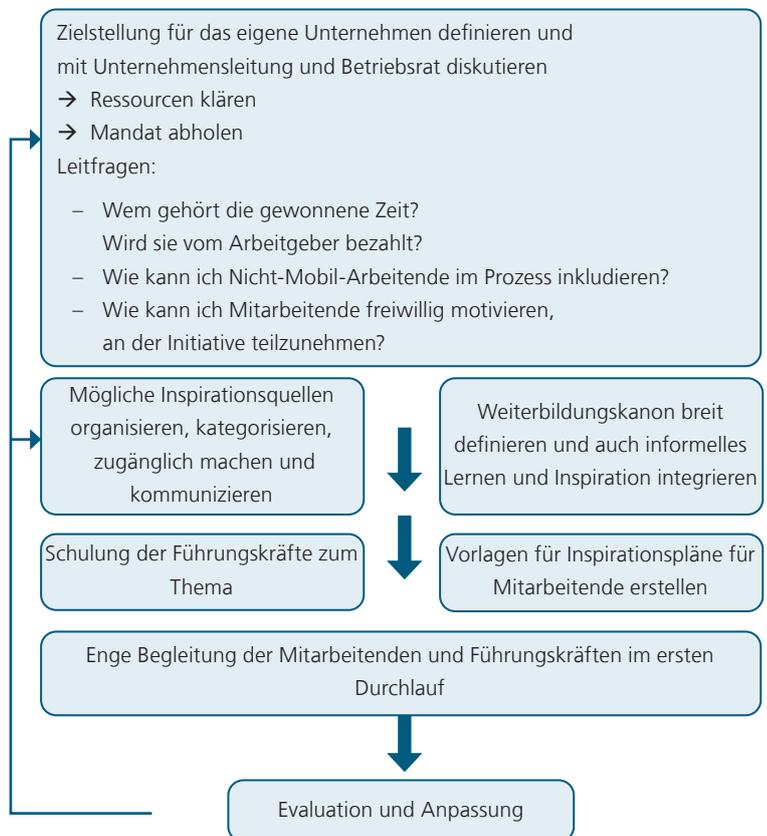


Abb. 4: Blueprint »Gewonnene Zeit für Inspiration und Weiterbildung nutzen«.

Der Blueprint »Zufällige Begegnungen analog und digital realisieren« adressiert die fehlenden zufälligen Begegnungen während der Pandemie und in einem hybriden New Normal, in dem Mitarbeitende wesentliche Teile ihrer Arbeitszeit nicht im Büro verbringen. Wie können Begegnungen unterschiedlicher Kollegen*innen gesteuert oder durch indirektes Nudging forciert werden? Hierzu können zum einen das Büro und auf der anderen Seite der virtuelle Raum als Begegnungsorte genutzt werden:

Im Büro kann die geringere Auslastungsquote für aktives Mitarbeitenden-Matching genutzt werden. Ziel ist, dass entweder Mitarbeitende zufällig zueinander geführt werden, um den spontanen Austausch während der Arbeitszeit zu ermöglichen oder zu vermeiden, dass sich Kollegen*innen, insbesondere aus unterschiedlichen Bereichen, nicht begegnen. Möglich wäre dies entweder über klassische Planungswerkzeuge oder appbasiert. Bei letzterem könnten vorher eingespeiste Daten der Mitarbeitenden wie Projektzugehörigkeit, Kompetenzen, Interessen etc. genutzt werden, um Mitarbeitende nach bestimmten Kriterien zusammenzubringen.

Im virtuellen Raum ist dies mithilfe digitaler Werkzeuge noch niedrigschwelliger möglich. Die Virtualität bietet darüber hinaus die Möglichkeit, Mitarbeitende aus unterschiedlichen auch internationalen Standorten zusammenzubringen. Auch bei diesem Blueprint ist eine Abstimmung zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat über Ziele und Vorgehen essenziell, gerade wenn es um datenschutzbezogene Fragen der Datenerhebung geht. Außerdem lebt dieser Blueprint von der Akzeptanz und Begeisterung der Mitarbeitenden. Entsprechend ist eine vorherige Einführung in die Vorteile dieser Werkzeuge für Unternehmen und Mitarbeitende nötig, um die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen.

Zufällige Begegnungen analog und digital realisieren

Was

- Geringe Auslastungsquote für Mitarbeitenden-Matching nutzen
- appbasiert oder durch Planung werden Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen temporär zusammengesetzt.
 - Icebreaker-Fragen zur Verfügung stellen, um miteinander ins Gespräch zu kommen.

Wie

- Niedrigschwellige Möglichkeiten des Virtuellen und zukünftig auch von Algorithmen nutzen
- Im virtuellen Raum können Mitarbeitende per Zufall oder kriteriengeleitet (Bereichs- oder Projektzugehörigkeit, fachliche Hintergründe, Kompetenzen etc.) gematcht werden

Formate und Good Practices

- Lunch-Glücksrad/Mystery-Lunch
- automatisiertes Vorschlagen von Kolleg*innen mit spezifischer Expertise
- morgendliches Mixed-Daily: Für 10 Minuten werden Mitarbeitende unterschiedlicher Bereiche zusammengeschaltet.
- Coffee-Dates (mit oder ohne Leitfrage)
- Lagerfeuermeetings ohne Agenda
- Beispiel-Leitfragen: »Darf ich von deinen Fehlern lernen?« oder »Mein Lieblingskonzept«

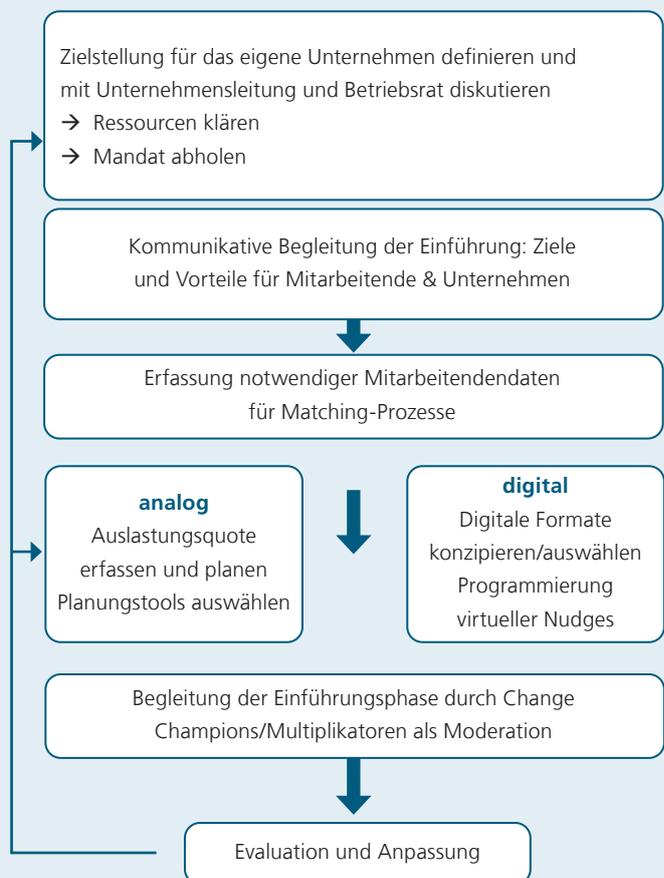


Abb. 5: »Zufällige Begegnungen analog und digital realisieren«.

4.3 Fazit und Ausblick

Um die Vorteile der hybriden Arbeitsweisen für die Innovationsfähigkeit von Organisationen zu nutzen und potenzielle negative Auswirkungen zu minimieren, müssen Unternehmen sowohl ihre Innovationsprozesse als auch ihr Innovationsumfeld weiterentwickeln. Wir befinden uns dabei in einer Experimentierphase. Die aktuell veröffentlichte wissenschaftliche Literatur beschäftigt sich hauptsächlich noch mit der durch die Covid-19-Pandemie erzwungene Virtualisierung von Innovationsprozessen. Erkenntnisse zur hybriden Gestaltung dieser Prozesse sind noch selten. Genauso haben Organisationen erst begonnen, Erfahrungen mit Ansätzen zur erfolgreichen Gestaltung der hybriden Innovationsarbeit zu sammeln. Die mit der Projektgruppe erarbeiteten Blueprints liefern erste Lösungsansätze, die für die Unternehmenspraxis getestet und angepasst werden können.

Besonders im Bereich Innovationsentwicklung sind die Potenziale der hybriden Zusammenarbeit noch nicht gehoben. Es braucht dafür aber die richtigen technischen, organisationalen und kulturellen Rahmenbedingungen. Um zu konkretisieren, wie diese »richtigen« Rahmenbedingungen in unterschiedlichen Kontexten aussehen, bedarf es weiterer Forschung und insbesondere experimenteller Studien. Reallabore und Experimentierräume können eine gute Grundlage bieten, neue Formen der Innovationsentwicklung auszuprobieren.

Bezüglich alternativer Kreativitäts- und Inspirationsquellen zur Steigerung der Innovationskraft und der Kreativität der Mitarbeitenden existiert so gut wie keine Forschung und es liegen kaum Good-Practice-Beispiele vor.

Das Thema, Innovationsökosysteme hybrid zu gestalten, wurde im Projekt zugunsten der Fragen rund um hybride Innovationsprozesse und -umgebungen zurückgestellt. Da erfolgreiche Innovationsprozesse zukünftig oft in Kooperationen über Organisationsgrenzen hinweg geschehen werden, ist dies ein wichtiges Forschungs- und Anwendungsfeld (Schütz, 2020), das außerdem in Wechselwirkung mit dem Innovationsumfeld steht: Um erfolgreich mit externen Partnern hybrid zusammenzuarbeiten, muss dies zuallererst im eigenen Unternehmen funktionieren – sowohl IT-seitig als auch bezogen auf Fähigkeiten und kulturelle Rahmenbedingungen wie Offenheit und positive Fehlerkultur.

Literatur

- Bader, L., Kruse, A., Dreßler, N., Müller, W., & Henninger, M.: Virtual Design Thinking-Experiences from the Transformation of Design Thinking to the Virtual Domain. In: ICERI 2020 Proceedings (2020)
- Choi, H. H., Van Merriënboer, J. J., & Paas, F.: Effects of the physical environment on cognitive load and learning: Towards a new model of cognitive load. In: Educational Psychology Review (2014), S. 225–244.
- Fichter K.: Grundlagen des Innovationsmanagements. Oldenburg: Carl-von-Ossietzky-Univ., Center für lebenslanges Lernen; 2015.
- Google: Mobilitätsbericht zur Coronakrise. (Online), 2021. (Zugriff am: 2.03.2021). Verfügbar unter: <https://www.google.com/covid19/mobility/>
- Han, S., S., C. J., Macko, C., Park, P. W., & Beyerlein, M.: How virtual team leaders cope with creativity challenges. In: European Journal of Training and Development (2017), Nr. 3, S. 261–276.
- Ittstein, D. J.: Global Virtual Innovation Teams – die Rolle der Virtualität bei transnationalen virtuellen Design Thinking Prozessen. In: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. (Hrsg.): Transnationalisierung der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen (2020) S. 249–274.
- Lan, C. H., Sheng, M. H., Hsu, Y. C., & Shiue, Y. M.: Influence of online and face-to-face collaboration and learning style on cognitive load and engagement in a health introductory course. In: Proceedings of the third International Conference on Medical and Health Informatics (2019), S. 142–148.
- Lattemann, C., Siemon, D., Dorawa, D., & Redlich, B.: Digitization of the design thinking process solving problems with geographically dispersed teams. In: International Conference of Design, User Experience and Usability (2017), S. 71–88.
- Mazzucchelli, A., Chierici, R., Tortora, D., & Fontana, S.: Innovation capability in geographically dispersed R&D teams: The role of social capital and IT support. In: Journal of Business Research (2021), S. 742–751.
- Redlich, B., Dorawa, D., Siemon, D., & Lattemann, C.: Towards semi-virtual design thinking-creativity in dispersed Multicultural and Multidisciplinary innovation project teams. In: Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences (2018)
- Schütz, F.: Das Geschäftsmodell kollaborativer Innovation: Eine empirische Analyse zu funktionalen Rollen in Quadruple-Helix-Innovationsprozessen, Berlin, Univ., Diss., 2020
- Statistisches Bundesamt: Erwerbstätige nach Stellung im Beruf, Entfernung, Zeitaufwand und benutztem Verkehrsmittel für den Hinweg zur Arbeitsstätte. (Online), 2021. (Zugriff am: 3.09.2021) Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/pendler1.html>
- Stoica, M., Florea, L., & Gonzalez, A.: Innovation in Virtual Team Business Education: Ways to Increase Trust and Cohesiveness. In: Business Education Innovation Journal (2020), Nr. 2, S. 119–126.
- Striebing, C., Hochfeld, K., Jütting, M., Altinalana, L., Schneider, S., & Schneider, J.: Ergebnisbericht – virtuell innovativ (2021)
- Unger, J. M., Bhattarai, A., Maisch, B., Luetz, J. M., & Obuhuma, J.: Fostering innovation and intercultural exchange during a global pandemic: Lessons learned from a virtual design thinking challenge in Nepal. In: COVID-19: Paving the Way for a More Sustainable World (2021), S. 185–209
- Vogel, J., Schuir, J., Thomas, O., & Teuteberg, F.: Gestaltung und Erprobung einer Virtual-Reality-Anwendung zur Unterstützung des Prototypings in Design-Thinking-Prozessen. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik (2020), Nr. 3

5 Talente gewinnen und Mitarbeitende binden

5.1 Einleitung

Inwieweit nimmt die hybride Arbeitsweise, die zwischen Situationen in Präsenz und reiner Virtualität oszilliert, Einfluss auf das Thema »Belegschaften binden und Talente gewinnen«? Wie können in einer hybriden Welt Talente gefunden, eine positive Onboarding-Erfahrung erreicht und die Mitarbeitenden an die Organisationen gebunden werden? Das sind Fragestellungen, die während der Pandemie an Relevanz gewonnen haben.

Autor*innen:
Fiona Funder,
Franziska Suttrup,
Dr. Iñaki Lozano Ehlers

Die intensive Homeoffice-Zeit hat sowohl die Mitarbeitendenerfahrung (Employee Experience), also das Zusammenwirken der Organisation mit den Mitarbeitenden zu einer Erfahrungswelt, als auch die Anforderungen und Erwartungshaltung der Mitarbeitenden verändert. Die Microsoft Trend-Index-Studie (2021) zeigt, dass 41 Prozent der Mitarbeitenden erwägen, ihren aktuellen Arbeitgeber zu verlassen. Die Gründe dafür sind vielseitig: Jungen Mitarbeitenden und Berufseinsteiger*innen fiel es schwer, in der überwiegend virtuellen Arbeitssituation der zurückliegenden Monate Beziehungen und Netzwerke innerhalb der Organisation aufzubauen. Dadurch fühlten sie sich weniger an ihren Arbeitgeber gebunden (Microsoft, 2021). Andererseits hinterfragten die Mitarbeitenden zunehmend die Sinnhaftigkeit ihrer aktuellen Beschäftigung oder gaben an, dass sich ihre psychische Gesundheit während der Pandemie verschlechtert habe (New Work SE & Forsa, 2020).

Das für Bindung und Engagement einflussstarke Wir-Gefühl wird am stärksten durch die Organisationskultur, das erlebte Führungsverhalten und persönliche Beziehungen beeinflusst. Die Corona-Pandemie und die damit verbundene Arbeit auf Distanz wirkte sich negativ auf das Wir-Gefühl aus: Im März 2020 fühlten noch 50 Prozent der Beschäftigten eine starke oder intensive Team-Verbundenheit, im Dezember 2020 waren es nur noch 26 Prozent (Deloitte, 2020; Psyga, 2021; Schneider, 2017). Die Herausbildung eines Wir-Gefühls und einer emotionalen Verbundenheit zu einer Organisation stellte besonders für Mitarbeitende, die während der Corona-Pandemie eingestellt wurden und bei denen keine persönliche Begrüßung und keine gemeinsame Teamarbeit in Präsenz stattfinden konnte, eine Herausforderung dar. Studien zeigen, dass die Rolle der Führungskräfte sowie der HR-Mitarbeitenden in diesem Zusammenhang an Bedeutung gewonnen hat. Ihnen fällt mehr Verantwortung im Onboarding-Prozess und insbesondere bei der Vermittlung der Arbeitskultur zu, indem sie als eine Art »Buddy« (ständiger Ansprechpartner) eine neue Rolle erhalten. Während sich vor der Pandemie rund 43 Prozent der neu eingestellten Mitarbeitenden bereits vor ihrem ersten Arbeitstag mit Fragen an die Führungskräfte wandten, sind es aktuell 58 Prozent. Dieser Anstieg zeigt, dass Unsicherheiten existieren und die Kommunikation zwischen der Organisation und den Arbeitnehmenden gestärkt werden muss (Haufe, 2021; DeSmet, Dowling, Mugayar-Baldocchi, & Schaninger, 2021).

Auch die Teambindung verändert sich im Kontext überwiegend mobiler Arbeit. So wurde anhand einer Studie des Harvard Business Reviews (2017) bekannt, dass sich Mitarbeitende, die überwiegend oder ausschließlich über Distanz arbeiten, oft ausgegrenzt fühlen. Zudem zeigt die Studie, dass ein Mangel an engem Kontakt mit Menschen die Bildung von Vertrauen, Verbindung und gegenseitiger Wertschätzung verhindert (Grenny & Maxfield 2017; Pecoraro, 2021).

Eine Bindung zu anderen Mitarbeitenden entwickelt sich oft auf natürliche Weise im Büro aus einer Vielzahl sozialer Situationen (z. B. Kaffeepause in der Küche, Austausch auf dem Flur). Für eine Bindung an ein Team und eine Organisation in einer hybriden Welt ist es daher erforderlich, diese wegfallenden Begegnungen durch neue und angepasste Formate (virtuell, in Präsenz und hybrid) zu intensivieren. Durch eine stärkere Bindung wird zudem das Engagement der Mitarbeitenden gesteigert (Makarius, Larson, & Vroman, 2021; Trossen, 2021).

Die virtuelle Art zu arbeiten hat die Erfahrungswelt der Mitarbeitenden in den unterschiedlichen Phasen der beruflichen Laufbahn verändert. Aus diesem Grund wurden für das Thema »Belegschaften binden und Talente gewinnen« drei Blueprints entwickelt, die sich an den drei Phasen orientieren, die für die Entwicklung der Employee Experience von besonderer Bedeutung sind und sich zugleich durch den Personalbereich maßgeblich mitgestalten lassen. Die Blueprints sollten bei den folgenden Herausforderungen einer virtuellen bzw. hybriden Arbeitswelt unterstützen:

1. Talente gewinnen
2. Neue Mitarbeitende an Bord holen
3. Mitarbeitende binden und deren Engagement fördern

Die Blueprints sollen dabei unterstützen, den Status Quo in der Organisation zu evaluieren und passende Lösungsansätze für eine hybride Arbeitswelt aufzuzeigen. Jede Organisation

hat andere Anforderungen und ist durch andere Rahmenbedingungen geprägt, jedoch können die Blueprints erste Ideen und Vorschläge für die Gewinnung und Bindung von Talenten liefern.

Der erste Blueprint zum Fokusthema »Talente gewinnen« beschäftigt sich mit den Veränderungen des Wertversprechens (Employer Value Proposition, kurz: EVP) und zeigt Wege auf, wie dieses Wertversprechen und die Organisation allgemein authentisch an potenzielle Kandidat*innen kommuniziert werden können. Die virtuelle Arbeitswelt hat auch das Recruiting verändert, weshalb der Blueprint ebenso Initiativen für das Recruiting in der hybriden Arbeitswelt aufzeigt.

Nachdem ein*e passende*r Kandidat*in ausgewählt wurde, folgt der Onboarding-Prozess. Auch hier ergeben sich Veränderungen, wenn Teams hybrid zusammenarbeiten und nicht, wie vor der Pandemie weitestgehend üblich, an einem Standort und zur gleichen Zeit. Deshalb beschäftigt sich der zweite Blueprint mit dem Thema »Neue Mitarbeitende an Bord holen«. Hier werden die einzelnen Phasen des Onboarding, des Pre-Boarding, der Startphase und der Integrationsphase sowohl aus arbeitstechnischer als auch aus sozialer Sicht betrachtet und entsprechende Initiativen für ein hybrides Onboarding vorgestellt.

Der dritte Blueprint behandelt das Thema »Mitarbeitende binden und deren Engagement fördern«. Nachdem ein Talent gefunden und eingearbeitet wurde, ist es von großer Bedeutung, dieses Talent in der Organisation zu halten, durch Anreize und eine gute Arbeitsatmosphäre zu binden und sie*ihn zum »Fan« des Unternehmens zu konvertieren. Mitarbeitende, die sich mit dem Wertversprechen (im Sinne von Purpose) und der Kultur der Organisation identifizieren können, arbeiten produktiver und agieren als Botschafter*innen sowohl für potenzielle Kund*innen als auch für weitere Talente (Dhingra et al., 2021).



Abb. 6: Übersicht der Themenbereiche und erarbeiteten Blueprints zum Thema »Belegschaften binden und Talente gewinnen«.

5.2 Blueprints

5.2.1 »Talente gewinnen«

Der Blueprint »Talente gewinnen« fokussiert auf die Themen EVP, Attracting sowie Hiring. Es geht darum zu untersuchen, wie sich die Anforderungen und die Erwartungshaltung der Kandidat*innen verändert haben, welche Auswirkungen diese Veränderung auf die Arbeitgeberattraktivität hat und wie dadurch die Suche und Einstellung neuer Mitarbeitender beeinflusst werden.

Der Aspekt der EVP, also die Entwicklung eines Alleinstellungsmerkmals als Arbeitgeber, dient dazu, potenzielle neue Mitarbeitende auf die Organisation aufmerksam zu machen und die Organisation im Wettbewerb um Talente zu positionieren (Alzoubi, 2020). Bedingt durch die Pandemie wurden die persönlichen Umstände und Lebenssituationen der Mitarbeitenden untersucht und die Frage gestellt, inwiefern man auf die individuellen Gegebenheiten auch bei der EVP eingehen soll und kann. Aufgrund der steigenden Flexibilität der Mitarbeitenden im Zuge der Corona-Pandemie wurden den Mitarbeitenden und den Organisationen die Vor- und Nachteile von mobilen Arbeitsweisen stärker bewusst. Eine offene und proaktive Kommunikation zu dem Standpunkt der Organisation bezüglich flexibler und hybrider Arbeit ermöglicht den Kandidat*innen, diesen Standpunkt mit ihrer Erwartungshaltung abzugleichen und minimiert Missverständnisse nach der Einstellung. Flexibles Arbeiten ist für viele Bewerber*innen schon zu einer Standardanforderung geworden. Eine klare Vorstellung über den Flexibilitätsgrad, der einer speziellen Position ermöglicht werden kann, erlaubt es, die passenden Kandidat*innen zu finden.

Neben einer transparenten Kommunikation jeglicher arbeitsrelevanter Themen sowie zeitlicher und örtlicher Flexibilitätsangebote ist es der Mehrheit der deutschen Arbeitnehmenden zudem wichtig, dass sich ihre Arbeitgeber zu sozialen Themen wie Umweltfragen, Menschenrechten und Tierschutz klar positionieren (YouGov, 2020). Auch priorisieren die Arbeitnehmenden die Bedeutung der Organisationskultur teilweise höher als das Gehalt (Randstad, 2021).

Für Organisationen ist es daher wichtig, ihre Positionen und Standpunkte sowie ihr Wertversprechen transparent und authentisch an potenzielle Kandidat*innen zu kommunizieren und sich so als attraktiver Arbeitgeber zu platzieren. Dabei spielen digitale Programme und soziale Netzwerke in der Kommunikation der Arbeitgebermarke eine essenzielle Rolle. Die Nutzung virtueller Karriere-Plattformen hat während der Corona-Pandemie erheblich zugenommen und so ist die Anzahl der Nutzer*innen von Xing seit 2019 um 1,7 Millionen auf 19 Millionen Nutzer*innen in der DACH-Region und von LinkedIn auf 15 Millionen Nutzer*innen in Deutschland angestiegen (Thattil, 2021). Kandidat*innen vertrauen Mitarbeitenden einer Organisation dreimal mehr als der Organisation selbst, wenn es darum geht, glaubwürdige Informationen über die gelebte Organisationskultur zu liefern. Zudem überprüfen 80 Prozent der Kandidat*innen ihre potenziellen Arbeitgeber auf deren Social-Media-Kanälen und informieren sich darüber, was aktuelle Mitarbeitende berichten (Talent works, 2021).

Organisationen setzen daher beispielweise bei der Gewinnung von Talenten auf virtuelle Live-Formate von z. B. LinkedIn oder Instagram, bei denen sich Interessierte mit Fragen direkt an die Organisation wenden können und umgehend Antworten von HR-Mitarbeitenden oder den zukünftigen Kolleg*innen und Führungskräften erhalten können. Auch stellen sogenannte Talent Ambassadors, zu deutsch »Talent-Botschafter*innen« eine Möglichkeit dar, die Organisation und deren Arbeitskultur in diesen sozialen Netzwerken zu präsentieren. Talent-Botschafter*innen sind Mitarbeitende, die über Arbeitgebermarke und das Mitarbeitendenerlebnis anschaulich und aus ihrer persönlichen Perspektive auf Social-Media-Kanälen berichten. Interessierte Kandidat*innen können mit den Talent-Botschafter*innen auf Augenhöhe in den Austausch treten und aus erster Hand erfahren, wie die Arbeit im Unternehmen aussieht. Diese Formate waren bereits vor der Corona-Pandemie wichtig, jedoch haben sie durch die zunehmende Virtualität an Bedeutung gewonnen und erreichen durch verbesserte Tools und optimierte Prozessabläufe mehr potenzielle Kandidat*innen als vor der Pandemie.

New Practice bei Porsche

Employer Branding

Herausforderungen:

Die »weichen« Faktoren (z. B. Work-Life-Balance und Kollegialität) der Arbeit bei Porsche in die Öffentlichkeit zu kommunizieren.

Lösungsansatz:

Porsche setzt drei Initiativen ein, um Kollegialität, Fehlerkultur sowie Nachhaltigkeit im Unternehmen langfristig nach innen und außen zu spiegeln. Zum einen nutzt Porsche Livestreams in Form einer Frage-Antwort-Runde auf einem Social Media Kanal wie Instagram, welcher zuvor in der »Story«, einem kurzen visuellen Content der für 24 Stunden sichtbar ist, im Instagram-Kanal angekündigt wird, sodass potenzielle Interessent*innen sich vorbereiten können. Im Rahmen dieses Livestreams gibt es Einblicke ins Ausbildungszentrum sowie Bewerbungstipps und die Möglichkeit, live Fragen zu stellen. Über 17.000 Personen der Zielgruppe wurden hierdurch erreicht. Auch bei der zweiten Initiative liegt der Fokus auf der Internetpräsenz und der jüngeren Zielgruppe, da hier in den Instagram-Stories der Arbeitsalltag in den verschiedenen Fachbereichen vorgestellt wird. Die Zuhörer*innenschaft kann sich durch das Fragetool aktiv einbinden und konkrete Fragen stellen. In einem dritten Format geben Expert*innen bei Porsche Einblicke in Initiativen und Projekte. Anhand von 3–5 Fragen werden Themen leicht und verständlich erklärt. Darüber hinaus dienen private Anekdoten und Erfahrungen der Unterhaltung und Auflockerung.

Erfolgsfaktoren:

- Es sollten Seiten des Unternehmens gezeigt werden, die Außenstehende nicht erwarten würden (harte vs. weiche Faktoren).
- Nutzung der Social-Media-Kanäle (bspw. Instagram), um die jüngere Zielgruppe zu erreichen, um weniger bekannte Aspekte der Arbeit bei Porsche zu kommunizieren und damit potenzielle Mitarbeiter*innen zur Bewerbung zu motivieren.
- Austausch mit der Followerschaft in den sozialen Netzwerken durch Nutzung von Frage-Antwort-Tools und Livestreams, um verstehen zu können, was diese Zielgruppe bewegt.

Ansprechpartner:
Christoph Welz,
Porsche AG

Der CEO der Firma Automattic, zu der das Content-Management-System Wordpress gehört, Matt Mullenweg, führt seit Jahren die letzten Runden der Jobinterviews über die Chat-Funktionen von Skype oder Slack durch. Ihm sei es wichtig, dass er nicht das Geschlecht oder den ethnischen Hintergrund der Bewerber*innen kenne, sondern lediglich, dass die Leidenschaft und der kulturelle Fit zum Unternehmen passt. Er stellt den Bewerber*innen verschiedene Fragen, wobei die zumeist auf Softskills und persönliche Eigenschaften ausgerichtet sind. Nach dem 90-minütigen Chat wird die Konversation nochmals nach dem Hybrid/Kultur-Fit analysiert (Mullenweg, 2014). Damit soll herausgefunden werden, ob der*die Bewerber*in auch aus organisationskultureller Sicht zum Unternehmen passt, z. B. durch Übereinstimmung der persönlichen Werte mit den Organisationswerten und ob er*sie sich auch bei einer hybriden Arbeitsweise wohlfühlt und produktiv und motiviert arbeiten kann. Bei Automattic handelt es sich um ein Unternehmen, das überwiegend als weltweit verteiltes virtuelles Unternehmen organisiert ist, daher ist es umso wichtiger, sich vorab ein Bild davon zu machen, wie der*die Kandidat*in in einer hybriden Arbeitsweise kommuniziert und kollaboriert.

Die Corona-Pandemie hat nicht nur die Art und Weise, wie potenzielle Mitarbeitende mit der Organisation in Kontakt treten, verändert, sondern auch wie die Organisation überprüft, ob die Kandidat*innen in das hybride Arbeitsumfeld passen. Unsicherheitstoleranz, also die Toleranz gegenüber Unsicherheiten oder Ungewissheit, Resilienz und Neugierde sind jene Eigenschaften, die helfen, diese ungewisse Zeit besser zu bewältigen und sollten daher bei der Bewertung des Potenzials einer*eines Kandidat*in berücksichtigt werden (Caligiuri et al., 2020). Neben den Softskills ist auch die Kommunikationsfähigkeit in der hybriden Arbeitswelt wichtig. Die Kommunikationsfähigkeit und der Umgang mit digitalen Programmen können zum Beispiel durch die Durchführung eines Interviewgesprächs via Slack oder ähnlichen Anwendungen durchgeführt werden. Der Interviewende kann durch die ausschließliche Kommunikation via geschriebenes Wort erkennen, wie sich der*die Kandidat*in in der digitalen Kommunikation ausdrücken kann und dadurch ableiten, wie diese Person mit

asynchroner und hybrider Kommunikation zurechtkommt (Mullenweg, 2014).

Wie bereits oben erwähnt, liegt laut Studien von Microsoft und McKinsey die Wechselbereitschaft der befragten Beschäftigten bei ca. 40 Prozent (Microsoft, 2021; De Smet et al., 2021). Dabei gibt es auch einen erheblichen Anteil an Mitarbeitenden, die passiv auf Jobsuche sind, sprich nicht aktiv auf Karriereplattformen nach neuen Jobs suchen und sich für eine Position bewerben, jedoch offen für neue Jobangebote sind und den Arbeitsmarkt beobachten. Unternehmen wie z. B. das Kundenbindungsprogramm Flybuys nutzen Methoden wie den Aufbau von Talent Communities, zu deutsch »Talent-Gemeinschaften«. Dabei erstellt das Unternehmen eine Gruppe auf einem Social-Media-Kanal wie z. B. LinkedIn, auf der interessierte Kandidat*innen mit neuesten Informationen zum Unternehmen und zu aktuellen Stellenausschreibungen versorgt und mit den Talent-Botschafter*innen in den Austausch treten können. In einer solchen Gruppe können passive Kandidat*innen regelmäßig Informationen und Neuigkeiten erhalten und dadurch latent den Kontakt zum Unternehmen aufrechterhalten. Auch ermöglichen diese Talent-Gemeinschaften die Erhaltung und Erweiterung des Talente-Pools, da Kandidat*innen hier gebündelt angesprochen werden und neue Interessierte schnellen Zugang zu Inhalten der Gruppen erhalten können (Haddock, 2019).

Auch die Formen der Zusammenarbeit in Präsenzsituationen lassen sich beispielsweise in digitalen Kanälen mittels eines virtuellen Rundgangs durch die physische Arbeitsumgebung abbilden. So hat das Handelsunternehmen OTTO eine virtuelle 360-Grad-Entdeckungstour inklusive interaktiver Erlebnisse entwickelt, um den Zuschauer*innen sämtliche Perspektiven des OTTO-Campus wie Kantine, Kickerraum, Social Spaces und Arbeitsplätze virtuell vorzustellen. Die »Dollhouse«-Funktion zeigt die Räume als maßstabgetreues 3D-Modell und erinnert gemäß dem Namen an ein Puppenhaus. OTTO möchte hierdurch Nähe schaffen, Verständnis fördern, Einblicke geben und das Motto anschaulich machen: Wir leben Future Work und das strahlt auch unsere Arbeitsumgebung aus (Gondorf, 2019).

5.2.2 »Neue Mitarbeitende an Bord holen«

Mittlerweile haben sich viele Organisationen der neuen Normalität angenähert und so findet vor allem der Erstkontakt aber auch ganze Vorstellungsgespräche per Videogespräch über Zoom oder MS-Teams statt.

Ein guter erster Eindruck in Form einer Onboarding-Erfahrung trägt deutlich dazu bei, Mitarbeitende in der Organisation zu halten. Bei einem nicht zufriedenstellenden ersten Tag verlassen 4 Prozent der neu eingestellten Mitarbeitenden den Arbeitsplatz und die Abgänge innerhalb der ersten 45 Tage machen 22 Prozent der Fluktuationsrate aus (Bersin by Deloitte, 2014). Einer Studie zufolge bleiben 69 Prozent der Mitarbeitenden, die eine gute Onboarding-Erfahrung erleben konnten, mindestens drei Jahre in der Organisation. Demzufolge ist vor allem durch die Umstellung der Arbeitsweisen ein besonderes Augenmerk auf die einzelnen Phasen im Onboarding-Prozess zu legen (Meet & Engage, 2021).

Die persönliche Begrüßung der neuen Mitarbeitenden ist von großer Bedeutung für die emotionale Verbundenheit mit der Organisation. Zudem sollte auch eine Vorstellung im gesamten Team mit einem persönlichen Austausch erfolgen. Anschließend unterstützt eine hohe virtuelle Kontaktdichte im weiteren Onboarding-Prozess die Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation. Der Prozess kann durch eine Onboardingplattform unterstützt werden, die alle wichtigen Informationen für den Einstieg zur Verfügung stellt. Nur über Austausch und intensiven Dialog kann es gelingen, dass »die Neuen« neben der fachlichen Einarbeitung auch ein Gefühl für die Menschen und die Kultur in der Organisation entwickeln und damit im neuen Umfeld wirklich ankommen (Brenner, 2020).

Die Rolle der Führungskräfte sowie der HR-Mitarbeitenden hat sich während der Corona-Pandemie verändert. Ihnen wird im Onboarding-Prozess mehr Verantwortung übertragen, insbesondere bei der Übermittlung der Arbeitskultur. Außerdem fungieren sie für die neuen Mitarbeitenden während aller Schritte des Einführungsprozesses als eine Art »Buddy« oder ständige Ansprechperson. Während der Pandemie fiel die Aufgabe zur Vermittlung der Organisationskultur den Führungskräften zu, während die Involvierung der Kolleg*innen häufig rückläufig war. Die Führungskräfte waren für die neuen Mitarbeitenden die klare Ansprechperson, wenn es darum ging, Wissen zur Organisation, der Abteilung und Organisationskultur allgemein zu erfragen (De Smet et al., 2021).

Der Blueprint »Neue Mitarbeitende an Bord holen« untersucht die folgenden Phasen des Onboarding-Prozesses in der Hybridität:

- Phase des Pre-Boardings, die die Schnittstelle zwischen dem Rekrutierungs- und dem Onboarding-Prozess, also dem Zeitraum zwischen der Vertragsunterzeichnung und dem ersten Arbeitstag bildet (Pike, 2014)
- Startphase, die den Zeitraum vom ersten Kennenlernen des Arbeitsumfeldes und des Verantwortungsbereiches umfasst
- Integrationsphase, die nach dem Pre-Boarding und der Startphase die weitere inhaltliche Einarbeitung aber auch Sozialisierung beschreibt

Das Pre-Boarding wurde auch schon vor der pandemiebedingten Homeoffice-Zeit zum größten Teil virtuell durchgeführt. In der Zeit nach der Corona-Pandemie wird es weiterhin virtuell stattfinden, da die HR-Mitarbeitenden von den Vorteilen wie beispielsweise der Zeitersparnis sowie der Unterstützung durch virtuelle Onboarding-Plattformen profitieren und entsprechend effizienter arbeiten können (Milkround, 2021). Die Bereitstellung von Equipment und Informationen, das Buddy-Programm und auch die Kommunikation der Erwartungshaltung und der Feedbackprozess sind Elemente, die typischerweise in einem Pre-Boarding ablaufen. Diese Elemente sind keinesfalls neu, die Umsetzung in der der Virtualität und zukünftig in der Hybridität jedoch schon. Auf der einen Seite steht die Integration der Mitarbeitenden in Form von der Bereitstellung der benötigten Arbeitsausstattung sowie von Merchandise-Artikeln, die weiterhin per Post zugestellt werden können, und auf der anderen Seite steht die Eingliederung ins Team. Lösungsansätze hierbei können sowohl die Unterstützung im Buddy-Programm durch einen Chatbot als auch die Benennung verschiedener Buddys in charakteristischen Bereichen wie der Arbeitskultur oder dem Verantwortungsbereich sein. Dem Chatbot fällt in diesem Buddy-Programm die Aufgabe eines Unterstützers zu, der die neuen Mitarbeitenden bei allgemeinen Fragen zum Unternehmen z. B. im Intranet zur Verfügung steht und schnell Antworten oder weiterführende Informationen geben kann. Damit unterstützt der Bot den »Buddy« bzw. die Ansprechperson und nimmt diesem an gewissen Stellen Arbeit ab. Der Bot könnte beispielsweise auch Erinnerungen schicken und so den Austausch zwischen den Mitarbeitenden motivieren. Wichtig ist es, bereits in der Pre-Boarding-Phase die Bindung zum Unternehmen aufzubauen und neuen Mitarbeitenden ein Onboarding-Erlebnis zu schaffen, das die Identifikation mit und die Bindung an die Organisation fördert.

5.2.3 »Mitarbeitende binden und deren Engagement fördern«

Während der Corona-Pandemie konnte ein erhöhter Bedarf an Feedback vonseiten der neu angestellten Mitarbeitenden festgestellt werden, jedoch wurde dieses Feedback nur selten umgesetzt und Kritikpunkte nur gelegentlich verbessert (Haufe, 2021). Dies regt dazu an, dass ein vereinfachter Feedbackprozess erstellt und bereits in der Pre-Boarding-Phase die Erwartungshaltung beider Parteien, sowohl vonseiten der Mitarbeitenden als auch der Organisation definiert werden muss, um die Erfahrung diesbezüglich zu verbessern.

Die Startphase, die in der Regel etwa über einen Monat nach Tätigkeitsaufnahme andauert und die sowohl virtuell als auch hybrid geschehen kann, beinhaltet das Kennenlernen dreier Bereiche: des Teams, der Organisation und des eigenen Aufgaben- und Verantwortungsbereichs. Auch diese drei Bereiche sind nicht neu, jedoch lässt die Hybridität Vorteile aus beiden Welten, sowohl dem virtuellen als auch dem analogen Bereich, zu. Somit kann das Format – virtuell oder analog – je nach Themenbereich passend ausgewählt werden. Liegt der Fokus des Kennenlernens vor allem auf der persönlichen und sozialen Ebene, z. B. bei Kennenlernen der Führungskraft, so kann ein Treffen vor Ort im Büro den Vertrauens- und Beziehungsaufbau beschleunigen (Brenner, 2020).

Auf die Startphase folgt die Integrationsphase, die zum einen die inhaltliche Einarbeitung und die erste Bearbeitung von Aufgaben, zum anderen die Vertiefung der Eingliederung ins Team und die Sammlung von Feedback zum Onboarding-Prozess umfasst. Ein Monitoring-Prozess dient hierbei als Evaluationsprozess des Onboardings, der mithilfe digitaler Werkzeuge, z. B. durch Pulsbefragungen, evaluiert werden kann und aus dem Entwicklungspotenziale abgeleitet und entsprechende Veränderungen umgesetzt werden können. Feedbackgespräche mit den neuen Mitarbeitenden oder kurze Online-Umfragen in regelmäßigen Abständen können interessante Erkenntnisse und Erfahrungsberichte zum aktuellen Onboarding-Prozess geben und dabei helfen, diesen zu verbessern. Im gesamten Onboarding-Prozess rückt die Nutzung digitaler Tools in den Vordergrund. Hierbei geht es darum, die unterschiedlichen Phasen des Onboarding-Prozesses zu verknüpfen und so ein einheitliches Erlebnis zu erreichen. Die neuen Mitarbeitenden finden so z. B. auf einer Plattform alle wichtigen Informationen zu ihrem Onboarding-Prozess und können dort ebenso mit einem Chatbot in Kontakt treten, um Fragen rund um das Unternehmen und den Onboarding-Prozess selbst zu stellen. Ebenso sollte diese Plattform die Möglichkeit zur Abgabe von Feedback bieten und in unterschiedlichen zeitlichen Abständen aktiv Feedback einholen.

Der dritte Blueprint umfasst die gesamte Verweildauer, die Arbeitnehmende in einer Organisation verbringen von der Bindung über das Engagement bis hin zur Konvertierung zu Fans/Anhänger*innen der Organisation. Zwar werden gerade in der Pre-Onboarding- und der Onboarding-Phase wichtige Grundlagen für eine lange Bindung gesetzt, allerdings ist hierfür natürlich das Erleben von Organisation (und Führung) in der Folgezeit essenziell.

In einer hybriden Arbeitswelt sind die Themen Mitarbeitendenbindung sowie Steigerung des Engagements von großer Bedeutung. So haben sich die Bedarfe des Mitarbeitenden durch die schlagartige Umsetzung von Remote-Arbeitsweisen verändert. Der Anspruch auf mehr Flexibilität in den Arbeitsweisen ist die Folge. Organisationen werden daher gezwungen, ihre derzeitigen Arbeitsmodelle mit den dahinterliegenden Prozessen und Strukturen neu zu denken.

Auch das Thema Teambindung gewinnt bei der mobilen Arbeit an Bedeutung. So wurde anhand einer Studie der Harvard Business Reviews bekannt, dass sich die Mitarbeitenden bei Arbeit auf Distanz oft ausgegrenzt fühlen (Makarius, Larson, Vroman, 2021; Pecoraro, 2021). Eine Studie von Microsoft (2021) hat gezeigt, dass besonders zu Beginn der Corona-Pandemie die Interaktion innerhalb des eigenen Teams stark zugenommen, jedoch auch über den Zeitverlauf wieder abgenommen hat. Die Kommunikation mit Personen außerhalb des eigenen Teams hat ebenso stark abgenommen, was sich dadurch erklären lässt, dass beispielweise zufällige Begegnungen in der Virtualität schwierig umzusetzen sind. Dadurch kam es zur sog. Silobildung, bei der sich die Interaktion nur auf jene Mitarbeitenden aus dem engeren Teamkreis fokussiert und der Austausch über die Team- und Abteilungsgrenzen hinweg stark reduziert stattfindet (Microsoft, 2021).

Im Projekt wurde gemeinsam mit den Expert*innen aus den Partnerorganisationen eine Klassifizierung jener Elemente, die Einfluss auf die Bindung und das Engagement haben, nach ihrer Wichtigkeit vorgenommen. Daraus ergab sich folgendes Bild:



Abb. 7: Übersicht und Klassifizierung der Aspekte, die zur Bindung und Steigerung des Engagements beitragen. Die Grafik ist von unten rechts nach oben links den Pfeilen folgend zu lesen. »Lohn« stellt hierbei die erste Stufe in der Bindung der Mitarbeitenden.

Wie man an der Abbildung 7 erkennt, stellen ein angemessener Lohn und die entsprechende IT-Ausstattung die Basiselemente dar, um Mitarbeitende in der Organisation zu halten. Erlebt der*die Mitarbeitende sowohl Autonomie und Freiraum als auch Flexibilität und klare Kommunikation, so kann die Bindung gesteigert werden. Um einen Mitarbeitenden zu einem*einer Anhänger*in zu entwickeln, muss eine Identifikation mit dem Unternehmen und eine persönliche Bindung zur Organisation erreicht werden.

Bindung von Mitarbeitenden:

Die IT-Systeme und die Nutzung verschiedener Tools haben besonders in der mobilen Arbeitszeit stark an Bedeutung gewonnen und in einer Befragung gaben 90 Prozent der Befragten an, dass sie sich eine stärkere Unterstützung seitens des IT-Teams wünschen. Als Grund wurde dabei von 43 Prozent der Befragten angegeben, dass man sich bei einem IT-Problem eben nicht schnell an ein*e Kolleg*innen wenden kann, sondern man unmittelbar mit dem IT-Team Kontakt aufnehmen muss. Hinzu kommt, dass für 40 Prozent der Befragten der Zugang zu Systemen von zu Hause erschwert ist. Besonders die Wartezeit auf die Hilfe des IT-Supports wurde hierbei bemängelt, da in vielfachen Fällen (72 Prozent) bis zu einer Stunde gewartet werden muss, bis sich mit einem Problem befasst wird (Stähle-Thamm, 2021). Dieser Aspekt unterstreicht die Wichtigkeit einer digitalen Anlaufstelle sowie eines lückenlosen Hilfesystems, das die Mitarbeitenden in Problemsituationen unterstützt. Zudem müssen den Mitarbeitenden Leitfäden an die Hand gegeben werden, in denen beispielsweise anhand von Lernvideos die einzelnen Tools erklärt und häufig auftretende Probleme und Lösungen für ebendiese zusammenfassend erläutert werden.

Engagement:

Die Kommunikation zwischen der Organisation und den Mitarbeitenden ist äußerst relevant für das Engagement der Mitarbeitenden und gerade die Virtualität hat diesen Aspekt vor eine Herausforderung gestellt. Besonders in der Virtualität und noch stärker in einer zukünftigen hybriden Arbeitswelt besteht die Gefahr, dass sich Einzelne oder Gruppen von Mitarbeitenden nicht ausreichend integriert oder gar ausgeschlossen fühlen. Daher ist es von großer Bedeutung, die Art und Weise der Kommunikation zu betrachten und ggf. durch neue Initiativen den Austausch zu verbessern. Wichtig ist hierbei, dass nicht nur formelle und regelmäßige Besprechungen mit Führungskräften erfolgen, sondern eher informelle und spontane Gespräche mit Mitarbeitenden im Vordergrund stehen, so wie man es auch aus der präsenzorientierten Arbeitswelt kannte. Beispielsweise können Networking-Events, die Möglichkeiten zu organisationsinternem Austausch bieten, ein Lösungsansatz sein, um die Teams und Mitarbeitenden zu vernetzen und gleichzeitig eine informelle Atmosphäre schaffen, in der sich Mitarbeitende besser kennenlernen können.

Wie eine Haufe-Studie (2021) zeigt, hat auch die Rolle der Führungskraft an Bedeutung gewonnen. Während im Jahr 2019 56 Prozent der Befragten angaben, dass die Führungskraft ihre erste Anlaufstelle bei Problemen oder Feedback sei, so erhöhte sich dieser Anteil im Jahr 2020 auf 72 Prozent. Diese Daten bestätigt auch die Microsoft-Studie (2021) und verdeutlicht, dass die Rolle der Führungskraft für die Übertragung der Unternehmenskultur an Bedeutung gewonnen hat. Diese neue Rolle verlangt besondere Fähigkeiten und auch zeitlichen Aufwand von den Führungskräften ab.

AboutYou, ein Online-Modehaus, verwendet seit 2019 ein digitales Werkzeug zur Organisation und Strukturierung von Feedbackgesprächen mit Mitarbeitenden. Die Plattform bietet Führungskräften Anleitungen, wie systematische Feedback-Prozesse ablaufen können. Dies gibt den Führungskräften Sicherheit und verbessert somit die Qualität des Feedbacks. Zudem analysiert AboutYou mithilfe der Plattform die einzelnen Teams bezüglich ihrer Leistungen und Entwicklungsbedürfnisse und kann dadurch die Besprechungssessions effizienter planen (Leapsome, 2021).

Einer Studie zufolge ist sowohl die physische als auch die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden gefährdet. Mehr als ein Drittel der Befragten (35 Prozent) gibt an, dass sie im Homeoffice unter Stress oder Angstzuständen oder auch unter physischen Schmerzen wie Rückenschmerzen gelitten haben (Fellowes, 2021). Die mentale Gesundheit darf dabei auf keinen Fall außer Acht gelassen werden und Organisationen sollten sich überlegen, wie sie Mitarbeitende in diesem Aspekt unterstützen können. Während die Organisationskultur, das Arbeitsklima und der Umgang miteinander einen großen Einfluss auf die mentale Gesundheit haben, so gibt es auch Optionen, Mitarbeitende und Führungskräfte durch softwareunterstützte Programme zur Reflexion anzuregen. So können die Mitarbeitenden zum Beispiel regelmäßig kleine Aufgabeneinheiten per Mail erhalten, welche ihre Resilienz steigern oder sie dabei unterstützen, andere Fähigkeiten auszubauen. Je nach Interessengebiet können die Mitarbeitenden so Themen auswählen und erhalten in entsprechenden Abständen Aufgaben zur Selbstreflexion, Meditation oder Tagebuchführung. Andere Unternehmen setzen auch auf Sportprogramme oder eine Gesundheits-App, die eine aktive Pause fördern oder die Mitarbeitenden durch verschiedene »Challenges« zur Bewegung animieren.

Salesforce hat sein »B-Well Together«-Tool zunächst intern genutzt, aber bietet es mittlerweile auch für seine Kund*innen an. Es wurde entwickelt, um das körperliche, emotionale, soziale und berufliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu verbessern. Angestellte können beispielsweise während der Arbeit vertrauliche Wellness-Checks durchführen. Basierend auf den Ergebnissen erhalten sie Hinweise von einem Well-being-Bot, etwa zur Stressreduzierung. Das Tool enthält zudem Videosessions mit Expert*innen, die die Mitarbeitenden in ihren Pausen anschauen können (Salesforce, 2021).

Mitarbeitende als Anhänger*innen und Fans:

Die Stufe eines Fans können Mitarbeitende nur erreichen, wenn sie zuvor erfolgreich an die Organisation gebunden wurden und schon durch bestehende Initiativen engagierte Mitarbeitende sind. In dieser Phase gilt es einerseits, das Team- bzw. Zugehörigkeitsgefühl zu stärken aber andererseits auch auf der individuellen Seite eine Identifikation und persönliche Bindung zur Organisation aufzubauen.

Für die Aufrechterhaltung und Stärkung des Wir-Gefühls sind vor allem soziale Initiativen ausschlaggebend. Die Corona-Pandemie und die damit verbundene Remote-Arbeit hat sich negativ auf das Wir-Gefühl ausgewirkt: In einer internen Studie von Microsoft hat sich gezeigt, dass sich die Mitarbeitenden kurz nach dem ersten Lockdown im April 2020 noch zu 90 Prozent mit ihrem Team verbunden gefühlt haben. Im November 2020 hingegen erreichte die Bindung einen Tiefpunkt mit 75 Prozent. Es zeigt sich, dass es für die Mitarbeitenden schwer ist, die Bindung zu ihren Kolleg*innen über einen längeren Zeitraum aufrecht zu halten (WTI Pulse Report, 2021). Dies verdeutlicht, dass Formate zum sozialen Austausch in der Remote-Zeit in den Hintergrund gerückt sind und dadurch das Teamgefühl abgenommen hat. In der zukünftigen hybriden Welt sind daher Formate von Bedeutung, die sowohl einen persönlichen vor Ort als auch in der Virtualität zulassen und dabei einen spontanen und informellen Austausch in hybriden Situationen entstehen lassen. Es geht auch darum, Formate bereitzustellen, die einen spontanen und informellen Austausch in hybriden Situationen entstehen lassen.

Das Erreichen einer hohen Identifikation mit dem Unternehmen und dem Aufbau einer persönlichen Bindung steht in Verbindung mit der Vision und dem Werteversprechen des Unternehmens. Wenn das Werteverprechen des Unternehmens mit der Wertevorstellung der Mitarbeitenden im Einklang steht, so kann Identifikation entstehen. Mitarbeitende sollen zudem erkennen können, wie ihr Beitrag zur Unternehmensvision und zum Unternehmenszweck beiträgt und dabei ihre eigenen Wertvorstellungen unterstützt. Dabei kann es auch helfen, die eigenen Produkte selbst zu nutzen: Unternehmen bieten beispielsweise ihren Mitarbeitenden an, das eigene Produkt zu testen oder für den persönlichen Verbrauch zu nutzen. Je nach Produkt oder Dienstleistung kann es sich auch anbieten, die Mitarbeitenden beim Testen neuer Produktentwicklungen einzubeziehen. Dadurch erfahren sie die Wertschätzung ihrer Meinung und die Möglichkeit, ihre Ideen und ihr Feedback direkt einzubringen.

New Practice bei Audi

Laberpodcast / Interne YouTube Show

Herausforderungen:

Schaffung identitätsstiftender Anker mithilfe von Online-Formaten in Zeiten von Remote Work

Lösungsansatz:

Um das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden in Zeiten von Remote Work zu stärken und den digitalen Austausch sowie den Kenntnisstand um internes Wissen zu verbessern, bedient sich Audi eines Trends, den sogenannten »Laberpodcasts«. Diese sind in den letzten Jahren vermehrt auf Plattformen wie Spotify und Podimo zu finden (Beispiele: Gemischtes Hack, Baywatch Berlin). Merkmale dieser »Laberpodcasts« sind, dass zwei Protagonist*innen mit wenig oder keinem Skript aufeinandertreffen und ein natürliches, möglichst kurzweiliges Gespräch führen, das im Nachgang veröffentlicht wird. Dies geschieht regelmäßig und in kurzen Zeitabständen, sodass die Rezipient*innen Nähe zu den Sprechenden aufbauen (»parasoziale Beziehungen«), in den Austausch mit ihnen gehen und dadurch ein Gemeinschaftsgefühl entsteht. Übertragen auf den Firmenkontext bedeuten die regelmäßigen Updates, dass Mitarbeitende kontinuierlich mit fachlichen News versorgt und zur Interaktion animiert werden. Seit Beginn der Laberpodcast-Reihe bei Audi (die intern übrigens nicht »Laberpodcast«, sondern »Team Update« heißt) im Frühjahr 2020, hat sich das Format kontinuierlich verändert und in Richtung der Vision, nämlich »zu informieren und zu unterhalten« bewegt.

Erfolgsfaktoren:

- Unterstützung sowie Beteiligung durch den Vorstand
- Inspirierender und interessanter Content, Mut zur »non-perfection« als auch die Möglichkeit zur Bildschirmaufzeichnung, damit der Podcast nicht nur zum Hören, sondern auch zum Sehen verfügbar gemacht wird
- Kurze und präzise Ausgaben, die nur wenig an ein Skript gebunden sind und Authentizität ausstrahlen
- Beteiligung von fachlichen Ansprechpartnern, um den Themen Gesichter zu geben und so die Vernetzung zu stärken

Ansprechpartnerin:
Dr. Hanna Kuschel,
Audi AG

5.3 Fazit und Ausblick

Wenngleich jeder Blueprint einen anderen Fokuspunkt innerhalb der sogenannten Employee Journey bedient, so gibt es dennoch zwei Punkte, die über alle drei Blueprints hinweg als übergreifendes Querschnittsthema für die erfolgreiche Gestaltung einer zukünftig hybriden Arbeitswelt angesehen werden:

- **Aufbau und Erhalt des »Wir-Gefühls« im hybriden Kontext:**

Durch die Corona-Pandemie und die dadurch bedingte teilweise komplett virtuelle Arbeit in physischer Distanz, haben die spontanen, zufälligen und informellen Gespräche abgenommen. Kolleg*innen treffen sich seltener persönlich vor Ort im Büro und ein Distanzgefühl ist entstanden, während virtuelle Nähe nicht immer hinreichend erzeugt werden konnte. Durch die zukünftige hybride Arbeit werden die persönlichen Treffen im Büro wieder zunehmen, jedoch voraussichtlich nicht in vergleichbarem Maße wie vor der Pandemie. Daher stellt sich für viele Organisationen die Frage, wie man ein Zugehörigkeitsgefühl aufbauen und erhalten und in diesem Sinne die Organisationskultur auch in einer hybriden Arbeitswelt fördern kann. Dies ist auch schon bei der Anwerbung von Talenten relevant, da eine authentische Darstellung der Organisationskultur angestrebt werden sollte. In der Onboarding-Phase liegt der Fokus darauf, dass die neuen Mitarbeitenden eine Identifikation mit der Organisation und ein Wir-Gefühl aufbauen können.

- **Anwendung von analogen (in Präsenz) vs. digitalen Formaten für Kommunikation und Zusammenarbeit:**

Der zweite übergreifende Punkt zielt auf die unterschiedlichen Möglichkeiten von Kommunikations- und Zusammenarbeitsformaten, die in einer hybriden Arbeitswelt zur Verfügung stehen. Die Arbeit in den letzten Monaten hat gezeigt, dass viele Prozesse und Abstimmungen, die zuvor in Präsenz erledigt werden konnten, auch digital zielführend erfolgen können. Gleichzeitig zeigen Studien aber auch, dass die Bindung zwischen Mitarbeitenden durch den fehlenden persönlichen und informellen Austausch abgenommen hat (Microsoft, 2021; De Smet et al., 2021). Dadurch ergibt sich die Fragestellung, für welche Aktivitäten und Vorhaben virtuelle Formate oder Präsenzformate besser geeignet sind und wie sich die theoretischen Vorteile des hybriden Arbeitens in vollem Umfang realisieren lassen.

Sowohl die Recherche in der wissenschaftlichen Literatur als auch die gemeinsame Projektarbeit zur Entwicklung der Blueprints hat gezeigt, dass sich nicht nur die Unternehmen und Organisationen, sondern auch die Wissenschaft in einer Findungsphase befindet und aktuell unterschiedliche Herangehensweisen getestet werden. Wie das Szenario der Employee Experience – angefangen von der Findung und Anwerbung von Talenten, über das Onboarding-Erlebnis, bis hin zur Steigerung des Mitarbeitendenengagements – in einer hybriden Arbeitswelt aussehen wird, wird sich erst in den nächsten Monaten zeigen. Nichtsdestoweniger können die Erfahrungen aus der coronabedingten Homeoffice-Zeit wertvolle Erkenntnisse liefern, um die bestehende Employee Experience zu verbessern und an die Rahmenbedingungen einer hybriden Welt anzupassen. Der Wandel zur mobilen Arbeit hat eine signifikante Auswirkung auf die Employee Experience und wird diese nachhaltig verändern. Die Anforderungen und Erwartungshaltungen der Mitarbeitenden, ob neu oder schon länger an Bord, haben sich erheblich verändert und Organisationen haben nun die Chance, sich in einem Wettbewerbsumfeld, das durch höhere Fluktuation und einen sich verschärfenden Fachkräftemangel gekennzeichnet ist, durch eine neue und moderne Employee Experience hervorzuheben und die gesuchten Talente anzulocken, zu binden und schlussendlich zu Fans bzw. Botschafter*innen der eigenen Organisation zu machen.

Die Arbeit in diesem Sprint hat auch gezeigt, dass das Thema Mitarbeitenden-Gewinnung, -Bindung und -Engagement nicht losgelöst von Führung (Kapitel 7), Büroumgebung (Kapitel 8) und Performance (Kapitel 9 und 10) gedacht werden kann. Die Employee Experience hat Schnittstellen mit vielen Disziplinen und wird ebenso von vielen Faktoren beeinflusst. Für eine Umstellung der Employee Experience auf die hybride Herausforderung und eine zusätzliche Verbesserung wird daher ein multidisziplinäres Team und eine ganzheitliche Betrachtung benötigt.

Literatur

- Alzouebi, R.: The Recruiting Process in the Human Resource Management. In: International Journal of Recent Research in Social Sciences and Humanities (2020), S. 65–71.
- Bersin by Deloitte: Onboarding Software Solutions 2014: On-Ramp for Employee Success (2014)
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., Zimmermann, A.: International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. In: Journal of International Business Studies 51 (2020) Nr.5, S. 697–713.
- Coyo: How chatbots help with onboarding new employees. (Online), 2020. (Zugriff am 15.10.2021). Verfügbar unter: <https://www.coyoapp.com/en/blog/how-chatbots-help-with-onboarding-new-employees>
- Deloitte: The social enterprise at work: Paradox as a path forward. (Online), 2020. Verfügbar unter: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/us43244_human-capital-trends-2020/us43244_human-capital-trends-2020/di_hc-trends-2020.pdf
- DeSmet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., Schaninger, B.: »Great Attrition« or »Great Attraction«? The choice is yours. In: McKinsey & Company Quarterly (2020). Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>
- Dhingra, N., Samo, A., Schaninger, B., Schrimper, M.: Help your employees find purpose – or watch them leave. (Online), 2021. (Zugriff am 21.11.2021). Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave>
- Fellows: New Ways of Working. (Online), 2021. Verfügbar unter: https://apps.fellows.com/promos/new-way-of-working/de/downloads/NWOW_SurveyReport_DE.pdf
- Gondorf, L.: 360-Grad-Entdeckungstour in unseren neuen Räumlichkeiten. (Online), 2019. (Zugriff am 14.11.2021). Verfügbar unter: <https://www.otto.de/newsroom/de/kultur/360-grad-entdeckungstour-bei-otto>
- Haufe: Wie sich das Onboarding durch Corona verändert hat. (Online), 2021. Verfügbar unter: https://www.haufe.de/personal/hr-management/umfrage-zum-onboarding-in-unternehmen_80_396926.html
- Haddock, E.: How we developed a personalized employer brand at flybuys [LinkedIn]. (Online), 2019. (Zugriff am 18.11.2021). Verfügbar unter: <https://www.linkedin.com/pulse/how-we-developed-personalised-employer-brand-flybuys-edan/>
- Leapsome: How ecommerce giant ABOUT YOU unified feedback and development. (Online), 2021. Verfügbar unter: <https://www.leapsome.com/customers/about-you>
- Meet&Engage: Die Macht des Onboardings: Wie Sie Ihre Mitarbeiter-Erfahrung transformieren können. (Online), 2021. Verfügbar unter: https://www.meetandengage.com/wp-content/uploads/2020/11/ME_Whitepaper_German_vis2.pdf
- Microsoft: Microsoft Trend Index – The Next Great Disruption is Hybrid Work – Are we ready? (Online), 2021. Verfügbar unter: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/worktrend-index/hybrid-work>
- Milkround: My first virtual job. (Online), 2021. (Zugriff am 17.11.2021). Verfügbar unter: https://www.milkround.com/file/general/MK_CAMPAIGN-My-First-Virtual-Job_Report.pdf
- Mullenweg, M.: The CEO of Automattic on Holding »Auditions« to Build a Strong Team. (Online), 2012. (Zugriff am 15.11.2021), Verfügbar unter: <https://hbr.org/2014/04/the-ceo-of-automattic-on-holding-auditions-to-build-a-strong-team>

New Work SE & Forsa: Wechselbereitschaft der Deutschen in Corona Zeiten. (Online), 2020. (Zugriff am 15.11.2021). Verfügbar unter: <https://hbr.org/2014/04/the-ceo-of-automattic-on-holding-auditions-to-build-a-strong-team>

Pecoraro, C.: Mitarbeiterengagement im Home-Office: 4 Schritte zum Erfolg. (Online), 2020. Verfügbar unter: <https://www.netigate.net/de/articles/human-resources/engagement-der-mitarbeiter-im-home-office-4-schritte-zum-erfolg/>

Pike, K.: New Employee Onboarding Programs and Person-Organization Fit: An Examination of Socialization Tactics. 2014

Psyga: Die psyGA-Corona-Umfrage – Ergebnisse im Überblick. (Online), 2021. Verfügbar unter: <https://www.psyga.info/corona-umfrage>

Randstad: Employer Brand Research. (Online), 2021. <https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/REBR%202021/Randstad-Employer-Brand-Research-Global-Customer-Services&Support-Professions-Report-2021.pdf>

Salesforce: The Leader's Guide to Employee Wellbeing. (Online), 2021. Verfügbar unter: <https://www.salesforce.com/resources/guides/wellness-playbook-employee-wellbeing-guide/>

Schneider, M.: Google Spent 2 Years Studying 180 Teams. The Most Successful Ones Shared these 5 Traits. (Online), 2017. (Zugriff am 15.11.2021). Verfügbar unter: <https://www.inc.com/michael-schneider/google-thought-they-knew-how-to-create-the-perfect.html>

Stähle-Thamm, S.: Home Office geht nicht ohne Support. (Online), 2021. (Zugriff am 16.11.2021). Verfügbar unter: <https://otrs.com/de/otrsomag/home-office-geht-nicht-ohne-it-support/>

Talent Works: EVP trends you should be looking out for post-COVID. (Online), 2020. Verfügbar unter: <https://www.talent-works.com/2020/07/evp-trends-you-should-be-looking-out-for-post-covid/>

Thattil, S.: Welche Karriere-Plattform ist besser? Von: Computerbild. (Online), 2021. Verfügbar unter: <https://www.computerwoche.de/a/welche-karriere-plattform-ist-besser,3550270>

YouGov: Klare Kante oder Kopf in den Sand? (Online), 2020. (Zugriff am 21.11.2021). Verfügbar unter: https://commercial.yougov.com/rs/464-VHH-988/images/DE-Klare-Kante-oder-Kopf-in-den-Sand.pdf?mkt_tok=NDY0LVZISC05ODgAAAF_-

WTI Pulse Report: In Hybrid Work, Managers Keep Teams Connected. 2021. Verfügbar unter: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/managers-keep-teams-connected>

6 Exkurs: Mobiles Arbeiten aus dem Ausland als Mittel zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden

6.1 Einleitung

Autorin:

Dr. Josephine Hofmann

Die gelebte Arbeitspraxis in der Pandemie hat eine Vielzahl neuer Entwicklungen ausgelöst, die eine weitgehende Gewöhnung an die unterschiedlichsten Formen von Arbeit über Distanz mitgebracht hat. Gleichzeitig stehen Arbeitgeber unter großem Druck, den Anforderungen einiger Beschäftigungsgruppen entgegenzukommen, um sie für das eigene Unternehmen zu gewinnen und bei Erfolg auch im Unternehmen zu halten. Besonders gut zu sehen ist dies beim Thema »Mobiles Arbeiten aus dem Ausland«, das im vorliegenden Projekt auf großes Interesse stieß. Während die Akzeptanz und Einsatzbereitschaft mobiler Arbeitsformen in der hybriden Arbeitswelt in Deutschland inzwischen als festgeschrieben gelten können und viele Organisationen auch für die Zeit nach der Pandemie betriebliche Regelungen dafür entwickelt haben, gehen die Wünsche der Mitarbeitenden bereits deutlich weiter. Zahlreiche Mitarbeitende haben über die vergangenen Monate verinnerlicht, wie wenig (technisch) benötigt wird, um grundsätzlich über Distanz arbeitsfähig zu sein. Entsprechend ist es nur nachvollziehbar, wenn Wünsche auch für eine arbeitnehmermotivierte Arbeit aus dem Ausland angemeldet werden. Warum nicht aus einer Ferienwohnung im Tessin arbeiten, wo das WLAN oft sogar besser ist als zu Hause? Verstärkt wird der Bedarf durch immer internationalere Belegschaften, die Bindungen in die alte Heimat pflegen wollen sowie durch die zunehmende europäische Mobilität von Studierenden, die beispielsweise durch die europäischen Erasmus-Programme in den vergangenen Dekaden erfolgreich gefördert wurde. Zudem ist bei der Bewerber*innenauswahl der Nachweis internationaler Erfahrungen ein wichtiges Kriterium. Es sollte also nicht erstaunen, wenn sich langjährig angestrebte internationale Bildung auch im Wunsch von Belegschaften nach mehr Möglichkeiten, remote aus dem Ausland zu arbeiten, niederschlägt. Zusätzlich gibt es Beschäftigtengruppen, die noch mobiler sind und z. B. mit dem Wohnmobil unterwegs sind oder sehr gezielt eine Existenz als »Digital Nomads« anstreben. Diese Gruppe umfasst allerdings (zumindest bisher) eher Solo-Selbständige oder Freelancer*innen. Begrifflichkeiten im Zusammenhang mit der neuen mobilen Art arbeiten zu können, umfassen solche Konzepte wie »Workation«, im englischsprachigen Kontext auch »Bleisure-Travel« (Urlaub plus Arbeit), deren Implementierung im Arbeitsalltag aber bislang noch aussteht. Auf diese Geschäftsmöglichkeit sind allerdings bereits eine Reihe von Hotelanbietern gerade in südlichen Gefilden aufgesprungen, nicht zuletzt auch, um die großen Verdienstaufschläge aus der Corona-Zeit aufzufangen. Die Perspektive ist reizvoll: Vormittags am Schreibtisch sitzen, um am Nachmittag am Kap der guten Hoffnung zu surfen – das beflügelt die Fantasie der Arbeitnehmer*innen.

6.2 Blueprint für das mobile Arbeiten aus dem europäischen Ausland

Dieser Wunsch mancher Mitarbeitenden stößt in der tatsächlichen Umsetzung auf recht enge arbeits-, lohnsteuer- und versicherungsrechtliche Grenzen, die es nur nachvollziehbar machen, dass dieses Thema von Organisationen nur mit großen Vorbehalten aufgegriffen wird. Andererseits macht der gestiegene Druck des Fachkräftemangels eine aktive Auseinandersetzung damit dennoch empfehlenswert. Derzeit erwägen Unternehmen diese Option unabhängig von Covid-19 als dauerhaftes Recruitment- und Retention-Tool einzuführen.

Die beschriebenen Entwicklungen haben dazu geführt, im Projektverbund und in Zusammenarbeit mit der Rechtsanwaltskanzlei Bird&Bird eine Formulierungsvorlage für ein Angebot mobiler Arbeit aus dem Ausland zu entwickeln. (Bird&Bird, 2021)

Definitionen und Rahmenbedingungen

Der Blueprint bezieht sich auf Gewährleistungen mobiler Arbeit aus dem Ausland (im Fokus Europa und dort die Länder, mit denen es z. B. Sozialversicherungsabkommen gibt), die von Mitarbeitenden gewünscht wird und damit nicht auf geschäftlichen Erwägungen, Abordnungen oder Entsendungen basiert. Dies ist eine wichtige Unterscheidung, da sonst eine andere rechtliche Bewertung erfolgen würde und die mobile Arbeit aus dem Ausland etwa beispielsweise als vertriebliche Tätigkeit klassifiziert oder die Gründung einer Betriebsstätte mit entsprechenden steuerlichen Forderungen interpretiert werden könnte. Es geht also nicht um betrieblich veranlasste Arbeit aus dem Ausland oder die Anbindung sehr spezieller Arbeitskräfte im Freelancer-Modus, und der Blueprint befasst sich auch nicht mit Grenzgänger*innen aus den Nachbarländern, die typischerweise nach Deutschland einpendeln und nun teilweise mobil arbeiten wollen.

Die Begrenzung der freiwilligen Arbeit im Ausland auf maximal 30 Tage hängt mit der Einhaltung eines notwendigen »Sicherheitsabstands« zu sozialversicherungsrechtlich relevanten Regelungen zusammen. Zudem erscheint dies auch eine Maximalanzahl von Tagen zu sein, die in einer Gesamtbelegschaft mit sehr gemischten Möglichkeiten der Ausübung mobiler Arbeitsformen machbar erscheint, ohne zu umfassende Debatten über gefühlte Ungerechtigkeiten in der Arbeitsgestaltung

unterschiedlicher Mitarbeitendengruppen zu provozieren. Denn in vielen Organisationen arbeiten eben auch Beschäftigte mit klarer Ortsbindung, für die mobile Arbeit im Allgemeinen kaum realisierbar ist und für die die Gewährung der Möglichkeit zur Arbeit aus dem Ausland zu einem noch weiter erhöhten Empfinden von Ungerechtigkeit beitragen könnte.

Entwickelt wurde also ein Blueprint für den Fall, eigenen Beschäftigten eine mengenmäßig befristete Anzahl an Tagen (maximal 30 Tage) aus dem Ausland heraus anzubieten und dabei alle relevanten steuer-, arbeits- und versicherungsrechtlichen Fragestellungen beispielhaft zu lösen.

Im Folgenden sollen die regelungsrelevanten Rahmenbedingungen zur besseren Nachvollziehbarkeit des Blueprints kurz erläutert werden.

Arbeitsrechtliche Perspektive

Relevant ist die Frage, aus welchen Gründen mobiles Arbeiten aus dem Ausland erfolgt. Geschieht dies im Kontext der klassischen Entsendung (z. B. eines Unternehmensberaters im Rahmen eines Mandats im Ausland), zählt dies als sog. Secondment im Ausland. Davon zu unterscheiden sind Auslandsaufenthalte, die nicht auf Initiative des Arbeitgebers, sondern auf der der Arbeitnehmer*innen beruhen, wie z. B. der Wunsch nach Homeoffice in der eigenen Ferienwohnung. Wichtig ist auch zu klären, wann das deutsche Arbeitsrecht gilt, um z. B. Urlaubsansprüche, Ansprüche auf Elternzeit oder Rechtsfragen zur Arbeitszeit zu klären. Von entscheidender Bedeutung ist hier die ROM-I-Verordnung, wonach die Rechtswahlvereinbarung vorrangig ist. Der Arbeitgeber kann vereinbaren, dass deutsches Arbeitsrecht anwendbar bleibt. Zu beachten ist allerdings, dass mit der Rechtswahl dem Arbeitnehmer nicht ein ggf. in einem anderen Land geltendes höheres Schutzniveau entzogen werden kann, wenn die Arbeit gewöhnlicherweise dort verrichtet wird. Somit kommt es auf die Dauer des Auslandsaufenthalts bzw. die Anzahl der Arbeitstage im Ausland an. Grundsätzlich wird angenommen, dass deutsches Arbeitsrecht zur Anwendung kommt (analog zum »gewöhnlichen« Arbeitsort), wenn nicht mehr als die Hälfte der Arbeitstage aus einem anderen Land heraus gearbeitet wird (nicht gültig für Dänemark und UK).

Die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, muss überdies erst einmal grundsätzlich erlaubt sein, genauso wie für das mobile Arbeiten von deutschem Wohnsitz (oder anderen Lokationen in Deutschland) aus. Dies erfolgt typischerweise im individuellen Arbeitsvertrag, per Tarifvertrag oder in einer Gesamtbetriebsvereinbarung. Mobiles Arbeiten aus dem Ausland kann auf den gleichen Wegen geregelt werden, dabei ist das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates zu beachten. Laut gültigem Betriebsrätemodernisierungsgesetz ist von einem zwingenden Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates auszugehen, wenn es um die Ausgestaltung von mobiler Arbeit geht, die mittels Informations- und Kommunikationstechnik erbracht wird (Devey et al., 2021).

Steuerliche Perspektive

Im Vordergrund steht die Frage, wo die Lohnsteuer abgeführt wird. Ausgangspunkt der Betrachtung ist, wo Arbeitnehmer*innen ihren Wohnsitz bzw. ihren gewöhnlichen Aufenthaltsort haben. Auch hier liegt der Schwellenwert bei der Hälfte der Tage eines Jahres, also bei 183 Tagen. Haben Arbeitnehmer*innen ihren Wohnsitz im Ausland, ist der Arbeitslohn aufzuteilen und kein voller Lohnsteuerabzug durch den Arbeitgeber zulässig.

Zu prüfen ist überdies, ob durch das mobile Arbeiten aus dem Ausland durch die Arbeitnehmer*innen eine Betriebsstätte begründet wird. Das kann z. B. dann der Fall sein, wenn Arbeitnehmer*innen kein Büro mehr in Deutschland haben, mehr als 6 Monate im Jahr im Ausland tätig sind und dabei vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellte Kommunikationsmittel nutzen. Allerdings wird bei einer Betriebsstätte im Allgemeinen davon ausgegangen, dass der Arbeitgeber volles Zugriffsrecht auf diese hat. Bei einer im Privatbesitz befindlichen Ferienwohnung und vor allem bei einem angemieteten Hotelzimmer wird dies kaum der Fall sein. Allerdings haben hier unterschiedliche Länder unterschiedliche Regelungen mit teilweise erheblichen Konsequenzen (z. B. Österreich) (Devey et al., 2021; Tänzler-Motzek, 2021).

Sozialversicherungsrechtliche Perspektive

Hier wird entschieden, welche Sozialversicherungspflichten zu erfüllen sind und ob damit für den Arbeitgeber höhere Kosten verbunden sind. Für den Arbeitnehmenden entscheidet sich hier, mit welchen Abzügen vom Bruttolohn gerechnet werden muss, wie die Versorgung im Krankheitsfall aussieht und ob etwaige Anwartschaften z. B. auf Rentenzahlungen erworben werden können. Entscheidungsrelevant ist hier die Verordnung zur Koordinierung der Systeme der Sozialen Sicherheit (VO(EG) Nr. 883/2004). Diese Verordnung legt fest, welches Sozialversicherungsrecht anwendbar ist, wenn Arbeitnehmer*innen Anknüpfungspunkte über Tätigkeitsorte oder Wohnort zu mehreren EU-Mitgliedstaaten haben. Der europäische Verordnungsgeber strebt allerdings an, Wechsel in den anwendbaren Sozialversicherungsrechtssystemen bestmöglich zu vermeiden. Es gilt das Beschäftigungslandprinzip, nach dem das Recht des Tätigkeitsortes gilt: Sobald der Arbeitnehmende mehr als drei Monate in einem anderen Mitgliedsstaat tätig ist, muss dort in die Sozialversicherung eingezahlt werden.

Die Arbeitnehmer*innen können im deutschen Sozialversicherungssystem verbleiben, wenn sie regelmäßig in Deutschland und im ausländischen Homeoffice tätig sind, ihren Wohnsitz in Deutschland haben, in Deutschland einen wesentlichen Teil ihrer Tätigkeit ausüben oder nur bei einem Arbeitgeber beschäftigt sind, dessen Sitz in Deutschland liegt.

Diese Regelungen werden bei einem Großteil der Beschäftigten, die mobil aus dem Ausland arbeiten wollen, zutreffend sein. Schwierig wird es bei unregelmäßigen, kurzfristigen Tätigkeiten im Ausland. Innerhalb Europas wird die alleinige Sozialversicherungspflicht im Heimatstaat durch die A1-Bescheinigung nachgewiesen (Devey et al., 2021; Tänzler-Motzek, 2021).

6.3 Fazit und Ausblick

Bei dem im Projekt entwickelten Blueprint handelt es sich um einen ausgearbeiteten Text, der sich als Basis einer organisationsindividuellen Dienst- oder Betriebsvereinbarung zum Thema »Mobiles Arbeiten aus dem Ausland« nutzen lässt. Natürlich gilt es in jedem Fall, die unternehmensspezifischen Spezifika zu bedenken und erweiternd zu berücksichtigen. Die folgende Abbildung 8 fasst die wesentlichen zu beantwortenden Fragen nochmals zusammen.

Arbeit im Ausland

Überblick der wichtigsten Regelungspunkte

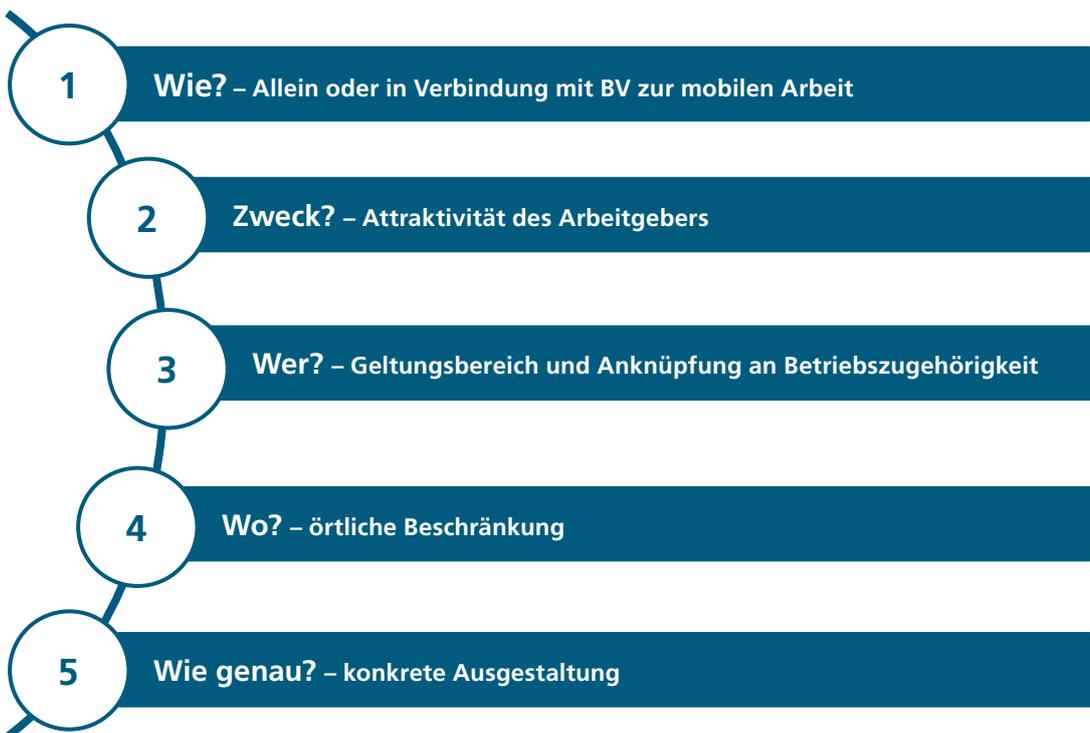


Abb. 8: Kernelemente des Blueprints »Mobiles Arbeiten aus dem Ausland«.
Quelle: Bird&Bird.

Literatur

Bird&Bird: Blueprint »mobiles Arbeiten aus dem Ausland« aus projektinterner Unterlage, Stuttgart 2021

Devey, M., Böhmer, J., Gaukster, A.: Global Mobility – Was ist rechtlich beim Home Office aus dem Ausland zu beachten? (Online), 2021. (Zugriff am 4.4.2022) Verfügbar unter: <https://linklaters.de/de-de/insights/publikationen/publikationen/2021/april/global-mobility>

Tänzler-Motzek, J.: Homeoffice im Ausland: Was rechtlich zu beachten ist. (Online), 2021. (Zugriff am 4.4.2022) Verfügbar unter: <https://www.humanresourcesmanager.de/arbeitsrecht/homeoffice-im-ausland-was-rechtlich-zu-beachten-ist/>

7 Führung in der Hybridität

7.1 Einleitung

Im Sprint »Führung hybrider Organisationen« wurde die Frage beleuchtet, wie das Thema Führung, inklusive der Selbstführung jedes Einzelnen in der Zukunft hybrider Arbeitsformen aussehen wird. Führung wird im Kontext des Sprints primär als personale Führung verstanden und umfasst somit den mitarbeitendenbezogenen Teil dieser Aufgabe. Die Arbeit der Projektgruppe ging von den im Folgenden beschriebenen Hypothesen aus:

- Ortspräsenste und orts- wie zeitflexible Arbeitsformen werden gleichberechtigt nebeneinanderstehen und damit die personale Führungsarbeit stark verändern.
- Die Pandemie ist ein Booster für Selbstorganisation und neue Führungs- wie Leistungsbemessungskonzepte.
- Die Pandemie ist ein Booster für New Work.

Autorin:

Dr. Josephine Hofmann

Ortspräsenste und orts- wie zeitflexible Arbeitsformen werden gleichberechtigt nebeneinanderstehen und damit die personale Führungsarbeit stark verändern.

Eine Vielzahl von Studien bestätigt diese Hypothese und die fünfte vom Fraunhofer IAO gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) vorgelegte Studie vom November 2021 (Hofmann, Piele, Piele, 2021) zeigt dies eindeutig. 71 Prozent der Befragten gab für ihr jeweiliges Unternehmen an, dass zumindest die meisten Beschäftigten gegenwärtig und auch nach der Pandemie mobil im Inland arbeiten können. Bei 17 Prozent war dies auch vor der Pandemie bereits möglich. Weitere 20 Prozent sehen die Nutzung mobiler Arbeitsformen in den kommenden drei Jahren als wahrscheinlich an. Damit ist zu erwarten, dass die meisten Bürobeschäftigten zukünftig die Gelegenheit zum mobilen Arbeiten im Inland erhalten werden, womit die diskutierten Veränderungen aufgrund räumlicher und zeitlicher Distanz verstetigt würden. Bereits länger andauernde Veränderungen, die eine Weiterentwicklung von Führungskonzepten erforderlich machen, sind zudem weiterhin stark präsent: Dazu zählen wesentliche Trends wie die Erhöhung der durchschnittlichen Qualifikationsgrade, der zunehmende Trend zu Wissensarbeit, die extreme Veränderungsgeschwindigkeit der technologischen Entwicklungen und nicht zuletzt der Fachkräftemangel, der in spezifischen Qualifikationsbereichen wie rund um die IT und die KI bereits heute eine Wachstumsbremse darstellt.

Die Pandemie ist ein Booster für Selbstorganisation und neue Führungs- wie Leistungsbemessungskonzepte

Was in der Pandemie teilweise aus der Not heraus realisiert wurde, ist inzwischen deutlich ausgebaut worden. Das zeigen die Zuwachsraten bei organisatorischen Veränderungen, die auf ein Mehr an Eigenverantwortung und Selbstorganisation abzielen und Führung mit einer neuen Rolle (Führungskraft als »Coach«) auskleiden – auch dies hat die zitierte Fraunhofer-Studie gezeigt (Hofmann, Piele, Piele, 2021). Sicher hat die Ausnahmesituation der letzten Monate nicht selten dazu geführt, dass Entscheidungen deutlich häufiger selbstverantwortlich getroffen werden mussten, u. a. aus Zeitgründen. Diese Entwicklung soll aufgrund positiver Erfahrungen und Erwartungen seitens der Mitarbeitenden nach den Angaben der bereits zitierte Fraunhofer-Studie mit über 200 befragten Unternehmensvertreter*innen aus den unterschiedlichsten

Branchen und Unternehmensgrößen fortgesetzt werden: Bei gut 50 Prozent soll die Realisierung – sofern noch nicht geschehen – zumindest in den nächsten drei Jahren erfolgen. 9 Prozent der Befragten waren zum Befragungszeitpunkt zudem noch unschlüssig. In Bezug auf die Veränderung der Führungsrolle sehen die befragten Organisationen den größten Handlungsbedarf. Über 30 Prozent der Studienteilnehmenden stoßen diese Veränderung voraussichtlich in den kommenden drei Jahren an und bei insgesamt 50 Prozent der Befragten sollen die Führungskräfte primär eine coachende und unterstützende Rolle einnehmen.

Hieran gekoppelt ist die organisatorisch logische Konsequenz, in Zukunft auch mit flacheren Hierarchien auszukommen: 21 Prozent der befragten HR-Verantwortlichen sagen, dass dies in den nächsten drei Jahren der Fall sein wird. Allerdings sagten auch knapp 37 Prozent der Befragten, dass sie das Ziel flacher Hierarchien bereits als vorpandemisch vorhandene Entwicklungsrichtung klassifiziert und realisiert hatten; 4 Prozent haben dies darüber hinaus in der Pandemiezeit umgesetzt. Auch partizipative Prozesse in Unternehmen sollen wesentlich ausgebaut werden, um Veränderungen gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu implementieren; das wird von 24 Prozent der Befragten als Entwicklung der nächsten drei Jahre eingeordnet, bei 26 Prozent ist das zur Zeit der Befragung bereits Normalität.

Corona war ein Booster für New Work

Es ist sicher nicht vermessen zu sagen, dass die Pandemie mit all ihren schwierigen Aspekten einen sehr positiven Effekt auf klassische Anliegen der New-Work-Ansätze gehabt hat, die ein Mehr an Mitsprache, Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Mitarbeitenden auch jenseits der Führungspositionen postulieren. Dazu gehört konsequenterweise auch, dass in Zukunft deutlich mehr Ergebnisorientierung in die Systematik der Leistungsbemessung einziehen muss. Dies konnte bereits in einer gemeinsamen Studie von Fraunhofer IAO und der DGFP zum Thema »Produktivität« zu Beginn des Jahres 2021 herausgearbeitet werden (Hofmann, Piele, Piele, 2021).

7.1.1 Was bedeuten diese Entwicklungen für die personale Führung?

Führungsarbeit wird anspruchsvoller, zeitintensiver, und sie sieht sich zunehmend auch mit Mitarbeitenden konfrontiert, die nicht mehr ohne Weiteres althergebrachte Führungs- und Delegationsprinzipien akzeptieren, sondern zunehmend Fragen stellen. Auch haben sie vor dem Hintergrund der Pandemiezeit einiges an Erfahrungen gewinnen können, u. a. dass mehr Selbstorganisation und -verantwortung nötig und möglich sind. Diese positiven Erfahrungen verstärken für die Unternehmen den Druck, sich mit Führungskonzepten und ihrer Passung für die heutige und die postpandemische Zeit auseinanderzusetzen.

Zudem lässt sich beobachten, dass für nicht wenige Branchen und Bereiche Führungspositionen als solche nicht mehr unbedingt als attraktiv gelten, es also eher einen Mangel an Personen gerade auf mittleren Führungspositionen gibt bzw. dass dieser Zustand in der Zukunft befürchtet wird. Gerade Personen mit Wissensarbeitsprofil suchen zunehmend inhaltliche Erfüllung bei spannenden Aufgaben und weniger hierarchische Aufstiege.

Darüber hinaus lässt sich feststellen, dass die ca. 20 Monate Pandemie eine breite Erschöpfung mit sich gebracht haben. Krisen können überstanden werden, gerade bei einem gut funktionierenden sozialen System. Doch je länger die Krise andauert und je ungewisser der Zeitpunkt ihrer Beendigung erscheint, umso schwieriger wird es, motiviert und leistungsfähig zu bleiben. Auch dies ist eine Rahmenbedingung, die gerade Führungskräfte zurzeit durchaus beschäftigt. Zusätzlich geschieht all dies derzeit in einer Wirtschaftswelt, deren Megatrends der Innovationsbeschleunigung, der Volatilität und der zunehmend internationalen Konkurrenzentwicklung trotz Pandemie weiter an Fahrt aufnehmen.

7.1.2 Anforderungen an die Führung in der Hybridität

Die Führungsverantwortlichen werden mit immer mehr Aufgaben konfrontiert. Sie müssen zuallererst die richtigen strategischen Weichenstellungen vornehmen und Risiken eingehen, um in den volatilen, weltweiten, hochgradig digitalisierten Wettbewerbsumwelten durch Innovationen von Produkten und Prozessen bestehen zu können. In Bezug auf den Umgang mit den Mitarbeitenden sollen Führungskräfte motivieren, zur Innovation anhalten, Sicherheit geben und gleichzeitig Veränderungsfähigkeit garantieren. Führungskräfte sind verantwortlich für Arbeitseinsätze und Performance-Kontrolle. Sie sollen in den heutigen Zeiten der Selbstorganisation den Mitarbeitenden Raum lassen, über Distanz führen, weitgehenden Flexibilisierungswünschen in Bezug auf Arbeitsort und -zeit entgegenkommen und dennoch robuste, leistungsfähige Einheiten formen und weiterentwickeln. Außerdem müssen sie gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden den Weg in das New Normal im hybriden Modus gestalten. Diese Bandbreite an Aufgaben gestaltet sich als ein sehr breites und anspruchsvolles Anforderungsportfolio.

Auf Basis der Auswertung einschlägiger Studien und Ausarbeitungen wurden im Themensprint »Führung in der Hybridität« Anforderungsbereiche betrachtet, in denen Führungskräfte in einer zukünftig hybriden Arbeitswelt Schwerpunkte legen müssen. Dazu gehört die Fähigkeit:

- vertrauensorientiert zu führen und selbst Vertrauen von den Mitarbeitenden zu erhalten.
- empathisches Verhalten zu realisieren, ohne die notwendige professionelle Distanz zu verlieren.
- auch über Distanz bzw. in hybriden Situationen echte Führungspräsenz zu zeigen.
- über verschiedenste Medien adäquat zu kommunizieren und zu moderieren, Menschen einzubinden sowie die Selbstreflexionsfähigkeit, das eigene Wahrnehmungsverhalten mit Blick auf die veränderten räumlichen und medialen Gegebenheiten anzupassen.

■ Vertrauen

■ Empathie

■ Führungspräsenz

■ Wahrnehmung

Information

Kommunikation

Abb. 9: Anforderungsbereiche »Führung in der Hybridität« (eigene Darstellung).

7.2 Blueprints

7.2.1 Blueprint »Selfcheck«

Die Diskussionen in der Projektgruppe haben gezeigt, dass gerade von den einzelnen Führungskräften eine Reihe von Verhaltensänderungen gefordert wird, die nicht umgehend realisierbar erscheint. Denn gerade bei jahrelanger Praxis von erprobten Ritualen oder funktionierenden Verhaltensformen in der ortspräsenten Arbeitswelt ist zuerst einmal die aktive Reflexion des eigenen Führungshandelns vonnöten, um überhaupt Veränderungen sinnhaft anzustoßen. Dazu eignen sich Feedback- und Beurteilungsgespräche, wobei im allerersten Schritt eine eigene Selbstreflexion als sinnvoll erscheint. Für diesen Schritt der persönlichen »Selbstbefragung« wurde ein praxisnaher Blueprint entwickelt: Der »Selfcheck« versteht sich zunächst als Reflexionshilfe zur regelmäßigen Selbstüberprüfung des eigenen Führungsverhaltens, in einer zweiten Nutzungsform könnte er auch als mögliches Instrument für kollegiale Fallberatungen oder moderierte Führungskräfteuren genutzt werden. Er umfasst vier Fragenkataloge, die sich an folgenden Überthemen orientieren:

- persönliches Kommunikationsverhalten
- eigene mentale Modelle und Vorurteile
- aktive Ausübung der führungsseitigen »Regierolle«
- persönliches Wissensmanagement

Die Fragestellungen innerhalb der einzelnen Überthemen wurden von den Expert*innen aus den Partnerorganisationen und des Fraunhofer IAO gesammelt, weiterentwickelt und konsolidiert.

7.2.2 Blueprint »Teamcharta«

Die »Teamcharta« ist ein Konzept, das ursprünglich von Fraunhofer IAO entwickelt wurde, um Führungskräfte in ihrem Führungsalltag in hybriden Arbeitssituationen zu unterstützen. Sie ist als Organisationsentwicklungsinstrument zu verstehen, das vor dem Hintergrund mehrjähriger Anwendungserfahrung in zahlreichen Organisationen kontinuierlich evaluiert und weiterentwickelt wurde.

Die Grunderkenntnis war und ist: Hybride Arbeitswelten können nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn Selbstverantwortlichkeit, Teamorientierung und Führung in einem adäquaten Mix umgesetzt werden. Dies bedeutet ein kontinuierliches Geben und Nehmen aller Beteiligten: Es kann nicht allein Aufgabe der Führungskraft sein, die täglichen Absprachen, die Art der Kommunikation, die Frage von Erreichbarkeiten bilateral mit jeder*jedem einzelnen Mitarbeitenden zu klären, sondern dies muss in einem kompromissorientierten Miteinander einer gesamten Organisationseinheit (z. B. Team, Abteilung) erfolgen.

Der gemeinsame ehrliche Austausch über Erwartungen, Rahmenbedingungen und notwendige Kompromisse ist essenziell. Die Teamcharta ist dann das Ergebnis dieses gemeinsamen Diskussions- und Aushandlungsprozesses, und sie ist damit ein zentrales Arbeitspapier, das regelmäßig auf Validität und Eignung hin überprüft werden muss. Der Entwicklungsprozess ist mindestens genauso wichtig wie das Dokument selbst und die damit ebenso stattfindende unmittelbare Kultur(weiter)entwicklung.

Die Teamcharta, ihre Bestandteile, der Prozess ihrer Entwicklung sowie eine modellhafte Ausarbeitung sind Inhalte des entsprechenden Blueprints. Der Blueprint »Teamcharta« ist damit auf eine praxisnahe Anwendung in den und durch die Partnerorganisationen ausgerichtet und bedarf nur geringfügiger organisationspezifischer Anpassungen.

Warum eine »Teamcharta?«

- Arbeit über Distanz gelingt nur in Teamverantwortlichkeit
- Teamindividuelle Regelungen sorgen für Passgenauigkeit und hohe Akzeptanz



Was regelt eine »Teamcharta?«

- Grundverständnis von Arbeit »über Distanz«
- Erreichbarkeit
- Reaktionsgeschwindigkeit
- Kalendermanagement
- Dokumentenmanagement
- Wissensmanagement und Regelkommunikation
- Medienetikette und Medienwahl
- Ggf. Büronutzung im Shared-Konzept
- Gemeinsame Verantwortung, Selbstverantwortung und Entgrenzungsprophylaxe

Was geschieht im Teamcharta-Workshop?

- Raum für Reflexion und offene Gesprächsatmosphäre
- Erwartungen und Befürchtungen im Team
- Systematische Herausarbeitung der individuell entscheidenden Gestaltungsbereiche
- Erreichung eines gemeinsamen Konsens

Beispiele typischer Diskussionspunkte

- *»Wann wird Erreichbarkeit erwartet, wie schnell muss ich reagieren?«*
- *»Wie signalisiere ich, dass ich kontaktiert werden kann bzw. gerade nicht gestört werden möchte?«*
- *»Wie vermeiden wir Ungerechtigkeiten bei der Arbeitsbelastung zwischen Kolleg*innen im Büro und daheim?«*



Abb. 10: Prozess und Inhalte einer Teamcharta Quelle: Hofmann, Fraunhofer IAO 2021.

New Practice bei Mercedes-Benz

Schulungsangebote zum hybriden Arbeiten für Führungskräfte und Teams

Die Impulsreihe »Hybride Teams führen« und der iterative Teamentwicklungsprozess »TouchPoint TEAM« unterstützen Führungskräfte und Teams bei der Definition eines neuen (Zusammen-)Arbeitsmodells.

Herausforderungen:

Aufgabe war es, ein Unterstützungsangebot für die Zusammenarbeit nach der Pandemie zu entwickeln. Folgende Leitfrage stand dabei im Mittelpunkt: »Wie erfüllen wir als Team unsere Aufgabe am besten innerhalb vorgegebener Rahmenbedingungen?«

Lösungsansatz:

Entwickelt wurde ein dreistufiges Lösungsangebot: Eine Social Intranet Community zum Thema Hybrides Arbeiten stellt alle wichtigen Informationen, Regelungen, FAQs sowie Tipps und Tricks zur Verfügung und unterstützt den Austausch zwischen allen Beschäftigten.

Angeboten wurde weiterhin eine Schulung in Form einer Impulsreihe für Führungskräfte, um diese beim Führen hybrider Teams zu unterstützen. Sie ergänzt bestehende Schulungen zur digitalen Zusammenarbeit und zeichnet sich insbesondere durch ihr innovatives Format aus. Die Schulung findet nicht am Stück statt, sondern teilt sich in fünf Einzeltermine auf, die an aufeinanderfolgenden Tagen stattfinden. Dabei umfasst jeder Einzeltermin nur 30 Minuten. Zunächst erhalten die Führungskräfte einen Impulsvortrag von internen oder externen Referent*innen, bei dem*der sie erfahren, worauf beim hybriden Arbeiten zu achten ist und welche Werkzeuge und Ansätze sie nutzen können. Darauf folgt ein 15-minütiger Austausch in einer über die gesamte Zeit konstanten Kleingruppe. Die Impulsreihe richtet sich an alle Führungskräfte im Konzern. Thematische Schwerpunkte sind »Neue Zusammenarbeit – Arbeitsorganisation in Co-Creation:

Vom Modell zur Superpower« oder »Digitale Instrumente – Einsatz von Tools und Best Practice Beispielen«. Die Teilnehmer lobten vor allem den fachbereichsübergreifenden Austausch in der Kleingruppe, die gute Integration der Termine in den Arbeitsalltag und die verschiedenen Blickwinkel auf hybrides Arbeiten.

Der dritte Baustein, ein Teamentwicklungsformat, »TouchPoint TEAM« gibt einzelnen Teams Unterstützung bei der Gestaltung und Ausarbeitung ihres hybriden (Zusammen-)Arbeitsmodells. Es kann mit Hilfe eines Leitfadens oder externen Trainer*innen in digitaler oder hybrider Form durchgeführt werden. Innerhalb des Prozesses setzen sich die Teams mit ihren individuellen Vorlieben, Vorurteilen und den Anforderungen an ihre Arbeitsaufgaben auseinander und verständigen sich auf ein team-individuelles, funktionierendes (Zusammen-)Arbeitsmodell. Nachdem erste Teamregeln festgelegt wurden, findet in einem Abstand von mehreren Wochen eine Überprüfung und gegebenenfalls Adaptierung der Teamregeln statt. Durch dieses iterative Vorgehen kann das (Zusammen-)Arbeitsmodell nachhaltig verändert und immer auf die aktuellen Bedürfnisse des Teams angepasst werden. Ein Team kann dabei ein Leistungsteam, Projektteam oder eine anderweitige Organisation sein, die regelmäßig zusammenarbeitet.

Erfolgsfaktoren:

- Angebote für Führungskräfte und Beschäftigte erleichtern die aktive Auseinandersetzung mit der Thematik.
- Praxisbezogene Umsetzungshilfen fördern die aktive Annahme des Themas.
- Kurze Impuls-Sessions und der iterative Prozess fügen sich in den neuen digitalen/hybriden Arbeitsalltag ein.
- Die team-individuelle Ausgestaltung von hybridem Arbeiten innerhalb von Rahmenbedingungen, aber ohne starre Vorgaben, sorgt für Passgenauigkeit und Akzeptanz.

Ansprechpartnerinnen:
**Angela Lechner und
Franziska Schmidt,**
Mercedes-Benz Group AG

7.3 Fazit und Ausblick

Die Diskussionen im Partnerkreis haben die große Veränderungsgeschwindigkeit der Rolle und der Aufgaben von Führungskräften und der hierfür erforderlichen Kompetenzen und Organisationsformen unterstrichen. Neben der bekannten Veränderungsdynamik in einer innovationsintensiven und hochgradig vernetzten Arbeitswelt stellt die hybride Arbeitssituation zusätzliche Anforderungen an die Führungskräfte, die in den folgenden Abschnitten zusammenfassend beschrieben sind. Allerdings bestehen auch noch offene Forschungsfragen, die im Folgenden ebenfalls dokumentiert werden.

7.3.1 Anforderungen und Lösungsvorschläge für zukünftige Führungsarbeit

Führungsarbeit muss die Zeit bekommen, die sie braucht und notwendige Medien kompetent nutzen.

Eine Führung, die alle Anforderungen der hybriden Arbeitswelt bewältigen soll, braucht vor allem eines: Zeit. Sie braucht Zeit für Kommunikation, für »Beziehungsarbeit«, für die Moderation und das Anstoßen wechselseitiger Kommunikation und Reflexion, als Basis für gemeinsame Ideen, Innovation, verlässliche Arbeitsbeziehungen und hochflexible Arbeitsformen. Und sie setzt ein hohes Maß an Medien- und Kommunikationskompetenz voraus, die die Besonderheiten und Chancen technisch-vermittelter Kommunikationsmedien kennt und vorbildhaft einsetzt.

Führung erfolgt in der hybriden Arbeitswelt im Vierklang von Unternehmens-, Führungskräfte-, Team- und Selbstverantwortung.

Erforderlich werden unterstützende Regelungen und ein gemeinsames Verständnis dafür, dass mit der Hybridisierung von Arbeit auch Selbst- und Teamverantwortung stark in der Bedeutung gestiegen sind. Dennoch wird gerade in volatilen Zeiten betont, wie wichtig Führung im Sinne von Orientierung, Begleitung und Inspiration ist. Das bedeutet, dass auch weiterhin Führungskräfte benötigt werden. Aber sie werden eventuell durch andere Alleinstellungsmerkmale und Auswahlverfahren sowie Bonifizierungssysteme charakterisiert sein.

Führung muss sich anders legitimieren.

Viele Führungskräfte müssen heute die einstmals errungenen Führungsansprüche zum ersten Mal gegenüber Mitarbeitenden rechtfertigen, und sie werden sich zukünftig immer wieder beweisen müssen. Die Legitimität von Führung wird temporär und speist sich verstärkt aus der Anerkennung im jeweiligen sozialen Interaktionsfeld. Demnach ist Führung zukünftig nicht mehr als Konstante anzusehen, sondern als eine Instanz, die sich immer wieder rechtfertigen und dem kritischen Feedback der Geführten stellen muss. Dies mag im Extremfall bis zu einer Führungsebene führen, die auf Grundlage wahlorientierter Verfahren zusammengestellt wird, die von Beginn an auf Temporalität angelegt sind.

Führung kann und muss anders organisiert werden.

Eine Führungsposition ist heute nicht mehr per se attraktiv – umso mehr muss dafür getan werden, dass auch ansonsten selbstverständlicher werdende Flexibilisierungsmodelle für Führungsfunktionen realisiert werden. Zu diesen Modellen gehören: Führung in Teilzeit oder geteilte Führung – ein zudem geeignetes Konzept, um unter Führungskräften konkrete Kolleg*innenunterstützung und »Sparring« zu realisieren. Auch Führung auf Zeit sollte deutlich selbstverständlicher werden – und der Wechsel von einer Führungsposition z. B. in eine Expert*innenrolle eben nicht als Abstieg, sondern als selbstverständlicher Entwicklungspfad verstanden werden.

Führung ist die Aufgabe einer »Führungsmannschaft«.

Es wird immer wichtiger, mit Blick auf die wachsenden Herausforderungen sogar notwendig, Führung im Sinne einer »Führungsmannschaft« aufzubauen. Dieser Begriff schließt es ebenso ein, ein gemeinsames Verständnis und orientierendes Wertegerüst, regelmäßigen Austausch und gegenseitige Hilfestellung systematisch zu fördern und anzuleiten. Denn gerade die gefühlte Einsamkeit in vielen Führungspositionen ist ein schlechter Ratgeber und kein Attraktor für Führungsarbeit.

Führung im Koordinatensystem von Produktivität, Arbeitsverdichtung, Belastung und Gesundheit

Die Aneinanderreihung der Begriffe ist Programm und zeigt positive wie zumindest potenziell herausfordernde Aspekte der künftigen Arbeitswelt und des dazugehörigen Führungsalltags. Dass auch in hybriden Kontexten produktiv und kundennah gearbeitet werden kann, zeigen viele Studien. Jetzt geht es darum, mit Blick auf die Verstetigung dieser Konzepte ein gesundes Maß bzw. einen gesunden Mix aus konzentrierter Arbeit, Kollaboration, Vor-Ort-Aktivitäten, Reisen und physischen Begegnungen zu realisieren. Dazu gehört auch, mit langfristigen Verschiebungen von Formen und Ritualen der Zusammenarbeit gut zurechtzukommen und neue Rituale aufzubauen, um persönliche Bindungen zu festigen, Sozialkapital aufzubauen und im Wettbewerb um gute Mitarbeitende zu bestehen. Es wird so sein, dass Büroräumlichkeiten wie Eventräumlichkeiten gemanagt und mehr aktiv »bespielt« werden müssen, um attraktiv zu sein (siehe auch Kapitel 8). Es wird insbesondere auch aus Führungssicht zusätzlich eine wesentliche

Aufgabe sein, Leistung und Produktivität in einem gewinnbringenden Wechselspiel mit gesunden und motivierenden Arbeitsumgebungen zu realisieren. Hierzu wird auch gehören, alternative Formen der Leistungsmessung und -bewertung weiterzuentwickeln (siehe auch Kapitel 9 und 10).

Arbeitsweltgestaltung als kontinuierlicher Prozess

Die Dynamik der letzten Monate war gewaltig. Daher sind Erwartungen und Wünsche nach ruhigeren Fahrwassern und stabileren Verhältnissen sehr gut nachvollziehbar. Dennoch wird sich die Arbeitswelt kontinuierlich und dynamisch weiterentwickeln. Gerade Führungskräften kommt in diesem veränderungsintensiven Arbeitsalltag eine richtunggebende, entwicklungsbegleitende und motivierende Funktion zu, um diese Veränderungen partizipativ und kontinuierlich anpassend zu gestalten.

New Practices bei der Telekom

People Lead Academy für vom Team gewählte Führungskräfte

Herausforderungen:

Die Führungskultur und -struktur auf das Fördern von Eigenverantwortlichkeit im Team ausrichten.

Lösungsansatz:

Um den veränderten Ansprüchen an Führung gerecht zu werden, wurde bei der Deutsche Telekom IT GmbH ein neues Führungsmodell umgesetzt: Dabei wurde zwischen fachlicher und personeller Verantwortung unterschieden, zwischen Aufbau- und Ablauforganisation. Die disziplinarische Führung übernimmt dabei der sog. People Lead. Er hat in diesem Modell keine fachliche Verantwortung. Vielmehr besteht seine Aufgabe in der Führung, in der Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Er unterstützt sie beim Ausbau ihrer Skills bzw. auf dem Weg der Transformation in neue zukunftssichere Tätigkeitsfelder. Er fördert die Mitarbeitenden bestmöglich ihr volles Potential einzubringen und eigenverantwortlich im Team zu handeln. Voraussetzung für ein gutes Gelingen dieses Ansatzes ist ein Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Um dieses zu stärken, erhielten die Teammitglieder die Möglichkeit sich durch ein Voting ihren People auszuwählen.

Die People Leads wurden in ihrer neuen Rolle durch eine People Lead Academy unterstützt. In einer 7-tägigen Lernwoche erhielten sie in zahlreichen interaktiven Sessions Impulse und Support zu Themen wie Servant Leadership, Change-Management, Storytelling, Kollegiale Fallberatung, Achtsamkeit und Gesprächsführung.

Daran an schloss sich eine Lerngruppe mit Wegbegleitern: 90 Tage lang unterstützten sich die People Leads, mit ganz unterschiedlichen Erfahrungshintergründen, gegenseitig, probierten Methoden aus und erarbeiteten best practice Ansätze. Auch nach der Akademiezeit treffen sie sich regelmäßig weiter und profitieren von diesem Netzwerk. Dritter Baustein waren Fach-calls, in denen Experten ihr Wissen mit den neuen Führungskräften teilten. Orientiert ganz konkret am thematischen Bedarf.

Erfolgsfaktoren:

- Involvement der Mitarbeiter beim Auswahlprozess ihrer People Leads
- Starkes Teambuilding und Networking innerhalb der Lerngruppe der People Leads und Erfahrungsaustausch von neuen und gestandenen Führungskräften
- Weiterführende Begleitung der Teilnehmenden in Lerngruppen sowie durch fachliche Infocalls für die People Leads. Bedarfsorientiert.
- Ermöglichung der persönlichen Anwendung der erlernten Methoden und Tools bei gleichzeitigem Erfahrungsaustausch mit anderen People Leads.

7.3.2 Offene Forschungsfragen

Regelungsseitiger Rahmen hybrider Arbeit zwischen zentralen Leitplanken und dezentraler Ausgestaltung

Unter dieser Überschrift geht es um die Frage, auf welcher organisatorischen Ebene und mit welchem Maß an zentraler Vorgabe respektive dezentraler Entscheidungsautonomie die Arbeitswelt in der Hybridität letztlich am besten gestaltet werden kann. Mit dem Blueprint »Teamcharta« existiert eine Methode, die maßgeblich von der Idee getragen wird, dass die gelebte hybride neue Arbeitswelt bestmöglich von denjenigen gestaltet wird, die konkret in ihr leben und dabei auch zugelassen wird, dass je nach Funktionsbereich, Arbeitnehmer*innengruppe oder kulturellem Reifegrad eben auch unterschiedliche Regelungen z. B. in der Ausgestaltung des Ausmaßes an ortsmobiler Arbeit möglich werden. Dennoch handelt es sich immer um eine maßvolle Abwägung von generell geltenden Gesamtregelungen (die auch mitbestimmungspflichtig sein können) und individuellen Ausgestaltungen, da es sonst eventuell auch zu Managementproblemen oder Spaltungstendenzen in der Belegschaft kommen kann. Hinzu kommen Fragen in Bezug auf mögliche Skalierungsmöglichkeiten (z. B. bei der IT-Ausstattung) sowie des notwendigen zeitlichen Verlaufs. Individuellere Regelungen sind meist inhärent zeitintensiver als allgemeine Regelungen. Andererseits gilt es als erwiesen, dass Menschen sich eher an Abmachungen halten, an deren Aushandlung sie selber aktiv beteiligt waren, als solche, die »von oben« oktroyiert wurden. In internationalen Organisationen stellt sich diese Frage immer auch vor dem Hintergrund unterschiedlicher Unternehmenskulturen und der Frage, wie viel lokale Veränderungen und Anpassungen sinnvoll sind.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich für weitere Forschungsarbeiten die folgenden Fragestellungen:

- Wie viel Dezentralität in der Gestaltung z. B. von Arbeitszeiten, Servicezeiten und Anwesenheitsquoten ist sinnvoll, und welche zentralen Vorgaben sollte es geben?
- Wo besteht die Gefahr einer Segmentierung oder eines Auseinanderdividierens von Belegschaften und wie kann dieser begegnet werden (»Zwei-Klassen-Gesellschaft«)?
- Welche Eskalationsoptionen sind sinnvoll und notwendig?

Methodisch wären diese Fragestellungen am besten mit vergleichenden Studien in mehreren Organisationen durchführbar, die mit unterschiedlichen Grundphilosophien arbeiten. Evaluationskriterien wären Themen wie Umsetzbarkeit, Motivation der Beschäftigten, mittelbare Effekte wie ein Mehr an Verantwortungsübernahme und nicht zuletzt die Bewertung der Effekte der gelebten Arbeitsorganisation im Sinne von Arbeitsqualität, Beschäftigtenzufriedenheit, Diversity-Erfolgen und rekrutierungsseitiger Attraktivität. Die Art der genannten Wirkungsindikatoren zeigt, dass hier eine längerfristige Betrachtung notwendig wäre.

New Practice bei Audi

Better Normal. »Wir entwickeln uns zu einem hybriden Unternehmen«

Herausforderungen:

Audi hat sich zum Ziel gesetzt, einen umfassenden Ansatz für den Übergang in die hybride Arbeitswelt zu realisieren. Zugrunde liegt ein Gesamtkonzept, das im Dreieck von Kultur, Mensch und Unternehmen angesiedelt ist und die verschiedenen Stakeholder berücksichtigt: das Gesamtunternehmen, das seine wirtschaftlichen Ziele erreichen will, den Menschen, der in seiner Eigenverantwortlichkeit gestärkt werden soll und die Kulturveränderung, die ein neues Leadership- und Zusammenarbeitsverständnis aufbauen will.

Lösungsansatz:

Der Lösungsansatz umfasst mehrere Ebenen: Zum einen ein zentrales Wertefundament für Zusammenarbeit und Führung, das die Unternehmenswerte und den »Leadership.Compass« auf die Hybridität hin weiterentwickelt. Weitere Bausteine sind Regeln und Tools. Zum einen der formelle Rahmen, der im Wesentlichen Regelungen zu hybridem Arbeiten und Teamarbeit umfasst. Als zweites gehören Best Practices dazu, als drittes ein Werkzeugkoffer mit Methoden und Tools für agiles Arbeiten, aber auch Workshopformate, beispielsweise um Spielregeln zur flexiblen Zusammenarbeit im Team zu definieren. Letzteres wird aktuell in einer Interventionsstudie umfassend wissenschaftlich begleitet, um die Effekte der teamspezifischen Vereinbarungen auf Faktoren wie Gesundheit und Zufriedenheit zu messen. Insgesamt wird damit eine sehr konsequente Neuausrichtung ermöglicht, die für alle Stakeholder die notwendigen Rahmenbedingungen setzt und gleichzeitig Unterstützungsangebote entwickelt.

Erfolgsfaktoren:

- Wissenschaftliche Begleitung der Gestaltung einer gesunden und zufriedenstellenden Zusammenarbeit im Team in einer hybriden Arbeitswelt
- Ganzheitliches Konzept mit stringenter Ausrichtung und Hilfestellungen auf Ebenen aller relevanten Stakeholder

Ansprechpartner:
Gerald Kolbeck,
Audi AG

Langfristige Wirkung von Hybridität auf Bindung und Teamgeist

Unter dieser Überschrift geht es um die Frage, welche nachweislichen und wohl auch erst mittel- bis langfristig wirkenden Effekte die hybride Arbeitsorganisation auf die Bindung der Mitarbeitenden an eine Organisation hat und ob sich Effekte auf den inneren Teamzusammenhalt sowie die Leistung und Stimmung im Team zeigen. Zudem geht es um Ansatzpunkte dafür, diese Desiderate auch in hybriden Arbeitskontexten zu realisieren. Diese Fragestellungen weisen Überschneidungen und Abhängigkeiten mit anderen Themenfeldern auf, die im Rahmen des Projekts ebenfalls behandelt wurden. Letztlich geht es auch um die Frage, welche Bedeutung ein Unternehmen in Zukunft als sozialer Ort hat und welche langfristigen Veränderungen entstehen, wenn sich diese Eigenschaft verändert. Das ist eine für einzelne Organisationen überaus wichtige Frage, sie mündet aber letztlich auch in gesamtgesellschaftlichen Fragestellungen. So gilt es anzusprechen, wo in Zukunft wichtige Sozialisationsprozesse stattfinden und welche Rolle private und berufliche Umfeldler für Bildung, Teilhabe, soziale Kontakte und Werteorientierung spielen.

Vor dem beschriebenen Kontext ergeben sich die folgenden mittel- und langfristigen Fragestellungen:

- Wie viel Onsite-Präsenz ist mindestens nötig, um ein ausreichendes Teamgefühl und damit eine gemeinsame Identität sowie eine belastbare Zusammenarbeit zu erzielen?
- Was kann getan werden, um auch in der hybriden Arbeitswelt informelle Beziehungen zu pflegen und eine gute Gemeinschaft aufzubauen?
- Brauchen wir eine Weiterentwicklung unserer Konzepte von Nähe, Distanz und Betriebsgemeinschaft? Wenn ja, in welche Richtung soll diese Weiterentwicklung ablaufen?
- Welche Folgewirkung hat eine solche Weiterentwicklung auf die anderen Bereiche unserer Gesellschaft in ihrer Funktion bei Bildung, Teilhabe, sozialen Kontakten und Werteorientierung?

Methodisch wären diese Fragestellungen am besten mit einer Reihe von Längsschnittuntersuchungen in Organisationen zu beantworten, wobei die Erhebungsmethoden der Befragung und der Tiefeninterviews mit der Auswertung mittelbarer Indikatoren wie z. B. Recruiting-Zahlen oder Verweildauern kombiniert würden und in der Erhebungsarbeit z. B. auch der erweiterte Kontaktkreis der Mitarbeitenden einbezogen werden würde, wie z. B. die Familie der Mitarbeitenden. Dazu gehört auch die Reflexion der Perspektiven unterschiedlicher betrieblicher Stakeholder, also z. B. eine Befragung von Führungskräften.

Führungs- und Anreizsysteme für hybride Führung

Unter dieser Überschrift geht es um die Frage, wie die geforderten neuen Verhaltensweisen und die Einbringung neuer Kompetenzen in Führungs- und Anreizsystemen verankert werden können, sodass diese nachhaltig umgesetzt werden und nicht auf der Ebene von Forderungslisten ohne Verbindlichkeitscharakter steckenbleiben. Dabei wird unter dem Begriff »Führungssystem« das Gesamtsystem von Such- und Einstellungskriterien für Führungskräfte, Indikatoren und Incentivierungen für deren Leistung, die hierauf gerichtete Unternehmenskommunikation und die gelebte Kultur verstanden. Im Einzelnen ginge es um folgende Fragestellungen:

- Wie muss der strukturelle Aufbau von Führung mit Blick auf die hybride Arbeitswelt aussehen? Welche Führungsspannen sind sinnvoll?
- Welche Veränderungen werden in Bezug auf die Auswahl- und Bewertungskriterien für Führungskräfte benötigt, um deren Agieren im Sinne der hybriden Arbeitswelt systemlogisch zu fördern? Welche Rekrutierungsmechanismen werden benötigt?
- Welche neuen Formen der Führungsorganisation sind sinnvoll (temporäre Führung, geteilte Führung), um die Führungsarbeit in der hybriden Arbeitswelt adäquat organisatorisch umzusetzen und ausreichend viele und die richtigen Interessent*innen für diese Aufgabe zu finden?

Methodisch wären diese Fragestellungen am besten mit einer Reihe von Fallstudien in Unternehmen lösbar sowie mit der Diskussion und pilothaften Umsetzung von Lösungsansätzen. Erfahrungsgemäß ist die Veränderung von Führungssystemen eine sehr langfristige Angelegenheit, weil sie direkt mit Machtfragen zusammenhängt, über Führungsspannenveränderungen Geld kosten kann und direkt in sehr etablierte Kommunikations- und Bewertungsroutinen eingreift. Allerdings muss dagegen auch bedacht werden, dass Führungsarbeit an dem gemessen werden muss, was sie leisten soll: Für alle aufgestellten Forderungen besteht eine geringe Umsetzungswahrscheinlichkeit, wenn sie zwar benannt werden, aber letztlich für faktische Beförderungs- und Incentivierungsentscheidungen keine Rolle spielen. Wirksamkeit setzt Spürbarkeit voraus, ebenso wie Aufmerksamkeit und explizite Würdigung. Davon ist die heutige Praxis der Führungskräfteincentivierung häufig recht weit entfernt, sowohl im Zusammenhang mit formalen Bewertungssystemen als auch in Bezug auf die kulturell hochwirksamen täglichen Verhaltensweisen, Rituale und Kommentare.

New Practice im Polizeikommissariat Georgsmarienhütte

Führungspodcast

Herausforderungen:

Mit den Mitarbeitenden kontinuierlich im Gespräch bleiben und relevante Hintergrundinformationen liefern – auch bei stark zeitversetzten Arbeitszeiten und geringer gemeinsamer »Face-Time«.

Lösungsansatz:

Eine herausgehobene Führungskraft im Polizeikommissariat hat nach Möglichkeiten gesucht, (Leistungs-)Sachinformationen und Lageentwicklungen, aber auch persönliche Einordnungen und Perspektiven aus Sicht der Dienststellenleitung auf eine adäquate Form für die Mitarbeitenden zu bringen und dabei auch Zwischentöne und Einordnungen vermitteln zu können, die in einer sachlichen schriftlichen Mitteilung so nicht ausdrückbar sind. Mittel der Wahl ist hier ein Sprachpodcast mit einer Länge von zwischen 5 und 15 Minuten, der mittels eines etablierten Messengerdienstes technisch umgesetzt wird. Dies wird einmal wöchentlich erstellt und ist dann für die Mitarbeitenden abrufbar; gerade das Element Sprache gilt hier als besonders geeignet, um z. B. in einer Pause auch von Polizist*innen auf Streife bequem abgehört werden zu können. Die Lösung ist bewusst einfach und nicht überprofessionalisiert aufgesetzt, wirkt dabei aber authentisch und wird stark nachgefragt. Dieser Podcast ist überdies auch das Medium, über das einzelne Mitarbeitende für besondere Leistungen gelobt werden und damit auch spezifische Wertschätzung auf dem »kurzen Dienstweg« transparent ausgedrückt werden kann. Es gilt auch als gutes Medium, bestimmte Entwicklungen besser erklären zu können als hierzu komplizierte Texte zu verfassen. Eventuelle Weiterentwicklungen in Richtung eines Interviewformates werden derzeit erwogen.

Während die freiwillige Installation zuvor eher zurückhaltend wahrgenommen wurde, haben inzwischen nahezu 100 Prozent der Mitarbeitenden den Messenger installiert mit dem Argument »man könnte ja was verpassen«. Nicht wenige Mitarbeitende hören sich die Sprachnachrichten auch während ihrer Freizeit an. Insbesondere erkrankte Kolleg*innen, Mitarbeiter*innen in Elternzeit etc. spiegeln zurück, dass sie sich auf diesem Wege mit der Dienststelle verbunden fühlen, da sie, obwohl sie zu Hause sind, in die Informationsflüsse eingebunden sind.

Erfolgsfaktoren:

- Die Dauer einer Sprachnachricht sollte nicht zu lang sein.
- Damit der Messenger nicht ständig bei allen klingelt, wurde der Gruppen-Channel so eingerichtet, dass nur die Dienststellenleitung über Schreibrechte verfügt. Die Feedbackmöglichkeit ist daher abgeschnitten.
- Das Zeitfenster für den Podcast muss auch bei enger Termintaktung möglich sein.

Ansprechpartner:
Thomas Wechsel,
Polizeikommissariat
Georgsmarienhütte

Literatur

Hofmann J., Piele A., Piele C.: Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal. Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V. (Hauptstudie) Stuttgart: Fraunhofer IAO, 2020

Hofmann J., Piele A., Piele C.: Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse. Leistung und Produktivität im «New Normal». Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Stuttgart: Fraunhofer IAO, 2020

Hofmann J., Piele A., Piele C.: Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse. Führung im neuen Normal. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Stuttgart: Fraunhofer IAO, 2021

8 Büroinfrastrukturen in der Hybridität

8.1 Einleitung

Autor*innen:

Alina Käfer,
Katharina Dienes
Dr. Stefan Rief

Für das Büro und die Büroimmobilie hat die Pandemie eine gewaltige Zäsur bedeutet. Es kann davon ausgegangen werden, dass der in den letzten beiden Jahren erlebte Wandel und die (resultierenden) Lernerfahrungen zu einer dauerhaften Veränderung in der Nutzung von Büros und bei den Anforderungen an Büroinfrastrukturen führen werden. Dabei zeichneten sich einige Entwicklungen, die aus der Flexibilisierung der Arbeitswelt und neuen digitalen Technologien der Zusammenarbeit resultieren, bereits zuvor ab. Der vorpandemische Trend zu mehr Homeoffice und mobilem Arbeiten von unterschiedlichen Orten wurde durch die Pandemie in die Breite der Unternehmen und ihrer Belegschaften getragen. Sobald es die pandemische Lage zulässt, ist von einer zunehmenden Nutzung anderer Orte außerhalb des Homeoffice und des Büros auszugehen. Die neuen Möglichkeiten der virtuellen und flexiblen Zusammenarbeit sind Treiber zukünftiger hybrider Arbeitsformen.

Zahlreiche Expert*innen erwarten, dass die digitale Transformation in den Organisationen durch die Pandemie noch weiter beschleunigt wird. Videokonferenzen, Homeoffice und virtuelle Bildungsangebote werden nach der Pandemie erhalten bleiben (Krcmar & Wintermann, 2020). Die Virtualität während Pandemie wird in der post-pandemischen Zeit von der Hybridität abgelöst, die dauerhaft bestehen bleiben dürfte.

Schon vor der Pandemie arbeiteten viele Büro- und Wissensarbeitende in einem gewissen Maß orts- und zeitflexibel. In einer Studie (Jurecic et al., 2017) kamen Forschende des Fraunhofer IAO zu dem Ergebnis, dass 23 Prozent der Befragten räumlich hochflexibel und 43 Prozent zeitlich hochflexibel sind sowie 33 Prozent der Befragten insgesamt eine hohe Flexibilität im Hinblick auf Arbeitsort und Arbeitszeit leben. Eine hohe Flexibilität, so die Autoren, hat eine merklich positive Auswirkung auf Engagement, Spaß und Wohlfühlen bei der Arbeit. Zudem kann mit Belastungen, die bei der Arbeit auftreten, besser umgegangen werden (Jurecic et al., 2017).

Für die Zukunft geben 60 Prozent der Befragten einer aktuellen Befragung an, dass sie aufgrund der Pandemie-Erfahrung im Homeoffice auch in Zukunft räumlich und zeitlich flexibler arbeiten werden (Bockstahler et al. 2020). In einem Vergleich der Verteilung der Arbeitsorte wird die zunehmende Flexibilisierung noch deutlicher: Während vor der Pandemie fast drei Viertel (73 Prozent) der Arbeitstage im Büro und 14 Prozent im Homeoffice verbracht wurden, werden die Befragten zukünftig nach eigenen Angaben nur noch circa die Hälfte ihrer Arbeitszeit (54 Prozent) im Büro und dafür gut ein Drittel (36 Prozent) am Arbeitsplatz zu Hause verbringen. Die übrige Arbeitszeit teilt sich auf Geschäftsreisen, das Arbeiten an andere Unternehmensstandorten und an sogenannten »Dritten Orte« wie etwa Co-Working Spaces auf (Bockstahler et al. 2020). In einer noch unveröffentlichten Folgestudie aus dem Verbundforschungsprojekt Office 21 (Fraunhofer IAO und Unternehmenspartner, Veröffentlichung in Vorbereitung) zeigt sich im Vergleich zur Befragung im vorherigen Jahr keine signifikante Verschiebung bezüglich der Verteilung der Arbeitsorte.

Diese Erwartungen decken sich mit den Erwartungen der Fachexpert*innen aus den im Projekt beteiligten Partnerorganisationen. Im Schnitt ergab die Abfrage über alle Organisationen hinweg eine erwartete Anwesenheit von circa 60 Prozent beziehungsweise 3 Tagen Büro pro Woche. Die Streuung ist mit 40 Prozent bis 80 Prozent prognostizierter Präsenz im Büro allerdings erheblich.

Bei diesem hohen Anteil von Arbeitszeit im Homeoffice und einer zunehmend selbstbestimmten Wahl des Arbeitsortes stellt sich die Frage, welche Tätigkeiten besser im Büro und welche besser im Homeoffice ausgeführt werden können – oder ob es überhaupt einen Unterschied gibt. Die Ergebnisse einer Befragung des Fraunhofer IAO (Bockstahler et al., 2020) zeigen, dass konzentrierte Einzelarbeit für die meisten Beschäftigten im Homeoffice am besten funktioniert und das sogar in Zeiten, in denen Homeschooling für viele eine zusätzliche Herausforderung darstellte. Auch beim Telefonieren bzw. bei Videokonferenzen liegt das Homeoffice vorn; für viele Mitarbeitende macht es aber auch tatsächlich keinen Unterschied, wo sie welche Tätigkeit ausführen. Bei individuellen, kreativen Aufgaben hingegen existiert eine große Divergenz: Manche geben an, im Büro am kreativsten zu sein, andere nennen in diesem Zusammenhang die Arbeit zu Hause und für manche macht es keinen Unterschied. Insgesamt steigt zudem die wahrgenommene Produktivität bei der Nutzung des Homeoffice, sowohl aus der Wahrnehmung der Mitarbeitenden (Feinstein et al., 2020) als auch aus der der Personalverantwortlichen (Hofmann et al., 2021).

Was kann also aus diesen Einschätzungen gefolgert werden? Werden Büros noch benötigt? Hat das Büro als Arbeitsumgebung aufgrund der Vorteile des Homeoffice bei manchen Tätigkeiten und der erwarteten Ortsflexibilität der Mitarbeitenden ausgedient?

Grundsätzlich darf nicht vergessen werden, dass Büro- und Wissensarbeitende einerseits Freiheit und Flexibilität, andererseits aber auch Zugehörigkeit benötigen. Der Aufbau einer Vertrauensbasis als Grundlage der Zusammenarbeit und des gegenseitigen Lernens lässt sich nicht allein in der Virtualität abbilden und leidet unter der Vereinzelung im Homeoffice (Feinstein et al., 2021). Informelle Treffpunkte und zufällige Begegnungen sind wichtig für effektive Zusammenarbeit und Kreativität (Phillips, 2016). Zudem haben alle Beschäftigten individuelle Präferenzen, beispielsweise um Arbeit und Freizeit besser trennen zu können. Dieser Einschätzung, dass das Büro weiterhin als relevanter Arbeitsort zu sehen ist, schließt sich die Projektgruppe an, aber es gibt noch Bedarf an weiterer Forschung in der Zukunft.

Jeder Besuch im Büro folgt auf eine bewusste Entscheidung und die Arbeitsumgebung muss daher so attraktiv sein, dass sich Mitarbeitende immer wieder aktiv für das Büro als Arbeitsort entscheiden. Daher ist nicht die Frage »Brauchen wir noch Büros?«, sondern »Welche Büros, welche Räume und Flächen brauchen wir in Zukunft?«.

Der Gestaltung der Arbeitsumgebung im Büro kommt im Hinblick auf die Veränderungen des Arbeitens eine zentrale Rolle zu. Nicht erst seit der Pandemie ist die Büroumgebung ein wichtiger Faktor für Mitarbeitende. So beeinflussen einerseits die Mitarbeitenden ihre Büroumgebungen und andererseits werden diese Mitarbeitenden ebenso durch ihre Büroumgebung beeinflusst. Eine Auseinandersetzung mit einer Bürokonzept- und Arbeitsplatz-Strategie ist daher für alle Organisationen sinnvoll.

Drei Themen beschäftigen derzeit viele Unternehmen bei der Vorbereitung, Umgestaltung, und Konzeption ihrer Büroflächen für eine zukunftsgerichtete hybride Arbeitswelt.

Attraktive Büroumgebungen

Zum einen stellt sich die Frage, wie flexible und attraktive Büroumgebungen gestaltet sein müssen, die für die Mitarbeitenden die Rückkehr ins Büro attraktiv machen. Nicht nur die Attraktivität der Flächen soll dabei betrachtet werden, sondern auch weitere Faktoren wie Dienstleistungen auf dem Büro-Campus sowie deren wirtschaftliche Effizienz. Flächenoptimierung und die bestmögliche Nutzung von freiwerdenden Flächen sind dabei zentrale Punkte. Zudem müssen die Mitarbeitenden und Sozialpartner in diesen Veränderungsprozess eingebunden werden.

Tools für eine Post-Corona-Arbeitswelt

Um diese attraktiven Büroumgebungen nutzerfreundlich und zugleich effizient betreiben zu können, werden Buchungstools an Bedeutung gewinnen. Mithilfe Tools dieser Art, zum Beispiel in Form einer App auf dem Handy, können Arbeitsplätze und Meetingräume gebucht werden, die Mitarbeitenden können sich im Büro untereinander räumlich vernetzen und ergänzende Services können direkt integriert werden. Dies muss allerdings gut durchdacht sein, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Daher ist die Festsetzung der Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Auswahl eines Tools eine weitere Herausforderung.

Hybride Meetings

Viele Organisationen wollen ihren Mitarbeitenden in einem festgelegten Rahmen Flexibilität gewähren. Dazu gehört auch, dass es zukünftig vermehrt zu hybrider Zusammenarbeit in Gruppen kommen wird. Bei einem Austausch oder der Zusammenarbeit in der reinen Virtualität besteht inzwischen eingeübte Routine. Komplexer wird es, wenn mehrere Personen von verschiedenen Orten aus hybrid zusammenarbeiten sollen. Das dritte Fokusthema der Projektgruppe zielt daher auf die Beantwortung der Fragestellung, wie die räumliche Gestaltung und die technische Ausstattung hybrider Besprechungsräume aussehen könnte. Mit der Bezeichnung »hybride Räume« sind solche Räume gemeint, in denen eine Gruppe in Präsenz mit anderen zugeschalteten Personen oder Gruppen, die wiederum gemeinsame Räumlichkeiten nutzen, in Kontakt tritt.

Diese drei von der Projektgruppe favorisierten Themen, attraktive Büroumgebungen und Services, Buchungstools sowie hybride Meetings stehen im Fokus bei der Auswertung der wissenschaftlichen Literatur sowie der Entwicklung von Blueprints.

8.2 Erkenntnisse, Lösungsansätze und weiterer Forschungsbedarf

8.2.1 Erfolgsfaktoren für attraktive Büroumgebungen und Services

Eine wichtige Rolle für den Erfolg der Arbeitsplatzstrategie spielt die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Büroumgebung. Jurecic et al. (2017) haben nachgewiesen, dass diese Zufriedenheit einen positiven Einfluss auf das Wohlbefinden, die Motivation, das Commitment sowie die Performance der Beschäftigten hat.

Auf die Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung wiederum hat eine große Anzahl an Faktoren Einfluss, die bei einer Konzeption von Büros und der Planung von Arbeitsplätzen berücksichtigt werden sollten. Besonders erwähnenswert sind die Zufriedenheit mit der Möblierung, eine gute akustische Situation und Rückzugsmöglichkeiten für konzentriertes Arbeiten, die für das Erlangen einer hohen Zufriedenheit mit der Büroumgebung sind. Aber auch Erholungsmöglichkeiten, die Vielfalt an und Verfügbarkeit von Besprechungsmöglichkeiten und ein ansprechendes Design der Arbeitsumgebung wirken positiv aus.

Menschen haben gerne Kontrolle über ihre Arbeitsumgebung. Negativen Einfluss auf die Zufriedenheit nimmt daher ein zu geringer räumlicher Abstand zu anderen; d. h. wenn die Arbeitsplatzbelegung zu dicht ist, kann es zur Störung durch Personenverkehr sowie durch die (empfundene) Beobachtung von anderen Personen am Arbeitsplatz kommen. Weitere

Faktoren mit negativem Einfluss auf die Zufriedenheit betreffen die Umgebungsbedingungen wie nicht geeignete Beleuchtung, unpassende Temperatur und geringe Luftqualität.

Eine flexible Nutzung von Büros, d. h. die Nutzung unterschiedlicher Arbeitsplätze in der Arbeitsumgebung, wie es bei Desksharing und Activity-Based-Working-Konzepten vorkommt, hat ebenfalls eine positive Wirkung. Personen, die im Laufe des Tages je nach Tätigkeitsanforderung unterschiedliche Arbeitsplätze nutzen, gaben auch an, häufiger neue Ideen und Lösungen zu entwickeln sowie in größerem Umfang wichtige Informationen mitzubekommen als Vergleichspersonen, die einen festen Arbeitsplatz nutzten (Jurecic et al., 2017). Dies verdeutlicht, dass die Organisation und die Gestaltung der räumlichen Arbeitsumgebung die oben genannten erforderlichen Kompetenzen, die in Zukunft mehr denn je erwartet werden, unterstützen können. Besonders geeignet ist dafür das Multispace-Konzept, das bereits vor der Pandemie als das Bürokonzept der Zukunft galt. Unter dem Begriff »Multispace« versteht man eine Bürolandschaft bestehend aus unterschiedlichen Raumstrukturen mit diversen Ausstattungsmerkmalen sowie der Gestaltung von vielfältigen Arbeitsatmosphären. Je nach Arbeitstätigkeit sollten Büro- und Wissensarbeitende ein für die jeweilige Aktivität bzw. die jeweiligen Aufgaben passendes Umfeld vorfinden können.

New Practice bei Vattenfall

Vattenfall Arbeitswelt Südkreuz Berlin & Elbseite Hamburg

Herausforderungen:

3.000 Beschäftigte, zwei Städte, zwei Gebäude, 41.000 Quadratmeter Bürofläche, ein Konzept, eine Kultur – damit will Vattenfall Deutschland architektonische und kulturelle Identität schaffen. Das heißt, den Purpose und die Werte des Unternehmens in Arbeitsumgebungen und Arbeitskultur übersetzen und das Unternehmen erfolgreich für die Zukunft ausrichten.

Lösungsansatz:

Vattenfall hat sich in Berlin und Hamburg für ein Multispace-Office mit einem aktivitätsbasierten Arbeitskonzept entschieden. In den neuen Büroflächen gibt es ein breit gefächertes Angebot an Arbeitsumgebungen, aus denen die Mitarbeitenden eigenverantwortlich die für sie optimalen Raummodule auswählen.

In Berlin wird das Gebäude dominiert von einem großen überdachten Atrium mit baumartigen Treppen auf etwa 1.500 Quadratmetern. Hinzu kommen eine hochwertige Gastronomie, viel natürliches Tageslicht, angenehme Klimatisierung, eine Co-Working-Area und eine Cafeteria sowie ein vielfältiges Angebot an unterschiedlichen Arbeitsplätzen.

Unterstützung erhält das Atrium von einer großen »Skylounge« im fünften Obergeschoss mit angrenzender Loggia bei insgesamt über 500 Quadratmetern, einigen Plattformen auf großen Bäumen im Atrium, die Arbeiten in luftiger Höhe erlauben und von Dachterrassen. Abgerundet wird das Portfolio durch einen großen Konferenz- und Projektbereich sowie 15 Cafeterias und zehn Kreativbereiche, die verteilt über die Stockwerke angeordnet sind, mit einer Fläche von jeweils circa 50 Quadratmetern.

Doch auch konzentriertes und fokussiertes Arbeiten soll problemlos möglich sein: Erreicht wird dies durch zahlreiche akustische Maßnahmen, durch die Segmentierung der Fläche mittels Pflanzen und Möbeln und durch die Großzügigkeit der Räume. Raumtiefen um 15 m sorgen für ausreichenden Abstand zwischen den

Abb. 11: Das Atrium des Neubaus Berlin Südkreuz (@ Vattenfall).



Arbeitsplätzen und die Verringerung von akustischen und visuellen Störungen. Geplant sind auch 132 sogenannte Rückzugsboxen. Es handelt sich um abgeschlossene und akustisch wirksame Räumlichkeiten, die den Beschäftigten für Videokonferenzen, Telefonate, duale Besprechungen und fokussiertes Arbeiten zur Verfügung stehen.

Erfolgsfaktoren:

- Hoher Fokus auf Kommunikation und Kollaboration bei der Auswahl des Projekts und der Gestaltung der Arbeitsumgebungen
- Schaffung von innovativen und inspirierenden Bürowelten, die sich nicht wie Büros anfühlen und hohe Gravitationskraft entwickeln
- Umfassender und partizipativer Changeprozess, der die Bereitschaft der Verantwortlichen voraussetzte, kontinuierlich zu informieren, zu diskutieren und zuzuhören, und zwar über alle Kanäle und Ebenen hinweg. Als hilfreich erwiesen sich Exkursionen zu anderen Unternehmen, Videoanimationen, Möbelausstellungen, Vorträge externer Expert*innen und Baustellenbesichtigungen etc., um das Bild aller Stakeholder von der zu erwartenden Zukunft zu schärfen, Ängste zu nehmen und Vorfreude zu erzeugen. Die Partizipation in Form von Mitarbeitendenbefragungen wirkte sich ebenso positiv aus wie die Beteiligung von kleineren Gruppen an der Planung einzelner Abteilungsbereiche oder beim Design von Kreativ- und Projektbereichen. Die Erfahrung, Einfluss auf die Planung nehmen zu können und Teil von ihr zu sein, anstatt der Veränderung ausgeliefert zu sein, steigerte die Akzeptanz und das Engagement der beteiligten Personen.

Ansprechpartner:
Ralf Dassau,
Vattenfall GmbH

New Practice bei Volkswagen

New Workplaces und Office 2025

Herausforderungen:

Flächeneffiziente, hochwertig gestaltete und mitarbeiter*innenorientierte Arbeitsumgebungen

Lösungsansatz:

Bei der Volkswagen AG wurde bereits 2017 der Aufbau einer markenübergreifenden Community zum Thema »New Workplace« gestartet, die konzernweite Prinzipien zur Büroraumgestaltung definiert hat. Für zukünftige Büroumgebungen bei Volkswagen soll gelten, dass

- diese bedarfsorientiert modular aufgebaut sowie flexibel und innovativ sind.
- durch ein Arbeiten auf Augenhöhe der Abbau von Hierarchien gefördert wird.
- die Kommunikation und Kollaboration im Zentrum stehen.

Durch die flächendeckende Zunahme von mobiler Arbeit während der Covid-19-Pandemie wurde zudem das Projekt »Office 2025« aufgesetzt: die erarbeiteten New-Workplaces-Prinzipien wurden auf die Anforderungen der hybriden Arbeitswelt überprüft und entsprechend angepasst sowie ganzheitlich in den Dimensionen »Mensch, Raum und Technik« betrachtet. Im nächsten Schritt werden Pilotflächen definiert und das ganzheitliche Office 2025-Konzept inkl. Desksharing getestet und evaluiert. Mit den Erfahrungen aus den Piloten ist es das Ziel, neue Standards zu setzen und einen großflächigen Roll-out bei Volkswagen zu starten. Rahmenbedingungen sind dabei die Einbindung der Mitarbeiter*innen im Change-Prozess, eine aktivitätenbasierte Büroraumgestaltung sowie ein Ausstattungspaket für das Büro zuhause.

Erfolgsfaktoren:

- Interdisziplinäre Zusammenarbeit mit Fachexpert*innen aus den Bereichen HR, IT und Real Estate in der New Workplaces Community
- Flexibilität und Modularität als wichtige Gestaltungsgrundlagen für eine hybride Arbeitsweise sowie Interaktion, Vernetzung und Austausch

Ansprechpartnerin:
Felicitas Behler,
Volkswagen AG

Neben diesen Erfolgsfaktoren auf individueller Ebene gibt es auch Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in Teams. Informelle Treffpunkte und Möglichkeiten, sich geplant zu treffen, wirken sich sowohl positiv auf die Qualität der Teamarbeit als auch auf die Teamperformance insgesamt aus (Jurecic et al., 2020). Weiterhin beeinflussen die Möglichkeiten, Informationen und Ideen zu visualisieren sowie die spontane Verfügbarkeit von Teamarbeitsflächen die Qualität und Performance von Teamarbeit ebenfalls positiv. Für die Qualität der Teamarbeit ist zudem auch die Möglichkeit, unkompliziert zwischen Einzel- und Gruppenarbeit wechseln zu können und eine moderne Technik für Videokonferenzen wichtig. Diese Studienergebnisse gilt es für die hybride Zusammenarbeit in Besprechungs- oder Workshopsituationen und die entsprechende Ausstattung von Räumen zu berücksichtigen.

Vor allem agile Teams profitieren von der räumlichen Nähe ihrer Mitglieder. Kurze Laufwege zwischen den Teammitgliedern – oder noch besser die Blickweite zueinander – sorgen für eine bessere Qualität der Teamarbeit bei agilen Teams (Jurecic et al., 2020), deren Arbeit gerade von einem spontanen und häufig wiederkehrenden Austausch lebt, um auf Veränderungen schnell reagieren zu können. Es gilt, die Studienergebnisse für die hybride Zusammenarbeit in Besprechungs- oder Workshopsituationen und die entsprechende Ausstattung von Räumen, zu berücksichtigen.

Nicht nur für Teams ist das Büro ein wichtiger Ankerpunkt für sozialen Austausch, sondern auch für Individuen. Neue Ideen und Lösungen entstehen durch wiederholte Face-to-Face-Kommunikation (Jurecic et al., 2017). Doch die spontane informelle Kommunikation leidet ebenso wie die Vernetzung und die Kontakte in der reinen Virtualität (Feinstein et al., 2021). Daher möchten die Mitarbeitenden für eine Vernetzung mit Kolleg*innen und eine intensivere Zusammenarbeit (z. B. für die Bearbeitung einer komplexen Aufgabenstellung oder die Generierung neuer Ideen und Lösungen) in das Büro zurückkommen möchten.

Der Büromöbelhersteller Steelcase listet in einer Befragung aus dem Jahr 2021 neben dem bereits erwähnten Kontaktbedarf zu Kolleg*innen und der Zusammenarbeit noch weitere Gründe, die aus Perspektive von Mitarbeitenden für eine Rückkehr ins Büro sprächen, auf. Am zweithäufigsten genannt wurde der Anschluss an Führungskräfte beziehungsweise die Sicherstellung der eigenen Sichtbarkeit, danach die Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls innerhalb und mit der Organisation. Ebenfalls taucht Teamzugehörigkeit in der Liste der Faktoren auf, die für die Mitarbeitenden beim Büroerlebnis zukünftig am wichtigsten sind.

Daher sollten für all diese Anforderungen und Tätigkeiten Räumlichkeiten konzipiert und bereitgestellt werden, um ein häufiges Aufsuchen des Büros für die Mitarbeitenden attraktiv zu machen und die präferierten Interaktionen zur Zusammenarbeit und Vernetzung zu ermöglichen.

Folgende Anforderungen sollten bei der Konzeption von Büros mit hoher Attraktivität Berücksichtigung finden: Offene, transparente Strukturen sorgen für einfacheren visuellen Kontakt unter den Mitarbeitenden und den Führungskräften, großzügige informelle Zonen mit wohnlichen Möblierungselementen laden zur spontanen Kommunikation ein. Ebenso können (digital) beschreibbare Wände für den spontanen Austausch und Kreativ-/Projektzonen Ausdrucksweise für neue Formen der Zusammenarbeit sein. Desksharing, sich auflösende Teamstrukturen und unternehmensinterne Co-Working-Spaces vernetzen die Mitarbeitenden untereinander. Die passende Technik unterstützt in allen Raummodulen und bei der Organisation und Planung, um das Gestalten des Arbeitstages nach individuellen Präferenzen so einfach wie möglich zu machen.

Als weiteren Grund für eine Rückkehr ins Büro nennt Steelcase das Arbeiten in ruhiger, professioneller Umgebung. Hieraus ergibt sich der klare Auftrag, auch Tätigkeiten wie Telefonieren/Videocalls oder konzentrierte Einzelarbeit, für die viele Mitarbeitenden das Homeoffice bevorzugen, im Büro zu ermöglichen. Eine klare Zonierung der offenen Büroflächen oder Rückzugsräume wie Fokusboxen eignen sich dazu, den Mitarbeitenden Konzentrationsarbeit zu ermöglichen oder Möglichkeiten zum Rückzug zu schaffen. Explizit größere Räume mit Bibliothekscharakter (Stillarbeitsräume für mehrere Personen) bieten sich hier ebenfalls an. Eine exzellente technische Ausstattung sollte das Angebot im Büro abrunden, um es gegenüber dem Heimarbeitsplatz attraktiv zu machen.

Das Büro als attraktiver Arbeitsort sollte zudem neue Funktionen und Bausteine bereithalten, die individuelle Vorlieben der Mitarbeitenden für eine Arbeitsumgebung abdecken und die die Vorteile des Homeoffice idealerweise nivellieren. Dies sind neben räumlichen Funktionen wie Erholung, Rekreation und Komfort beziehungsweise attraktive Möblierung und Gestaltung auch verschiedene Dienstleistungen. Dahinter steht der Ansatz, das Büro als Ort des Erlebens von Unternehmenskultur und der wechselseitigen Motivation zu sehen sowie gleichzeitig als Raum für Erholung, Abwechslung und Mehrwert anzubieten. Dafür können extra geschaffene Funktionsorte integriert werden, wie z. B. Spielbereiche, Lounge-, Bar-, und Afterwork-Gelegenheiten und -Services oder attraktiv gestaltete Außenbereiche für Arbeit und Erholung.

Rund um das Ökosystem Büro eröffnen sich neue Möglichkeiten für Unternehmen, ihren Mitarbeitenden einen Mehrwert und spannende Erlebnisse zu bieten und mit der Arbeitsumgebung und zusätzlichen Services einen Beitrag zur Arbeitgeberattraktivität zu leisten.

Ein Themenbereich ist hier die gastronomische Verpflegung. 82 Prozent der Arbeitnehmenden sind laut einer Studie (Thermohäuser, 2021) der Meinung, dass sich eine gesunde Ernährung am Arbeitsplatz positiv auf das Wohlbefinden auswirkt. Rund ein Drittel der Befragten gibt zudem an, dass die Versorgung mit Mittagessen im Homeoffice schlechter und zeitaufwendiger ist als im Büro, darunter sind vor allem Personen, die vorher die Kantine genutzt haben (Thermohäuser, 2021). Dies zeigt im Umkehrschluss, dass das Thema Essensversorgung ein Attraktor für den Gang zum Büro sein kann. Gute Verpflegung wurde in einer Fraunhofer IAO-Studie (Veröffentlichung in Vorbereitung) als zweithäufigster Anreizgrund für die Rückkehr ins Büro genannt.

Zudem bietet sich die Chance, den Mitarbeitenden ein besonderes Erlebnis zu bieten. In der Thermohäuser-Studie (2021) wünschen sich 62 Prozent eine Lieferung des Mittagessens aus der unternehmenseigenen Kantine in das Homeoffice. 32 Prozent der befragten Personen einer Auftragsstudie, durchgeführt durch das Fraunhofer IAO (Dienes, Ruess & Rief, 2022), würden es begrüßen, wenn ihr Arbeitgeber besondere Dienstleistungen anbieten würde, z. B. Essenslieferungen basierend auf personalisierten Vorlieben. 42 Prozent würden die Nutzung von Kochmöglichkeiten im Gebäude nach Feierabend mit Kolleg*innen oder privat befürworten (Dienes et al., 2022).

Ein weiterer Möglichkeitsraum für besondere Angebote betrifft besondere Arbeitsorte. 30 Prozent der befragten Personen hätten nichts dagegen, jeden Monat an einem verpflichtenden zweitägigen Teamtreffen mit Event-Charakter teilnehmen zu müssen, dafür aber jeden Tag frei wählen zu können, wo sie arbeiten möchten. Ebenfalls 30 Prozent sind von dem Angebot überzeugt, Büroflächen in Zukunft mit zusätzlichen öffentlich unzugänglichen Arbeitsorten im umliegenden Außenraum auszustatten (z. B. »Denker-Gärten«, »Walk-and-Talk Pfade«), die sie auch außerhalb der Arbeitszeit als Naherholungsorte nutzen können. Zwei Drittel der Befragten ist zudem die Nähe zu Grünflächen bei der Planung zukünftiger Büros wichtig.

Bei Praxisprojekten mit Unternehmen kann beobachtet werden, dass Mitarbeitende viele verschiedene Services begrüßen, diese sich jedoch ökonomisch rechnen müssen und daher eine Nutzung durch viele Mitarbeitende sichergestellt sein sollte. Daher ist zwischen dem Wunsch der Mitarbeitenden nach einem bestimmten Service und der tatsächlichen Nutzung zu unterscheiden. Kooperationen mit anderen Unternehmen und die Nutzung von Infrastruktur der Umgebung sind dabei

Optionen, die geprüft werden können, um auch bei geringer Auslastung der Büroflächen (z. B. freitags) ausreichend Nachfrage sicherzustellen.

Insgesamt sehen wir folgende Schlüsselfaktoren für eine attraktive Büro- und Umgebungsgestaltung (Rief, 2020):

- Der Bedarf an Bürofläche sinkt, jedoch steigt gleichzeitig der Büroflächenbedarf pro Nutzer*in vor Ort und gleichzeitig die Anforderungen an die Qualität der Fläche. Die Arbeitsumgebung in einer hybriden Arbeitswelt muss vielfältig und individuell gestaltbar sein, um als Pull-Faktor für den Büroaufenthalt zu sorgen.
- Attraktive und digital unterstützte Services im Gebäude und dem umgebenden Quartier tragen ebenfalls dazu bei, dass sich Mitarbeitende bewusst für den Weg ins Büro entscheiden. Dienstleistungen und unterstützende Teammaßnahmen fördern den Erlebnisfaktor und die Vernetzung (Kinderbetreuung, Gastronomie, Mobilitätsservices wie Ladestationen für E-Autos, Events, Unterhaltung etc.).
- Inspirierende Büros in Form von Co-Working-Spaces sowie Serviced oder Corporate Offices fördern zufällige Begegnungen und ungeplante Erlebnisse, denn diese lassen sich im Homeoffice nicht abbilden. Kreative (Team-)Arbeiten können besser in einer inspirierenden, fördernden Bürolandschaft erledigt werden.
- Der Bedarf an konzentriertem und fokussiertem Arbeiten nimmt zu – für Individuen und Gruppen. Orte für konzentrierte Fokalarbeit fördern Zufriedenheit und Performance.
- Gleichzeitig wird es lauter: Mehr virtuelle Konferenzen und auch Sprachinteraktionen mit Maschinen gehören zur Tagesordnung – für die Trennung von konzentrierter Arbeit muss eine sinnvolle räumliche Lösung gefunden werden.
- Es wird keine fest zugeordneten Arbeitsplätze und Räume mehr geben und die Zuordnung von Teamzonen löst sich immer weiter auf. Dies sorgt für mehr Austausch und Kommunikation – auch über unterschiedliche Arbeits- und Unternehmensbereiche hinweg.
- Hybrides Arbeiten wird durch flexible Arbeitsmodelle sowie aktuelle Technologien und Tools unterstützt. Hybride Räume für räumlich verteilte Gruppensituationen sind ein wichtiger Attraktor für den Weg ins Büro.
- Die Achtung der physischen und mentalen Gesundheit wird zum Thema, durch z. B. gesunde Verpflegung, Fitness-, Stressbewältigungs- und Achtsamkeitstrainings sowie grüne Umgebungen und genügend Raummodule für Rückzug und Erholung.

Vor allem die Vielfältigkeit und Flexibilität der Arbeitsumgebung mit vielfältigen Arbeitsbereichen und -möglichkeiten ist von grundlegender Bedeutung, um den unterschiedlichen Bedürfnissen (Konzentration, Kommunikation, Kreativität) sowie wechselnden individuellen Vorlieben gerecht zu werden.

8.2.2 Der Stellenwert von digitalen Tools in der neuen Arbeitswelt

Neben der Attraktivität der Büroumgebungen ist auch die Steuerung der Flächenauslastung sowie der sozialen Interaktion eine von der Projektgruppe als zweites Fokusthema identifizierte Aufgabenstellung. Viele Mitarbeitende wünschen sich Sicherheit hinsichtlich der Verfügbarkeit von Arbeitsplätzen und/oder der Ansteckungsgefahr vor Infektionen genauso wie im Zusammenhang mit Komfort, wenn sie ins Büro (zurück-)kommen. Immobilienverantwortliche haben ein Erkenntnisinteresse daran, das Nutzungsverhalten auf den Flächen zu analysieren, um zielgerichtete Anpassungen vornehmen zu können. Nicht erst seit der Pandemie und den hierdurch ausgelösten Veränderungen der Arbeitsorganisation und -kultur planen viele Unternehmen, Arbeitsplatzmanagement-Tools einzuführen. Diese sollen die Mitarbeitenden und die Immobilienmanager*innen bei der Nutzung der Angebote in der Arbeitsumgebung unterstützen.

Kernfunktionen solcher Tools sind bis heute meist die Buchung von Arbeitsplätzen und Besprechungsräumen sowie die Messung der Arbeitsplatzauslastung. Weitere Funktionen können je nach Anbieter variieren; beispielsweise können manche Tools die Zusammenarbeit und Begegnung von Teammitgliedern fördern, indem die gebuchten Arbeitsplätze mit Namen angezeigt werden und sich somit die Kolleg*innen untereinander schneller finden können. Auch wenn beispielweise die Vernetzung und Zugehörigkeit von Mitarbeitenden gefördert werden soll, kann eine Funktion eines Tools sein, dass die Kolleg*innen benachrichtigt werden, sobald Teammitglieder planen, ins Büro zu gehen. Ebenfalls möglich ist ein Tool, das alle Mitarbeitenden in einem definierten Umkreis automatisch zu einem gemeinsamen Chat zusammenschaltet, in dem beispielsweise Verabredungen für die Mittagspause getroffen werden können.

Zudem kann durch ein Arbeitsplatzbuchungstool die Auslastung und Effizienz der Flächen gesteuert werden, indem die gewonnenen Erkenntnisse aus den Kennzahlen für eine bedarfsgeleitete Gestaltung bzw. Umgestaltung der Flächen nutzbar gemacht werden.

Eine weitere denkbare Funktion solcher Arbeitsplatzbuchungs- und Arbeitsplatzmanagement-Tools könnte die Steigerung der ökologischen Nachhaltigkeit sein, indem den Mitarbeitenden Hinweise für ressourcenschonendes Verhalten gegeben werden oder das Tool dafür sorgt, dass zunächst bestimmte Teilbereiche des Büros belegt und nicht alle Gebäudeteile konditioniert werden müssen.

Bei der zukünftigen Weiterentwicklung entsprechender Arbeitsplatzbuchungs- und -steuerungssysteme sollten auch die Wünsche der Mitarbeitenden immer mitbedacht werden. Beispielsweise würde es jede*r Vierte (26 Prozent) der in einer Zukunftsstudie 2021 im Auftrag des Immobilienentwicklers Euroboden GmbH befragten Personen begrüßen, wenn ihr Arbeitsplatz erkennen könnte, wann sie sich gerade konzentrieren müssen und dann jegliche eingehende Kommunikation blockiert (Dienes, Ruess & Rief, 2022). Allerdings lehnen auch 14 Prozent der Befragten eine solche Funktionalität ab. Für die Zukunft stellt sich neben technischen Fragen daher insbesondere die Herausforderung der Akzeptanzförderung durch Mitarbeitende und ihrer Vertretungen.

Eine weitere Herausforderung bei der Implementierung von Buchungstools liegt in der Vielfalt der Anbieter und deren Produkte sowie der organisationsindividuellen Anforderungen an ein solches System und dessen Funktionalitäten.

New Practice bei der Telekom

Desk Chatbot

Herausforderungen:

Unsicherheiten und Unübersichtlichkeit bei Desksharing und mobilem Arbeiten

Lösungsansatz:

Die Telekom nutzt selbst und bietet für andere Organisationen als Software-as-a-Service(SaaS)-Lösung den »DeskBot«, ein Tool zur Unterstützung der Arbeitsplatzorganisation, an. In der App können Arbeitsplätze und Meetingräume gebucht sowie in einem persönlichen Profil Präferenzen zu bevorzugten Arbeitsplätzen und Sitznachbar*innen gespeichert werden. Eine Besonderheit ist dabei der Chatbot, über den mittels Text- oder Spracheingabe Buchungen und weitere Funktionen vorgenommen werden können.

Erfolgsfaktoren:

- Nutzerzentrierte und intuitive Bedienung des Chatbots: Der Chatbot stellt Fragen und schlägt passende Antwortoptionen vor und leitet so auch ungeübte Nutzende durch den Buchungsprozess.
- Durch Feedback der Nutzenden kann das Tool stetig verbessert werden.

Ansprechpartnerin:
Martina Schildknecht,
Deutsche Telekom AG

8.2.3 Die räumliche Gestaltung hybrider Meetingräume

Das dritte Fokusthema sind hybride Meetingräume. In einer zukünftigen hybriden Arbeitswelt werden nur selten alle Teilnehmenden einer Besprechung, eines Workshops oder einer Veranstaltung aus unterschiedlichen Gründen physisch anwesend sein. Als Beispiele sind hier Zeit, Kosten oder Verfügbarkeit oder bei anhaltender pandemischer Lage auch Reiserestriktionen zu nennen. Durch die inzwischen gewohnte Flexibilität und einen nahezu selbstverständlichen Zugang zu Werkzeugen für eine digitale Teilnahme wird die Anzahl an hybriden Meetings stark zunehmen. Allerdings zeigen die ersten praktischen Erfahrungen auch, dass hybride Meetings derzeit noch schwierig durchzuführen sind. Häufig auftauchende Probleme sind die mangelnde Verfügbarkeit und Ausstattung von entsprechenden Räumen, technische Einschränkungen und die teils geringe Kompetenz der Teilnehmenden, mit einer entsprechenden Technik umzugehen. Zudem bedeutet die Hybridität einen hohen Aufwand für die Moderation, bzw. hybride Situationen erfordern in erster Linie eine kompetente Moderation, um die Interaktion zwischen virtuellen und physischen Teilnehmenden zu gestalten. Eine Gleichberechtigung bzw. eine symmetrische Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen allen Teilnehmenden ist aktuell noch schwierig sicherzustellen, weil die Teilnehmenden unterschiedliche Möglichkeiten zur Interaktion haben (z. B. Zwischengespräche vor Ort, Zugriff auf Whiteboards für virtuelle Teilnehmenden).

Hybride Veranstaltungen haben bei guter Planung und Durchführung trotz aller Schwierigkeiten Vorteile und können die Vielfalt fördern: durch eine Erweiterung von neuen Methoden und Formaten, das Erreichen einer größeren Zielgruppe über Distanzen hinweg, eine Vernetzung von größeren Teilnehmendenzahl als zuvor sowie eine Gewährleistung von Flexibilität und Autonomie.

Im Rahmen des hybriden und räumlichverteilten Kongresses »BOCOM – Experience Borderless Communication« wurde ein solches Szenario unter Pandemiebedingungen evaluiert (Bockstahler et al., 2020). Da diese Erkenntnisse hinsichtlich der Gestaltung eines passenden zukunftsfähigen Konzepts für Großveranstaltungen auch auf kleinere Business-Meetings übertragen werden kann, werden im Folgenden die Resultate der Befragung im Rahmen des räumlich verteilten Kongresses dargestellt:

- Vor Ort kann eine höhere Zufriedenheit erreicht werden, unter anderem durch eine intensivere Erfahrung, soziale Aspekte und die bessere Erfüllung der selbstgesteckten Ziele.
- Wissen kann vor Ort nachhaltiger vermittelt werden.
- Das Netzwerken ist in einem persönlichen Format am effektivsten.
- Der Erlebnisfaktor vor Ort ist weitaus größer als bei Remote-Teilnehmenden.
- Für Zusammenarbeit, Innovation und Kreativität wird der physische Raum gebraucht, da diese Faktoren sehr stark mit einem gegenseitigen Austausch verbunden sind.
- Virtuell Teilnehmende sind allerdings nicht weniger motiviert als die Teilnehmenden vor Ort.
- Die Offenheit gegenüber neuen Formaten ist bei allen Befragten groß.

Die Motivation und Neugierde sprechen dafür, trotz aller aktuell noch vorhandenen Schwierigkeiten auf die Weiterentwicklung hybrider Meetings zu setzen. Neben weichen Faktoren wie Moderations- und Technikkompetenz der Teilnehmenden sind das räumliche Setting aus Raum und Möblierungselementen und die technische Ausstattung von zentraler Bedeutung für den Erfolg eines hybriden Meetings. Flexibilität für unterschiedliche Formate und Situationen sollte dabei gewährleistet sein. Ein mit der Projektgruppe entwickelter Blueprint für einen hybriden Meetingraum, der unterschiedliche Situationen abdecken kann, wird in Kapitel 8.3 erläutert.

8.3 Blueprints

In Kapitel 8.2 wurden die drei Fokusthemen Erfolgsfaktoren für eine attraktive Arbeitsumgebung, Tools für die hybride Zusammenarbeit sowie hybride Meetingräume in Form von Erkenntnissen aus Forschung und Praxis vorgestellt. Zum ersten Thema existieren zum einen bereits zahlreiche aktuelle Studien, auf die das Fraunhofer IAO durch eigene Forschungsarbeiten und Entwicklungsprojekte zur Konzeption attraktiver und leistungsfähiger Büroumgebungen zurückgreifen kann, und zum anderen weitere Studien von anderen Organisationen. Daher wurden die Erkenntnisse dazu zwar präsentiert, aber im weiteren Projekt nicht in einem Blueprint vertieft.

Zu den beiden Fokusthemen »Tools für eine Post-Corona-Arbeitswelt« und »Hybrides Arbeiten in Meetings« existieren allerdings noch keine aktuellen wissenschaftlichen Auswertungen und Berichte über praktische Erfahrungen. Aus diesem Grund wurden die Themen in jeweils einem Blueprint vertieft behandelt, um den Unternehmen eine Hilfestellung in diesen Bereichen zu geben. Hier gilt es bei der Entwicklung der Blueprints auf vorpandemische Erfahrungen zurückzugreifen und diese mit praktischen Erkenntnissen und wissenschaftlichen Überlegungen aus der aktuellen Situation reflektiert anzureichern.

8.3.1 Blueprint »Tools für eine Post-Corona-Büroarbeitswelt«

Beim Blueprint »Tools für eine Post-Corona-Büroarbeitswelt« handelt es sich im Kern um eine ausführliche Recherche zu verschiedenen Tools, die aktuell am Markt angeboten werden und die mindestens zur Buchung von Arbeitsplätzen bzw. Besprechungsräumen genutzt werden können. Dahinter steht der Gedanke, dass es für viele Mitarbeitende in vielen Unternehmen eine große Unsicherheit bezüglich der zukünftigen Rückkehr in die Büro- und Arbeitsumgebungen gibt. Verschiedene Tools können dabei helfen, den passenden Arbeitsplatz für die individuellen Anforderungen zu finden oder die Büroauslastung zu dokumentieren. Weitere Funktionen sind ebenfalls möglich, um eine hybride Arbeitsweise zu unterstützen und zu vereinfachen.

Für die Mitarbeitenden und die Unternehmen bieten Tools bei einem zielgerichteten Einsatz eine bessere Planungssicherheit bei Beibehaltung einer gewissen Flexibilität sowie interessante Auswertungsmöglichkeiten aus arbeitsorganisatorischer Sicht. Wenn weitere Funktionen integriert werden (z. B. Catering für Meetingräume, Parkplatzverwaltung), kann dies für mehr Übersicht sorgen, Prozesse verkürzen und zu einer Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit beitragen.

Allerdings ergeben sich bei der Sichtung der Angebote auch teilweise Fragen nach der Sinnhaftigkeit mancher Funktionen. Nicht alle steigern den Mehrwert durch Vereinfachung oder Verbesserung der Prozessqualität. Buchungstools sind keine Allheilmittel und teilweise lassen angebotene Funktionen entweder eine Bürokratisierung von Prozessen (z. B. wenn viele Personen einen digitalen Prozess freigeben müssen) befürchten oder können zu Unmut unter den Kolleg*innen führen (beispielsweise bei sozialen Funktionen, bei denen präferierte Kolleg*innen angegeben werden können). Sowohl bei bürokratischen Prozessen als auch bei der menschlichen Komponente kann es sein, dass durch den Einsatz der digitalen Werkzeuge das Problem verlagert anstatt gelöst wird (z. B. die Tendenz zum vorsorglichen Reservieren von Besprechungsräumen, wodurch Räume auf Wochen vorher ausgebucht sind).

Daher ist es sinnvoll, Vorüberlegungen zu treffen, welche Funktionen in einem Tool wirklich vonnöten sind und welche aus Nutzer*innenperspektive wirklich einen Mehrwert für die Gestaltung der hybriden Büroarbeitswelt liefern. Ein Teil der Problematiken lässt sich möglicherweise ohne Tools lösen. Dazu gehört eine direkte und offene Kommunikation innerhalb von Teams oder zwischen Nutzenden eines Bürobereiches, eine Verankerung von bestimmten Prinzipien und Werten in der Team- oder Unternehmenskultur sowie die Festschreibung von Standards und Regelungen (siehe auch den Blueprint »Teamcharta« aus Kapitel 7 oder vergleichbare Regelungen bei Desksharing).

Eine unternehmensinterne Anforderungsanalyse, welche Funktionen dieses Tools zur Mehrwertgenerierung abdecken soll, ist dabei der erste Schritt auf dem Weg zu einer erfolgreichen Implementierung.

In einem Dialog mit den Expert*innen der Partnerorganisationen wurde ergründet, welches Potenzial verschiedene Funktionalitäten beinhalten. Dabei waren die Antworten aus zwei Perspektiven spannend: Erstens ließ sich ein Mittelwert bilden, der die Funktionen dabei über alle Unternehmen gesamt gesehen eindeutig auf einer Skala von »nicht wichtig« bis »wichtig« einordnen lässt. Die Möglichkeit, Besprechungsräume zu buchen, ist dabei mit Abstand die wichtigste Funktion; doch auch die sozialen Faktoren wie Informationen darüber, welche Teammitglieder im Büro sind, sowie das Auffinden der jeweiligen Arbeitsplätze wurden als wichtig eingeschätzt. Zweitens ließ sich bei vielen Funktionen eine Streuung der gegebenen Antworten erkennen. Das bedeutet, dass unterschiedliche Sichtweisen über Nutzen und Sinnhaftigkeit der unterschiedlichen Funktionen existieren.

Neben der Anforderungsanalyse sollten weitere Punkte genauestens durchdacht werden, um möglichen Herausforderungen proaktiv zu begegnen. Sowohl die Akzeptanz durch die Nutzer*innen als auch der Datenschutz (von Seite des

Unternehmens oder der Mitarbeitenden) sind Aspekte, die im Laufe einer Auswahl und Implementierung bedacht werden müssen. Weitere zu klärende Fragen betreffen die Ausgestaltungsmöglichkeiten, die sich teilweise aus der Arbeitsorganisation oder der bereits vorhandenen Bürokonzep- und Arbeitsplatzstrategie ergeben, aber auch Fragen, die neu geklärt werden müssen (z. B. Sichtbarkeit der Namen bei der Buchung für andere Personen, Vorlaufzeit für Buchungen).

Sind diese Fragen geklärt, kann ein zum Unternehmen und dessen Anforderungen passendes Tool ausgewählt werden. Eine generelle Empfehlung für einen bestimmten Hersteller kann es aufgrund der oben aufgezeigten hoch individuellen Fragestellungen je Unternehmen nicht geben. Allerdings kann mit diesem Blueprint eine Hilfestellung bereitgestellt werden, um den Findungsprozess zu unterstützen.

Daher ist der Blueprint das Ergebnis einer Recherche über Tools auf dem deutschsprachigen Markt. Dabei wurde das Vorhandensein gewisser Funktionen geprüft und in einer Übersicht aufgeführt, die zudem eine kurze Beschreibung und Einordnung des Tools für verschiedene Einsatzmöglichkeiten (u. a. Ressourcenbuchung, Angebot von Services, soziale Funktionen) enthält. Schließlich wird auf häufige Fragestellungen hingewiesen, die bei der Auswahl des Tools sowie bei der Implementierung möglicherweise vorkommen werden.

New Practice bei BMW

Zusammenarbeit nach vorne gedacht. BMW Group gestaltet mit »ConnectedWorks« und »ConnectedWorkplace« flexible Arbeitswelten

Herausforderungen:

kollaboratives und vernetztes Arbeiten virtuell, hybrid und vor Ort realisieren

Lösungsansatz:

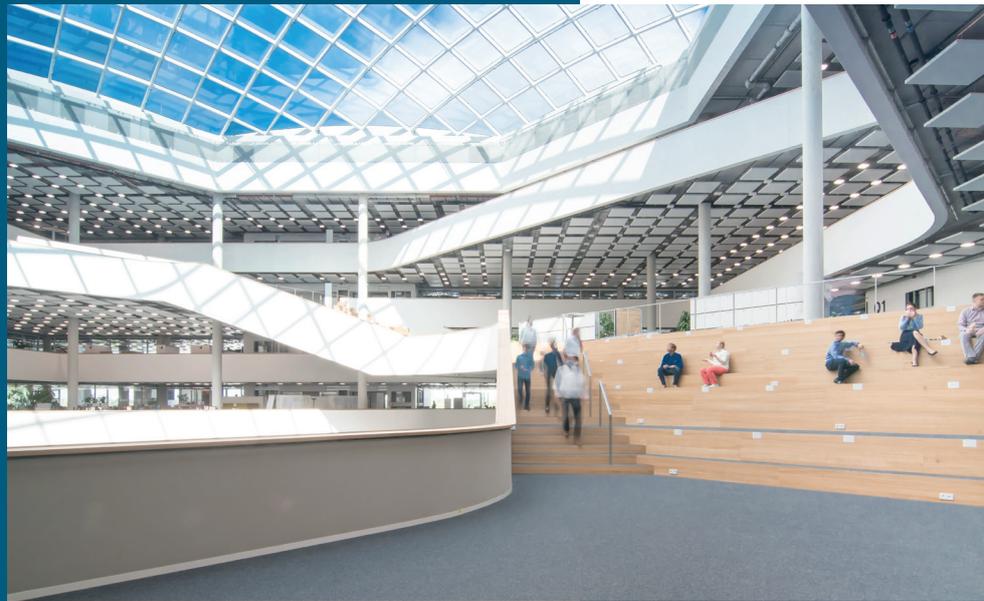
Lösungen für die Aufgabenstellungen von morgen schon heute parat zu haben, ist einer der Gründe für den Erfolg der BMW Group im sich rasant wandelnden Markt für individuelle Mobilität. Diese Art vorzudenken, setzt im Unternehmen schon deutlich vor der Entwicklung und dem Bau von Automobilen oder Motorrädern an: Sie beginnt bei der Art und Weise der Zusammenarbeit.

Aktuell beschäftigt die BMW Group rund 70.000 Mitarbeitende im indirekten Bereich in über 40 Ländern. Mit »ConnectedWorks« hat das Unternehmen eine neue Grundlage für ihre Zusammenarbeit geschaffen. Sie basiert darauf, das Beste aus verschiedenen Arbeitswelten zu kombinieren. Das gilt für die Arbeitsweisen und die Art der Zusammenarbeit, vor Ort, virtuell und hybrid. Eine Maxime der Umsetzung ist: Man arbeitet an dem Ort, mit der Technik und auf die Art, die das beste Resultat bringt.

Die Büroraumstrategie »ConnectedWorkplace« bezeichnet die konkrete räumliche Gestaltung der Arbeitswelten. Dabei bietet die BMW Group bewusst Orte an, die Zusammenarbeit und Austausch fördern. Der Anspruch ist: Die Büroflächen ermöglichen sowohl kollaborative als auch individuelle Tätigkeiten und eine stärkere Vernetzung. Denn gerade durch den rasanten Anstieg an digitalen Austauschformaten gewinnt der physische Ort der Zusammenarbeit enorm an Bedeutung. Ziel ist die Befähigung von Zusammenarbeit und Innovationen, das Erleben der Unternehmenskultur, Mitarbeiterbindung und - Identifikation.

Daher liegt der Fokus stets auf den Bedürfnissen der Mitarbeitenden. Die jeweilige Arbeitsweise bildet die Grundlage für die Planung der Arbeitsumgebung: Es gibt Bereiche für Kommunikation, Begegnung und Kreativität, genauso wie Rückzugflächen für konzentriertes Arbeiten sowie Möglichkeiten zur Regeneration. Die IT-Ausstattung wird bei ConnectedWorkplace als integraler Bestandteil verstanden, um neben optimalen Arbeitsbedingungen im Büro auch hybride Zusammenarbeit

Abb. 12: FIZ Projekthaus Nord,
München (© BMW).



zu fördern. Ein digitaler Layer unterstützt die Mitarbeitenden zusätzlich. Funktionen wie ein Buchungssystem, Navigation im Gebäude, die Anzeige verfügbarer Parkplätze und E-Ladestationen sowie weitere Services werden dabei Zug um Zug per App zur Verfügung gestellt.

Entsprechend unterschiedlich können die Raumkonzepte bei der Umsetzung ausfallen: Während bei der Einführung von ConnectedWorkplace in der BMW Group Vertriebsgesellschaft Japan in Tokio eine offenere Bürowelt vor allem Zusammenarbeit und Interaktion stärkt, liegt der Fokus bei der BMW M GmbH in München eher auf dem Ausbau des hybriden Arbeitens, der digitalen Befähigung und dem Arbeiten in Netzwerken. Das globale Erfolgsgeheimnis: Der ConnectedWorkplace passt sich immer an die Mitarbeitenden und ihre Aufgaben an – nicht umgekehrt.

Erfolgsfaktoren:

- ConnectedWorks kombiniert das Beste der Arbeitswelten vor Ort, virtuell und hybrid.
- Arbeitswelten entstehen im Dialog zwischen Mitarbeitenden, Führungskräften und Planer*innen, abgestimmt auf die jeweiligen Arbeitsweisen und Bedürfnisse.
- Einheit aus Raum und IT-Ausstattung, unterstützt durch digitale Layer mit verschiedenen Funktionen per App.
- Permanente Weiterentwicklung der ConnectedWorks, der ConnectedWorkplace-Strategie und des räumlichen Angebots.

Ansprechpartner ConnectedWorks:

Thomas Sauer, BMW Group

Ansprechpartnerin ConnectedWorkplace:

Carmen Gargioni, BMW Group

8.3.2 Blueprint »Hybrides Arbeiten in Meetings«

Neben dem Blueprint zu Tools für die Post-Corona-Arbeitswelt wurde auch ein Werkzeug zur Entwicklung einer Büroinfrastruktur für hybride Meetings entwickelt. Hybride Meetings prägen zukünftig unseren Büroalltag. Obwohl derzeit bereits zahlreiche Meetings nicht mehr nur rein virtuell, sondern auch hybrid stattfinden, wurden bisher kaum passende und nutzungsgerechte Räumlichkeiten entwickelt, die diese besondere Besprechungsform optimal unterstützen. Ziel des Blueprints war demnach die Konzeptentwicklung eines hybriden Meetingraumes als Teil einer zukunftsfähigen hybriden Arbeitsumgebung.

Besprechungen, Workshops und Events mit einer undefinierten Anzahl an Teilnehmenden erscheinen zwar im Virtuellen möglich, sind aber in Präsenz nicht umsetzbar und dementsprechend erfordert auch der hybride Kontext zuerst eine Auseinandersetzung mit der Größe der Teilnehmendengruppe. Die Entwicklung eines Blueprints erfordert dementsprechend eine Eingrenzung und genaue Definition eines hybriden Meetings. Hybride Meetings können dabei unterschiedliche Formen annehmen und unterscheiden sich in ihren Konstellationen und Personenzusammensetzungen. Folgende unterschiedliche hybride Meetings konnten im Vorfeld definiert werden:

- Einzelne Person im virtuellen Raum + Mehrpersonen-Gruppe vor Ort
- Mehrere Einzelpersonen im virtuellen Raum + Mehrpersonen-Gruppe vor Ort
- Mehrpersonen-Gruppe an gemeinsamen Ort im virtuellen Raum + Mehrpersonen-Gruppe vor Ort
- Einzelne Person im virtuellen Raum + Mehrpersonen-Gruppe an gemeinsamen Ort im virtuellen Raum + Mehrpersonen-Gruppe vor Ort

Neben einer Unterscheidung in der Gruppenzusammensetzung auf Basis virtueller und analoger Teilnahmen wurde vor der Entwicklung des hybriden Meetingraums überlegt, welches Besprechungsformat zukünftig besonders relevant und überwiegend im hybriden Raum stattfinden wird. Folgende Besprechungsformate standen bei einer Expert*innenrunde in einer Live-Umfrage zur Wahl:

- Vortragsveranstaltung (»Eindirektionale Vermittlung von Informationen eines Referenten an eine Gruppe, z. B. Schulungen«)
- Informationsbesprechung (»Eindirektionale Vermittlung von Informationen, z. B. regelmäßige Abteilungstreffen, Jours fixes«)
- Koordinationstreffen (»Koordinierende Aufgaben wie etwa die Synchronisierung von Zeit- und Ressourcenplanungen, wechselseitiger Austausch«)

- Entscheidungskreis (»Vorstellung von vorbewerteten Handlungsalternativen an ein Entscheidungsgremium«)
- Projektbesprechung (»Wechselseitiger Austausch neuartiger Informationen und komplexen Wissens«)
- Verhandlungsrunde (»Intensiver, wechselseitiger Austausch unterschiedlicher Parteien, z. B. Angebotsverhandlungen«)
- Entwicklungs- und Kreativworkshop (»Gemeinsames Erarbeiten innovativer Konzepte, Lösungen z. B. neue Produkte«)
- Arbeitstreffen (»Gemeinsame Erarbeitung von Aufgaben im kleinen Personenkreis, z. B. Konzepte, Maßnahmenpläne«).

Das Ergebnis der Wahl verdeutlichte die hohe Relevanz des Besprechungsformats »Entwicklungs- und Kreativworkshops«. Dieses Resultat wurde der Entwicklung des Blueprints zugrundegelegt. Um für die jeweiligen unterschiedlichen Arbeitsschritte eines Workshopformats im hybriden Kontext (z. B. interaktive Gruppenarbeit, konzentrierte Einzelarbeit) unterschiedliche Raumsituationen zu erstellen, wurden jeweils spezifische tätigkeitsbasierte Raummodule entwickelt. Ähnlich einer Toolbox sollen die einzelnen räumlichen Module als Werkzeugelemente dienen, die je nach organisationspezifischem Anforderungsprofil unterschiedlich zusammengesetzt werden können. Im Blueprint sind die Module beispielhaft zu einem modellhaften Layout zusammengefügt.

Vor der Beschreibung der Raummodule und der Entwicklung eines modellhaften Layouts, wurden die folgenden übergeordnete Gestaltungsprinzipien festgelegt:

- Schnittstellen finden (Konzepte für physische Orte entwickeln, die die Grenze zwischen virtueller und analoger Welt neu definieren)
- neugierig bleiben (neue Raumsituationen schaffen, die das virtuelle und hybride Arbeiten unterstützen und das Ausprobieren von neuen Formaten ermöglichen)
- Kreativität fördern (unkonventionelle Arbeitsorte bereitstellen, die nicht den täglichen, bekannten Büroräumen entsprechen und handwerkliches Arbeiten unterstützen)
- Zusammenarbeit ermöglichen (offene Arbeitsflächen mit einem hohen Grad an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit generieren, um sowohl die hybride als auch analoge Zusammenarbeit zu fördern)
- fokussiertes Arbeiten unterstützen (geschlossene, akustisch abgetrennte Bereiche bereitstellen, zum einen zur Durchführung virtueller Meetings und zum anderen für hochkonzentrierte Tätigkeiten).

Diese Prinzipien bilden die Basis der Konzeptentwicklung und sind unabhängig von der unternehmensspezifischen Umsetzung von Entwicklungs- und Kreativworkshops bei der Einrichtung eines hybriden Meetingraums relevant.

Der Modulkatalog mit den unterschiedlichen Raummodulen nimmt die Gestaltungsprinzipien auf und fördert die individuellen Workshopsituationen mit jeweils unterschiedlichen Tätigkeitsschwerpunkten. Dabei wurden insgesamt sieben einzelne Module entwickelt, die zu einer optimalen und arbeitsfördernden Umgebung beitragen können, sowohl für virtuelle als auch für physisch anwesende Teilnehmende. Die Module werden jeweils in einem Steckbrief beschrieben. Der Steckbrief umfasst Empfehlungen hinsichtlich des Mobiliars, der technischen Ausstattung und der Größe des Raumes / der erforderlichen Flächen sowie eine Beschreibung für welche Arbeits-/Meeting-Situation das Modul am besten geeignet ist. Diese Steckbriefe sollen als Hilfestellung bei der Realisierung und Umsetzung eines hybriden Meetingraums mit unterschiedlichen Raumsituationen im bestehenden Büroumfeld oder auch bei Neuplanungen dienen.

Das Modul »Talk Show Lounge« bietet eine Raumsituation, die sich vor allem für die Durchführung von Präsentationen und Diskussionen eignet. Im Kern erinnert das Modul an ein TV-Studio, das es ermöglicht, Inhalte vor einer unbegrenzten Anzahl virtueller Teilnehmer*innen zu präsentieren und in interaktiven analogen Diskussionen gezielt auf Teilbereiche einzugehen. Auch rein analoge Meetings sind in dieser Umgebung möglich. Zur optimalen Umsetzung einer virtuellen, aufgezeichneten oder live übertragenen Talk-Show-Runde ist eine technisch hochwertige Ausstattung und ein spezielles Equipment besonders relevant z. B. in Form von HD-Kameras mit Stativeinstellungen. Der integrierte Greenscreen hinter der Lounge-Szene kann je nach Bedarf mit unterschiedlichen virtuellen Hintergründen bespielt und die Atmosphäre einfach und unkompliziert verändert werden. Je nach Bedarf ist die Ausweitung des Moduls mit einer Regie-Box für ca. zwei Personen möglich.



Abb. 13: Raummodul »Talk Show Lounge«.

Trotz eines hohen Anteils an Zusammenarbeit und Kommunikationstätigkeiten, bestehen Teamarbeiten in Entwicklungs- und Kreativworkshops auch aus Stillarbeitsphasen. Um sich in diesen Phasen für die konzentrierte Arbeit zurückziehen zu können, steht das Raummodul »Deep Work Box« zur Verfügung. Der Raum ist abgeschlossen und akustisch separiert. Bei der Variante im Modelllayout handelt es sich um ein Raum-in-Raum-System. Das Modul kann sowohl zur hochkonzentrierten Einzelarbeit genutzt werden als auch für den virtuellen 1:1-Austausch mit räumlich entfernten Teammitgliedern via virtuelle Kommunikationsplattformen oder auch klassische Telefonkonferenzen. Dem Belüftungs- sowie Beleuchtungskonzept kommt bei diesem Modul eine besondere Bedeutung zu, da es keine direkte Verknüpfung zum Außenraum hat.

Vor allem bei Kreativworkshops ist es entscheidend, dass den Teilnehmenden eine Umgebung zur Verfügung gestellt wird, die sich in ihrer Gestaltung stark von einem Standardarbeitsplatz unterscheidet. Diese Unterscheidung ist notwendig, um

sich von routinierten Arbeitstätigkeiten zu lösen und Raum für die Entstehung neuer Ideen zu geben. Das Modul »Fab Lab on Air« beinhaltet eine werkstattähnliche Raumsituation mit einer großen Werkbank und unterschiedlichen Materialien. Die Infrastruktur kann zum Durchführen manueller Tätigkeiten z. B. der Erarbeitung von Prototypen während eines Design-Thinking- oder Entwicklungsprozesses genutzt werden und ist vor allem für hochaktive Workshopphasen geeignet. Eine passende technische Ausstattung ermöglicht zusätzlich die virtuelle Teilnahme von Personen oder das Aufzeichnen von Erarbeitungsschritten für Lernvideos. Die Teilnahme kann über wandintegrierte Screens erfolgen, Raumkameras sowie 360-Grad-Videokonferenzkameras können die virtuellen Teilnehmer*innen aus unterschiedlicher Perspektive am Geschehen teilhaben lassen. Zusätzlich wird die Bereitstellung von Kameras über der Arbeitsfläche zur besseren Präsentation der Produkte empfohlen sowie Beamerprojektionen auf derselbigen für eine nahtlose Arbeit mit digitalen Dokumenten auf der Tischoberfläche.

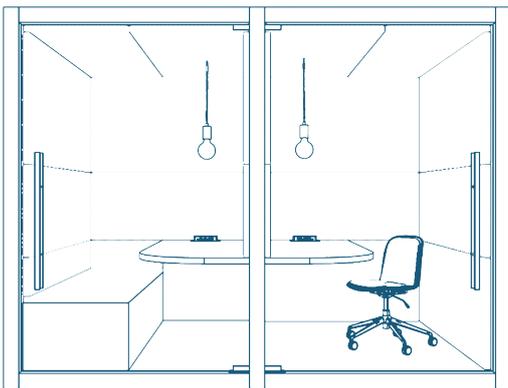


Abb. 14: Raummodul »Deep Work Box«.



Abb. 15: Raummodul »Fab Lab on Air«.

Think Tanks, d. h. akustisch abgeschlossene Raum-in-Raum-Module für kurze Besprechungen, kommen bereits in vielfältiger gestalterischer Ausführung bei der Konzeption von Bürolandschaften vor. Auch bei der Entwicklung einer Landschaft für einen hybriden Meetingraum nehmen sie einen hohen Stellenwert ein. Das sogenannte »Flexible Use Studio« erscheint im hybriden Raum in einer leicht abgewandelten Form. Durch eine hochwertige technische Ausstattung eignet es sich nicht nur für kurze analoge Besprechungen in Kleingruppen, sondern auch für hybride Meetings mit Einzelpersonen oder einer anderen Mehrpersonen-Gruppe z. B. an einem anderen Unternehmensstandort oder mit einem Entwicklungspartner. Durch die hohe akustische Wirksamkeit des Raumes kann dieser zusätzlich zur Aufzeichnung von z. B. Podcast-Formaten genutzt werden.

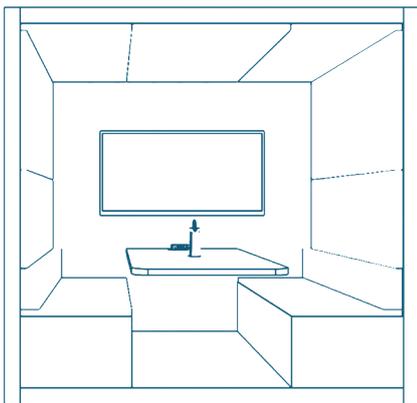


Abb. 16: Raummodul »Flexible Use Studio«.

Kreativworkshops finden zunehmend in einem interaktiven Kontext statt, bei dem unterschiedliche agile Methoden und dynamische, schnellzyklische Formate angewendet werden. Um diese dynamischen Arbeitsprozesse zu unterstützen, bedarf es einer möglichst flexiblen Ausstattung, die sich je nach Bedarf wandeln kann. Das Modul »Hybrid Team Space« nimmt sich der Aufgabe an, einen Ort zu schaffen, der anpassungsfähig bleibt. Basis ist ein flexibles, multifunktional nutzbares Mobiliar und mobile Trennelemente. Zusätzlich ist der Raum mit beweglichen Screens auf Rollensystemen ausgestattet, die jeweils zu einer Teilgruppe geschoben werden können und so eine Teilhabe virtueller Personen am Gruppengeschehen gewährleisten. Optional können digitale Screens in die Tischoberflächen integriert werden, um das Teilen von Inhalten und das hybride Arbeiten an Mindmaps zu vereinfachen.



Abb. 17: Raummodul »Hybrid Team Space«.

Vor allem im Rahmen von Entwicklungs- und Kreativworkshops spielen informelle Aufenthaltsflächen eine wichtige Rolle. Diese können zum einen zu kurzen Rekreations-Phasen genutzt werden, zum anderen fördern sie den spontanen Austausch mit Kolleg*innen. Dieser spontane Austausch stellt häufig die Grundlage zur Entwicklung von neuen Ideen und Lösungen dar. Um auch den Austausch mit virtuellen Gruppenmitgliedern zu unterstützen und eine Schnittstelle zwischen der virtuellen und der analogen Welt zu bilden, ist das Raummodul »Borderless Snack Bar« nicht nur mit einer Verpflegungsstation ausgestattet, sondern bietet zusätzlich durch einen eingebauten Screen die Möglichkeit, sich mit virtuellen Kollegen zu verbinden, die sich ebenfalls in einer Pausensituation befinden.

Kernstück des hybriden Meetingraums bildet die »All Around The World Arena«. Mit einer Mischung aus eingebauten unbeweglichen Treppenstufen und flexiblen Sitzmöbeln kann die multifunktionale Arena für Veranstaltungen und Events sowohl physisch als auch hybrid genutzt werden. Das Raummodul unterstützt die Durchführung unterschiedlichster Formate beispielsweise von Diskussionsrunden und Präsentationen von erarbeiteten Ergebnissen. Die technische Ausstattung kann teilweise mit dem Equipment eines Veranstaltungssaals oder des Podiums einer großen Veranstaltungshalle verglichen werden. Mehrere Screens sowie ein qualitativ hochwertiges Beleuchtungs- und Akustikkonzept und der Einsatz von HD-Kameras ermöglichen eine professionelle Umsetzung einer großen Anzahl unterschiedlicher Veranstaltungsformate mit einer hohen Anzahl von physisch anwesenden und einer unbegrenzten Anzahl virtueller Teilnehmer*innen.

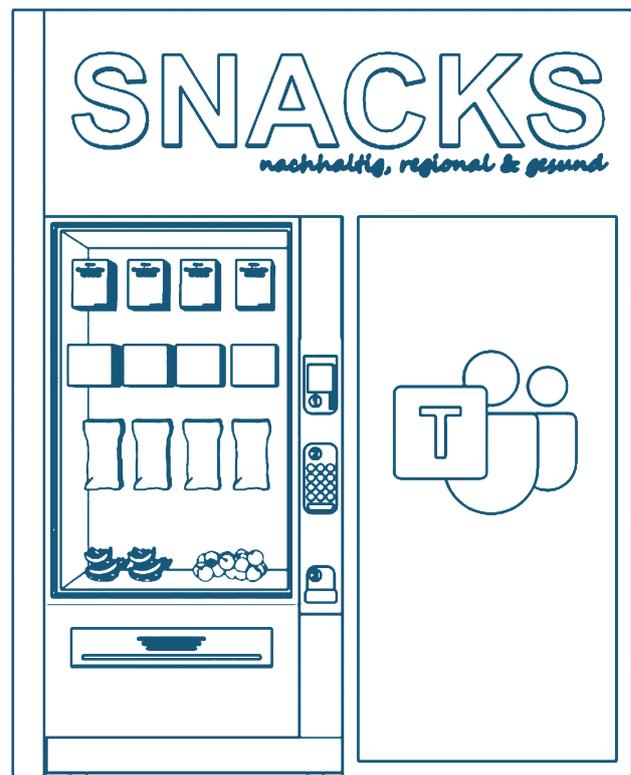


Abb. 18: Raummodul »Borderless Snack Bar«.

Übergeordnetes Ziel des hybriden Meetingraums mit einer diversen Landschaft aus unterschiedlichen Modulen ist die Hilfestellung für Unternehmen bei der Realisierung und Umsetzung einer Räumlichkeit, die aufgrund der hohen räumlichen Dynamik sowohl für virtuelle als auch physische Nutzende zugänglich sein muss. Der Blueprint soll Anstoß zu weiteren Überlegungen der Gestaltung einer Arbeitswelt sein, die eine zukünftig steigende räumliche Dynamik unterstützt und trotz der Distanz eine kreative Zusammenarbeit in Teams ermöglicht. Der bisher erarbeitete Blueprint beschäftigt sich lediglich mit der Konzeption eines Raumes für eine bestimmte Arbeitsaktivität (Entwicklungs- und Kreativworkshops) und bedarf bei einer Umsetzung/Weiterentwicklung insbesondere noch einer Vertiefung der technischen Dimension.

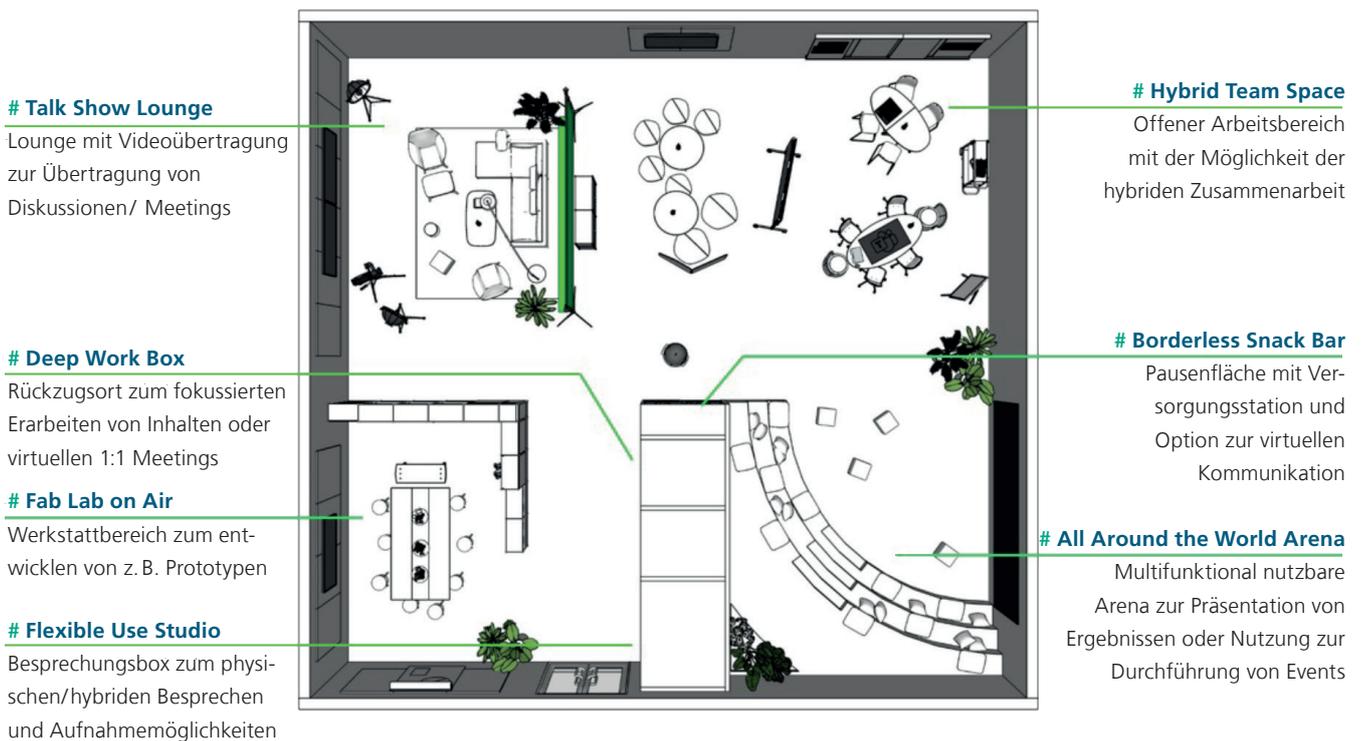


Abb. 19: Gesamtansicht.

New Practice bei Steelcase

Hybrides Arbeiten

Herausforderungen:

Räume für gemeinsame Zusammenarbeit und Kreativität in der hybriden Welt gestalten

Lösungsansatz:

Steelcase entwickelt Raum-, Möbel- und Techniklösungen für eine zukunftsfähige Arbeitsumgebung. Ziel der Raumkonzepte ist es, die Produktivität und Zufriedenheit von Mitarbeiter*innen durch eine attraktive, vielfältige Bürolandschaft zu fördern und ein jeweils passgenaues individuelles Raumkonzept für Unternehmen bereitzustellen. Durch die steigende Nutzung von virtuellen Kommunikationsplattformen steht derzeit vor allem die Entwicklung von hybriden Besprechungssituationen im Vordergrund. Den drei Zielen »Equity«, »Engagement« und »Ease« folgend hat Steelcase räumliche Settings für verschiedene Besprechungssituationen konzipiert.

Erfolgsfaktoren:

- Insbesondere eine erhöhte Sitzhöhe ist für einen schnellen Wechsel von Stehen, Sitzen, Präsentieren und Interagieren wichtig.
- Die Nutzung von eigenen technischen Geräten und Lösungen zum einfachen Teilen von Inhalten mit installierten Geräten im Raum sorgt für Schnelligkeit in Meetings.
- Jede Besprechungssituation hat eigene Bedürfnisse, die sich im Laufe eines Meetings ändern können: Flexibles Mobiliar und unterschiedliche Konfigurationsmöglichkeiten eines Raumes sind daher von zentraler Bedeutung für den Erfolg.

Ansprechpartnerin:
Dr. Dewi Schönbeck,
Steelcase AG

8.4 Fazit und Ausblick

Die vorliegenden Kapitel über Büroinfrastrukturen haben gezeigt, dass die Arbeitsumgebung einerseits einer enormen Transformation durch die Anforderungen einer hybriden Arbeitswelt unterliegt und andererseits den Arbeitsumgebungen eine zentrale Rolle bei der Transformation von Organisationen in eine zukunftsgerichtete hybride Arbeitswelt zukommt.

Eine für jede Organisation passgenaue Arbeitsumgebung ist allerdings von vielen Faktoren auf Organisations-, Team- und Individuumsebene abhängig. Insbesondere die Ausgestaltung der formalen Regelungen bezüglich des Umfangs der mobilen Arbeit sowie die Unternehmens- und Teamkultur sind wichtige Faktoren, deren Wechselwirkungen mit der physischen Arbeitsumgebung noch deutlich genauer wissenschaftlich zu untersuchen sind.

Offen ist bislang aber auch der Stellenwert von sogenannten dritten Arbeitsorten. Dabei stellt sich die Frage, welche Akzeptanz solche Orte der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit vor dem Hintergrund einer massiven Nutzung mobiler Arbeitsmöglichkeiten von zu Hause erfahren werden. Werden diese für manche Unternehmen die Rolle des physischen Büros einnehmen, weil der professionelle und teilweise auch eventgetriebene Betrieb eigener Flächen zu aufwändig erscheint? Oder werden sich die Büroflächen und deren Betriebsmodell noch mehr dem Co-Working-Gedanken annähern, unterstützt durch digital-soziale Buchungssysteme, die durch die bewusste Steuerung räumlicher Nähe und Begegnung die Innovations- und Motivationspotenziale funktions- und bereichsübergreifender Kooperation innerhalb von Organisationen unterstützen?

Darüber hinaus zeigt sich durch die Pandemie, dass die Gesundheit einen hohen Stellenwert für eine individuelle Lebensqualität besitzt. Es stellt sich die Frage, welche Rolle die Arbeitsumgebungen sowohl in den Bürogebäuden als auch zuhause für die Gesundheit spielen und wie die Gesundheit unterstützt werden kann.

Bei der Prävention eines Verlusts von Teamzusammenhalt und Unternehmenskultur kann ein digitaler Layer in Form eines Tools helfen. Eine Evaluation nach einem längeren Einsatz kann die Vorteile sowie Verbesserungsbedarfe herausarbeiten und für einen Wissenstransfer für zukünftige Projekte sinnvoll sein.

Viele Funktionalitäten entfalten aber nur ihre volle Wirkung, wenn sie in smarten Arbeitsumgebungen oder in Verbindung mit Cognitive Environments eingesetzt werden. Dahinter steckt das Konzept, dass die Arbeitsumgebung die Nutzenden bestmöglich bei der Arbeit unterstützen soll. Mit Sensoren im Raum und am Körper wäre es möglich, Arbeitsplätze zu schaffen, die sich laufend an die Präferenzen des Nutzenden (z. B. Temperatur) und deren aktuellen Tätigkeiten anpassen. Beispielsweise kann der Arbeitsplatz erkennen, dass sich die Person in einem bestimmten Moment konzentrieren muss und blockiert in Folge jegliche eingehende Kommunikation (Stolze, 2019). Eine intelligente Software kann die Informationen der Sensoren und von Nutzenden selbst miteinander verknüpfen und so aus der Umwelt und dem Verhalten lernen. Dadurch können Gebäude möglichst ressourcenschonend und energieeffizient betrieben werden und ein maßgeschneidertes Erlebnis bieten. Rund um smarte und kognitive Umgebungen gibt es allerdings noch viele ungeklärte Fragen bezüglich Anwendungsszenarien und Nutzen. Das Fraunhofer IAO wird daher in seiner zukünftigen Forschung einen Fokus auf dieses Thema legen.

Schließlich ist für eine gelungene Hybridität der Einsatz von Technik zentral. Eine kontinuierliche angewandte Forschung zum Einsatz von nutzerfreundlicher Technik für eine Verbesserung der Zusammenarbeit und der Unterstützung des Workflows ist essenziell für den Erfolg von Arbeitsumgebungen.

Literatur

- Bockstahler, M., Jurecic, M., & Rief, S.: Homeoffice Experience – Eine empirische Untersuchung aus Nutzersicht während der Corona-Pandemie. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, 2020
- Bockstahler, M., Käfer, A., Naujoks, T., & Rief, S.: BOCOM Abschlussbericht – Experience Borderless Communication: Wissenschaftliche Erforschung eines hybriden, räumlich-verteilten Kongresses. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, 2020
- Dienes, K., Naujoks, T., & Rief, S.: Future Meeting Space: Die zukünftige Rolle von Business Events im Kommunikationsmix von Organisationen. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, 2021
- Dienes, K., Ruess, P., & Rief, S.: Back to the Office – Entwicklung attraktiver Leistungsangebote für das Büro der Zukunft. Euroboden Architekturkultur, Engel & Völkers Commercial Berlin (Hrsg.), 2022
- Feinstein, I., Habich, J., & Spilker, M.: Home-Office – Eine Erfolgsstory mit Schattenseiten: Strukturelle Haarrisse in der Unternehmenskultur. Ipsos Whitepaper, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), April 2021
- Hofmann J., Piele A., Piele C.: Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse. Leistung und Produktivität im «New Normal». Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Stuttgart: Fraunhofer IAO, 2020
- Jurecic M., Rief S., Graumann A., Dienes K.: Teamarbeit und ihre Arbeitsumgebung. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, 2020
- Jurecic, M., Rief, S., & Stolze, D.: Office Analytics. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, 2017
- Krcmar, H., & Wintermann, O.: Studie zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie in gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und technologischer Hinsicht. In: Bertelsmann Stiftung, MÜNCHNER KREIS e.V., & TUM Campus Heilbronn gGmbH (Hrsg.), MÜNCHNER KREIS Zukunftsstudie VIII: Leben, Arbeit, Bildung 2035+, 2020
- Phillips, M. N.: Kollisionen: Raum für Kreativität und Innovation im Büro. Göttingen: Cuvillier Verlag, 2016
- Rief, S.: Covid-19-Folgen: Jetzt beginnt eine neue Epoche für das Büro. (Online), 2020. Blog Fraunhofer IAO, 26.5.2020. (Zugriff am 4.4.2022) Verfügbar unter: <https://blog.iao.fraunhofer.de/covid-19-folgen-jetzt-beginnt-eine-neue-epoche-fuer-das-buero/>
- Steelcase.: Veränderte Erwartungen & die Zukunft der Arbeit – Lehren aus der Pandemie für bessere Arbeitsbedingungen, 360° Global Report 2021
- Stolze, D.: Cognitive Environments – das mitdenkende Bürogebäude. (Online), 2019. Blog Fraunhofer IAO, 11. Juni 2019. (Zugriff am 4.4.2022) Verfügbar unter: <https://blog.iao.fraunhofer.de/cognitive-environments-das-mitdenkende-buerogebaeude/>
- Thermohäuser GmbH.: Studie zur gesunden Ernährung im Corona-Herbst: Nicht allen schmeckt das Home-Office. Medieninformation der thermohäuser GmbH (Hrsg.), 2021

9 Human Performance Development mit Frühindikatoren in der hybriden Arbeitswelt

9.1 Einleitung

Das Messen von Leistungsbeiträgen hatte im Rahmen der Führung traditionell eine Legitimierungsfunktion und stellt die Basis für Gratifikationen und Sanktionen zur Steuerung von Leistung dar. Leistungsmessung (Performance Measurement) wird konnotiert mit Objektivität, Genauigkeit und Überprüfbarkeit. Das Schätzen oder Beurteilen von Leistung hingegen wird mit Ungenauigkeit, Subjektivität und Willkür in Zusammenhang gebracht. Die möglichst der menschlichen Subjektivität entzogene Erfassung bei der Leistungsmessung gilt als das Ideal, weil es rational, objektiv und frei ist von Beeinflussungsversuchen (Breisig, 2003). Deshalb haben u. a. leicht messbare Leistungsdimensionen und Sachverhalte Vorteile, sich bei der Leistungsmessung durchzusetzen. Leistungsmessung und -steuerung (Performance Management) haben zum Gegenstand, die Leistungserbringung Mitarbeitender im Hinblick auf ihren Beitrag zu den Zielen zu planen, zu messen, zu bewerten und bei Abweichungen entsprechende Abhilfemaßnahmen einzuleiten. Während die Effizienz-Messung Aussagen über das in Werten angegebene Verhältnis zwischen Output und Input zulässt (»doing things right«), bezieht sich die Effektivität auf die Erreichung der »richtigen«, konkreten Ziele und den entsprechenden Output (»doing the right things«).

Autor:

Dr. Ulrich G. Schnabel

Traditionelle Ansätze sind vor allem auf finanzielle Ziele und Output gerichtet. Heute werden neben finanziellen Kennzahlen weitere Leistungsdimensionen quantitativ und qualitativ berücksichtigt und hinsichtlich des Erfolgs bewertet, so dass die finanzielle Leistungsmessung und -beurteilung um nicht-finanzielle Indikatoren ergänzt werden (Kaplan & Norton, 2018). Durch den erweiterten Fokus werden ein mehrdimensionales Performance-Management und Führungssystem ermöglicht, die eine nach Interessenspartnern und Leistungsobjekten ausgewogene und differenzierte Zielgestaltung zulassen. Sie tragen zur Operationalisierung und Quantifizierung der Strategie bei. Ebenso werden Kausalbeziehungen zwischen den Leistungskennzahlen berücksichtigt (Kaplan, & Norton, 2004). Abhängigkeiten, Wechselwirkungen und Zielkonflikte werden transparent und können zur Leistungssteigerung und Anpassungsfähigkeit bei Veränderungen genutzt werden.

Die Kommunikation wird im Hinblick auf bestimmte Abhängigkeiten, Wechselwirkungen und Zielkonflikte in der Organisation gefördert. In engem Zusammenhang damit stehen auch Anreizsysteme, die in Performance-Measurement-Systeme integriert werden können und Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden nehmen.

Tabelle 1: Dimensionen und Indikatoren zur Ermittlung des Leistungsergebnisses, Beispiel ERA Ba-den-Württemberg (IG Metall ERA-Wissen. Handbuch II, S. 65).

Dimensionen	Indikatoren
prozessbezogen	z. B.: Stückzeit, Maschinennutzungsgrad, Durchlaufzeiten, Auftragsbearbeitungszeiten, Projektlaufzeit, Menge, Ausbringung
kundenbezogen	z. B. Kundenreklamationen, Kundenzufriedenheit, Kundenkontakte, Reduzierung der Nacharbeit
produktbezogen	z. B.: Problemlösung, Ideenentwicklung, Produktinnovation, Fertigungsgerechtigkeit, Ergonomie des Verfahrens oder des Produkts
mitarbeitenden-bezogen	z. B.: Zusammenarbeit, Kommunikation, Führungsverhalten, Personalentwicklung, Fluktuationsrate, Arbeitsweise, Initiative, Einsatz, Umgang mit Ressourcen, Arbeitssorgfalt, Sauberkeit in der Arbeitsumgebung, Beteiligung an Qualifizierungsmaßnahmen
finanzbezogen	z. B.: Vertriebsspanne, Gemeinkosten, Bestände, Forderungsrückstände, Ressourcenverbrauch

9.1.1 Befähiger- und Ergebniskriterien

Im EFQM-Kriterien-Modell (11/2019) haben neben den rein ergebnisorientierten Indikatoren zur Bewertung von kunden-, mitarbeiter-, gesellschaftsbezogenen und Schlüssel-Ergebnissen ebenso die Befähiger-Kriterien im Sinne von Leistungsvoraussetzungen aus den Bereichen Führung, Strategie, Mitarbeitende, Partnerschaften, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen eine gleichwertige und ausgewogene Bedeutung gewonnen (Binner, 2006; EFQM, 2013, S. 9).

Analog kann zwischen Aufwands- und Ergebniskennzahlen bei der Leistungsmessung differenziert werden (Voswinkel, 2010). Das Ergebnis kann dabei drei Dimensionen umfassen, die jeweils unabhängig voneinander sind: die sachliche, die soziale und die ökonomische Leistungsdimension. Eine Software ist ein sachliches Arbeitsergebnis und kann Probleme lösen bzw. Aufgaben übernehmen. Lässt sie sich von Nutzer*innen nicht anwenden, hat sie trotz ihrer möglicherweise technischen Brillanz keinen sozialen Nutzen für andere, ist also unter diesem Aspekt keine Leistung. Ist die Software zwar nützlich, aber zu teuer, weshalb sie am Markt nicht verkauft wird, ist sie unter ökonomischen Gesichtspunkten keine Leistung. Auf der Inputseite, beim Aufwand, wird zwischen Ressourcen und Einsatz unterschieden. Zu den Ressourcen zählt die eingebrachte Qualifikation, Kompetenz, Erfahrung, das Talent, aber auch die Zeit. Zum Einsatz gehören die Anstrengung oder der Einsatz (unter bestimmten Arbeits- bzw. Umweltbedingungen) (Voswinkel, 2010). Tabelle 2 macht deutlich, »dass Markt und Leistung nicht in eins fallen, dass also Marktresultate allenfalls eine Dimension möglicher Leistungsbegriffe abdecken, eine Dimension, die in keinem zwingenden Verhältnis zum Leistungsinput oder zur sachlichen Produktqualität steht« (Voswinkel 2010, S.29).

Tabelle 2: Input- und Output Größen der Arbeitsleistung (Voswinkel, 2010).

Aufwand		Ergebnis		
Ressource	Einsatz	Sachlich	Sozial	Ökonomisch
Wissen, Qualifikation,	Anstrengung	Menge	Problemlösung	Ertrag
Kompetenz, Talent	Belastung	Qualität	gesellschaftlicher	Gewinn
			Verdienst	

9.1.2 Früh- und Spätindikatoren

Neben dem vergangenheitsorientierten Fokus von sog. Spätindikatoren können im Performance-Management auch sog. Frühindikatoren angewendet werden (Schnabel, 2013, S. 81 ff.; Controller-Wiki, 2021). Anders als Spätindikatoren, die auf den Leistungsbeitrag der Vergangenheit gerichtet sind, erheben Frühindikatoren Sachverhalte, die in einer Ursache-Wirkungskette ganz am Anfang stehen, sodass Vorläuferereignisse heute Hinweise auf zukünftige Leistungsentwicklungen geben. Frühindikatoren und Spätindikatoren lassen sich als Kennzahlen interpretieren, die Ursache-Wirkungsbeziehungen sichtbar machen, die im jeweiligen Unternehmen relevant sind. Ein Spätindikator zeigt die Wirkung und ein Frühindikator die Ursache für eine Wirkung an. Wird die Ursache hinter der Ursache gesucht, dann wird der Frühindikator zur Wirkung und damit zum Spätindikator und eine andere Kennzahl zeigt als Frühindikator tieferliegende Ursachen auf, für die dann entsprechende Initiativen eingeleitet werden können. Frühindikatoren geben Orientierung für zukünftiges Verhalten und unterstützen Entscheidungen und zukunftsorientiertes Führungsverhalten. Dadurch wird neben der vergangenheits- eine zukunftsorientierte Perspektive in der Führungspraxis eingenommen, um Vorläuferereignisse für Erfolg und Misserfolg zur Steuerung der Human Performance zu nutzen. So kann z. B. die Mitarbeitendenzufriedenheit ein Frühindikator für zukünftige Entwicklungen der Produktivität im Sinne eines Spätindikators sein sowie infolgedessen des Absatzes, der Umsätze und der Gewinne (Spätindikatoren). Denn wenn unzufriedene Mitarbeitende nicht motiviert sind, Prozessverbesserungen umzusetzen, dann leidet darunter in Folge die Produktivität und später ggf. Umsatz und Gewinn. Die Mitarbeitendenzufriedenheit kann aber auch ein Spätindikator sein und im Nachhinein abbilden, wie die Qualität der Arbeitsausstattung, Führungspraxis oder der Mitarbeitendenentwicklung im Unternehmen von Mitarbeitenden bewertet wurde. Die Abhängigkeit von bestimmten

Schlüsselmitarbeitenden und Risiken aus einer mangelhaften IT-Ausstattung bei der mobilen Arbeit im Homeoffice können die Leistungsmotivation, Mitarbeitendenzufriedenheit bis zur Kündigung und so den erfolgreichen Betrieb im noch relativ unbekanntem Umfeld der virtuellen Arbeitswelt bedrohen. Aus diesem Grund ist es wichtig, sich insgesamt über die inhaltliche Bedeutung der Risiken und entsprechenden Indikatoren Klarheit zu verschaffen und Zusammenhänge aufzuzeigen (vgl. Kaplan, & Norton, 2018; Kaplan & Norton, 2004; Schnabel, 2013, S. 307 ff).

9.1.3 Output versus Outcome

Ein weiterer Trend im Performance-Management ist, dass die Orientierung auf Outcome neben der Input- und Output-Orientierung zunimmt. Beispiel: Die Herstellung eines PKW benötigt u. a. eine Vielzahl von Einzelteilen, Kompetenz, Motivation, Mitarbeiter*innengesundheit, Produktionsprozessen und Kapital – sprich alle hohen Voraussetzungen, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen als qualitativ hochwertigen Input. Das Performance-Management fokussiert sich dabei auf die Messung und Bewertung sämtlicher Leistungsvoraussetzungen. Dann braucht es Aktivitäten und Handlungen, die aus dem Input einen Output transformieren. Hier setzt das Performance-Management an der Qualität, Stabilität, Produktivität und Effizienz der Prozesse an. Sofern der Hersteller dabei alles richtiggemacht hat, ist der PKW zum richtigen Zeitpunkt bei richtigen Kunden in der richtigen Qualität am richtigen Ort fertig und fahrbereit – dies ist der Output. Das Performance-Management nutzt die Output-Kennzahlen, wie abgesetzte Stückzahlen p. a., Deckungsbeitrag pro Stück, usw.

Tabelle 3: Differenzierung Input, Aktivitäten, Output und Outcome (vgl. Kellogg Logic Model).

Vom Input zum Outcome			
		Beispiel: PKW-Hersteller	Beispiel: IT-Anbieter
Input	Substantiv	Fabrik, Kapital, Geld, viele Einzelteile, Mitarbeitende, Wissen, Kompetenz, Motivation	Zeit, Geld, Digital-Kompetenz, Softwareengineering-
	Ressourcen, die für ein Projekt benötigt werden	Kennzahlen: Qualität, Kosten, Zertifikate	Know-how, Kompetenz, Erfahrung
Aktivitäten und Prozesse	Verb/Aktivität	Blechbearbeitung, Fertigen, Schrauben usw.	Planen, Design, Entwickeln
	Was im Projekt mit dem Input getan werden muss, damit die Mission erreicht wird	Kennzahlen: Bearbeitungszeit, Durchlaufzeit, Produktivität, Effizienz, Verfügbarkeit von Anlagen	Anzahl von Sprints bis zum MVP (Minimum Viable Product)
Output	Anzahl/Menge	PKWs	App, IT-Service
	Der Umfang der zählbaren Arbeitsergebnisse aus dem Projekt, basierend auf den Inputs und Aktivitäten	Kennzahlen: Marktanteil, verkaufte Stückzahl p. a., Umsatz	Kennzahl: Anzahl Nutzer, Umsatz, Gewinn
Outcome	Nutzen, Verbesserung	Freude am Fahren, jederzeit mobil sein	Kundenbegeisterung
	Nutzen, Verbesserung für die Teilnehmenden während oder nach den Projektaktivitäten	Indikatoren: Kundenfeedback, Kundenzufriedenheit und -loyalität, Wiederkäuferrate	Customer Value, Konformität Erwartung/Wirkung, Kundenzufriedenheit
Impact	Grundsätzliche Veränderungen	CO ₂ -neutral mobil sein	Traditionelle Geschäftsmodelle verlieren an Bedeutung
	Langfristige fundamentale Wirkung/Konsequenzen einer Maßnahme	CO ₂ -Reduktion in der Luft	Digitale Geschäftsmodelle und Apps gewinnen an volkswirtschaftlicher Bedeutung

9.1.4 Problemstellung

Für die Leistungsmessung ist ein viertes Element besonders interessant: der Outcome, d. h. die Wirkung des Outputs, den der Hersteller eigentlich erreichen und bezwecken wollte. Bezogen auf den PKW-Hersteller könnte dies neben dem Output Stückzahl der PKW der generierte Outcome, wie der geschaffene Kundenwert, die Kundenzufriedenheit und -loyalität sein. Entsprechend der Outcome-Orientierung gewinnen qualitative und quantitative Indikatoren zur Bewertung an Bedeutung, die sich auf die Wirkung des erzeugten Outputs fokussieren.

In der virtuellen und hybriden Arbeitswelt besteht das Risiko, dass sich die Informationsasymmetrie (Moral Hazard) zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden (im Folgenden Akteure genannt) vergrößert. Dies resultiert aus einer verstärkten Intransparenz im Kontext von virtuellen oder hybriden Settings der Zusammenarbeit und deutlich weniger persönlichen Kontakten. Meetings, Besprechungen und formell angesetzte Zusammenkünfte im Team sind eng getaktet, zeitlich fast immer von limitierter Dauer und haben häufig keinen oder nur sehr wenig Raum für vertraulichen Small Talk. Kommunikation und Beziehungen zwischen den Akteuren werden in virtuellen Medien auf das Notwendige konzentriert und informeller Austausch kommt ggf. zu kurz.

Die Zusammenarbeit erfolgt auf Distanz – Kolleginnen und Kollegen sitzen nicht am Schreibtisch im Raum nebenan, sondern ggf. in der nächsten Stadt. Emotionen, das Gespür für die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft und auch das Wohlergehen der Kolleg*innen sowie Bindungsfaktoren zum Team gehen verloren. Die Kommunikation ist auf die reine verbale Sprache beschränkt, während die Wahrnehmung von Körpersprache kaum möglich ist. Die virtuelle Zusammenarbeit kann zu Motivationsproblemen und einer Erosion der Wertebasis führen.

9.2 Blueprint »Human Performance Development mit Frühindikatoren«

9.2.1 Zielsetzung und Lösungsvorschlag

Der im Projektteam identifizierte Themenschwerpunkt des Sprints »Leistung messen und steuern« ist deshalb auf die Messung und Steuerung personeller oder teambasierter Leistung in der virtuellen und hybriden Zusammenarbeit in der Organisation und Arbeitswelt der Zukunft gerichtet, um derartigen Herausforderungen bei der Führungs- und Zusammenarbeit entwicklungsorientiert zu begegnen.

Aus diesem Grund wurde ein Instrument geschaffen, das die Sensibilität und Wahrnehmung der Kolleg*innen für die sozialen, psychischen, geistigen und körperlichen Leistungsvoraussetzungen in der virtuellen und hybriden Zusammenarbeit und den Outcome der Human Performance schärfen soll.

Dabei wird besonders Wert auf die Früherkennung der Leistungsentwicklung und den entsprechenden Voraussetzungen von Kolleg*innen in der virtuellen Zusammenarbeit und Hybridität gelegt. Um die Leistung von Mitarbeitenden umfassend und v. a. frühzeitig im Blick zu haben, wurden Frühindikatoren bzgl. mehrerer Phasen im Ursache-Wirkungsprozess der Risikoentstehung sowie zusammenfassend ein Tableau für Human-Performance-Frühindikatoren geschaffen.

Die Frühindikatoren geben Mitarbeitenden und v. a. Führungskräften eine Orientierung und weiche Signale auf entstehende Risiken und Herausforderungen und deuten so auf Vorläuferereignisse und Herausforderungen bezüglich der Leistungsfähigkeit hin.

Frühindikatoren sollen Kolleg*innen sowie Führungskräfte in der hybriden und virtuellen Arbeitswelt auf Distanz unterstützen, zukünftige Leistungsfähigkeiten verfolgen zu können. Sie sollen Risiken, Krisen und Bedrohungen signalisieren, bevor sie eintreten bzw. gefährlich werden können. Dadurch verschaffen sich Verantwortliche einen Vorsprung für die Planung von Korrekturmaßnahmen und um Probleme nachhaltig zu vermeiden.

Der Hauptanwendungsfokus ist die Orientierung auf wichtige Risikothesen und die Entwicklung der individuellen und teambasierten Leistung in der hybriden Arbeitswelt der Zukunft. Die Kennzahlen und Indikatoren stellen die Basis für die Entwicklung der Human Performance über kurzzyklische

Reviews, Retrospektiven sowie Feedbacks in Performance-Dialogen dar.

Das erarbeitete Frühindikatoren-Tableau gibt Akteuren in der Hybridität die Möglichkeit, Performance-Dialoge und Human Performance Development ganzheitlich auf der Basis mehrerer Perspektiven anzustoßen.

9.2.2 Vorgehen

Im Folgenden werden die mit dem Sprintteam identifizierten Herausforderungen und Risiken der virtuellen und hybriden Zusammenarbeit dargestellt. Es wurden personen- und situationsbezogene Leistungsvoraussetzungen (u. a. Arbeitssituation, Aufbau- und Ablauforganisation, Unternehmenskultur) und entsprechende Risiken für gutes Gelingen erarbeitet.

Die Herausforderungen und Risiken werden entsprechend der Risikoentstehung und einer unterstellten Ursache-Wirkungskette in mehrere Phasen gegliedert: Mitarbeitende finden sich zunehmend in einer virtuellen und hybriden Kooperationsorganisation wieder, aus der bestimmte Herausforderungen und Risiken für sie resultieren. Diese führen ggf. zu Implikationen auf die Motivation und für die Kompetenz von Mitarbeitenden. Diese Phasen haben insgesamt Einfluss auf die Innovationsfähigkeit und schlussendlich auf den Erfolg der Unternehmung. Für diese Phasen wurden Frühindikatoren abgeleitet sowie Vorschläge für Entwicklungsinitiativen der Human Performance erarbeitet.

Zusammenfassend wird ein Tableau entsprechend der Ursache-Wirkungsprozesse der Risikoentstehung für die Frühindikatoren im Überblick erarbeitet. Die Darstellung der Herausforderungen und Risiken sowie Frühindikatoren und der Initiativen zum Human Performance Development erfolgt getrennt für die genannten Phasen:

1. Kooperationsorganisation in der Hybridität
2. Motivation in der Hybridität
3. Kompetenz in der Hybridität
4. Innovation und Erfolg in der Hybridität

9.2.3 Kooperationsorganisation in der Hybridität

Um die Herausforderungen und Risiken der Kooperationsorganisation in der Hybridität zu identifizieren und anschließend Human-Performance-Frühindikatoren abzuleiten, wurden folgende zwei Schwerpunktfragen im Sprintteam bearbeitet: »An welchen personellen Merkmalen scheiterten virtuelle/hybride Kooperationen?« und »An welchen Merkmalen der Situation machen Sie Defizite bei virtuellen/hybriden Kooperationen fest?«.

Im Folgenden werden die zwei Themengruppen, die abgeleiteten Frühindikatoren mit Beschreibung und die Initiativen zum Human Performance Development bzgl. der hybriden Kooperationsorganisation vorgestellt.

Initiativen zum Human Performance Development

Für die Leistungsentwicklung können die folgenden präventiven Initiativen zur Reduktion von Kooperationsrisiken in der Hybridität geplant werden:

1. Zielgruppe klären
2. Relevanz des Themas für die Eingeladenen klären
3. Verpflichtung/Verbindlichkeit nach Zusage durch Sanktion stärken
4. persönliche Ansprache, aktiv intervenieren (anregen, fragen, eskalieren)
5. organisatorische Voraussetzungen schaffen, Kooperations-tools verbessern, persönliche Ansprache und Verpflichtung herstellen
6. ggf. Ziel-Konfliktgespräche
7. Erwartungs-/Ergebnisgespräche (bilateral oder Team), Teambesprechungen, Intensivierung der Dialoge zwischen der Betroffenen, ggf. Coaching, Moderation oder Mediation

Tabelle 4: Frühindikatoren im Sinne von KPIs für die Kooperationsrisiken in der Hybridität.

Frühindikatoren	Beschreibung
Response-Quote	Anteil der Zusagen/Absagen zu verschickten Einladungen
No-Show-Rate	Anteil der tatsächlichen Teilnehmenden bezogen auf die Teilnahme-Zusagen
Beteiligungsquote	Anteil der aktiven Teilnehmenden an einem Event (u. a. MS-Teams-Meeting, virtueller Workshop)
Synchronität der Mitarbeitenden	Anteil der Mitarbeitenden, die sich für virtuelle/hybride Kooperationsarbeit im Team Zeit einplanen/nehmen
Termintreue	Termintreue Anteil tatsächlich/vollständig realisierter Termine zu vereinbarten virtuellen/hybriden Terminen
Erwartungs-/Ergebnisabweichung	Abweichung von zwischen Akteuren abgestimmten ex-ante Erwartungen zu ex-post Ergebnissen

9.2.4 Motivation in der Hybridität

Um die Herausforderungen und Risiken der personellen Motivation in der Hybridität zu identifizieren und anschließend Human-Performance-Frühindikatoren abzuleiten, wurden folgende zwei Schwerpunktfragen im Sprintteam bearbeitet: »Welche persönlichen Merkmale verursachen bei Ihnen Demotivation in der virtuellen und hybriden Arbeitswelt?« und »Welche Merkmale der Situation demotivieren in der virtuellen und hybriden Arbeitswelt?«.

Im Folgenden werden die abgeleiteten Frühindikatoren mit Beschreibung und die Initiativen zum Human Performance Development bzgl. der hybriden Kooperationsorganisation dargestellt.

Die im Sprintteam durchgeführten Risikobetrachtungen ergeben folgende Frühindikatoren im Sinne von KPIs für die Motivationsrisiken in der Hybridität:

Initiativen zum Human Performance Development

Für die Leistungsentwicklung können die folgenden präventiven Initiativen zur Reduktion von Motivationsrisiken geplant werden:

1. Zielgruppe klären
2. Relevanz des Themas für die Eingeladenen klären
3. Verpflichtung/Verbindlichkeit nach Zusage durch Anreize stärken
4. persönliche Ansprache, aktiv intervenieren (anregen, fragen, eskalieren)
5. organisatorische Voraussetzungen schaffen, die die Motive der Akteure ansprechen
6. Kooperationstools verbessern,
7. persönliche Ansprache herstellen und sicherstellen

Tabelle 5: Frühindikatoren für Motivationsrisiken.

Frühindikatoren	Beschreibung
Virtuelle Absentismus-Quote	Anteil tatsächliche Teilnehmende zu versendeten Einladungen
Beteiligungsquote	Anteil der aktiven Teilnehmenden
Kommittent in der Hybridität	Kommittent-Index zur virtuellen Kooperation und zur hybriden Arbeitswelt
Virtuelle Präsentismus-Quote	Anteil passiv Teilnehmender ohne Wertbeitrag zu Anzahl teilnehmender Personen
Frühfluktuation in der Hybridität	Fluktuation von Mitarbeitenden in den ersten 6 Monaten Betriebszugehörigkeit
Krankenstand in der Hybridität	Krankheitstage p. a.
Verweildauer	Verweildauer auf einer Stelle, in bestimmten betrieblichen Rollen, Veränderung, Laufbahn

9.2.5 Kompetenzentwicklung in der Hybridität

Um die Herausforderungen und Risiken der personellen Kompetenz in der Hybridität zu identifizieren und anschließend Human-Performance-Frühindikatoren abzuleiten, wurden folgende zwei Schwerpunktfragen im Sprintteam bearbeitet: »An welchen personellen Merkmalen können Kompetenzdefizite in der virtuellen und hybriden Arbeitswelt erkannt werden?« und »Welche Merkmale der Situation führen zu Kompetenzdefiziten in der virtuellen und hybriden Arbeitswelt?«.

Im Folgenden werden die zwei Themengruppen, die abgeleiteten Frühindikatoren mit Beschreibung und die Initiativen zum Human Performance Development bzgl. der hybriden Kooperationsorganisation dargestellt.

Die im Sprintteam durchgeführten Risikobetrachtungen ergeben folgende Frühindikatoren im Sinne von KPIs für die Kompetenzrisiken in der Hybridität:

Initiativen zum Human Performance Development

Für die Leistungsentwicklung können die folgenden präventiven Initiativen zur Reduktion von Kompetenzrisiken geplant werden:

1. Workforce-Transformation zur Sicherstellung der qualitativen und quantitativen Personalausstattung für die Zukunftsfähigkeit der Organisation gestalten
2. Zukunftskompetenzen (u. a. Digitalkompetenzen) für neue Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse spezifizieren
3. agiles Projektlernen für berufliche Herausforderungen, neue Kundenaufträge oder weitere Ziele im virtuellen/hybriden Raum starten
4. neue dreidimensionale Eventräume (3D-Spaces) für die betriebliche Kompetenzentwicklung im Team testen und erlernen.

Tabelle 6: Frühindikatoren für Kompetenzrisiken.

Frühindikatoren	Beschreibung
Lernaktivitäten	Strategischer FIT (Passung) von Herausforderungen mit Lern-/Kompetenzentwicklungs-Aktivitäten
Lernaufwand	Anteil Weiterbildungs- und Lernzeiten an der Arbeitszeit
Team-Wissensbestand	Anzahl neu erschlossener Wissensgebiete / bestätigte Wissens-erweiterung (Fremd-/Selbstbewertung)
Zukunftskompetenzen	Anteil neu eingeübter Kompetenzen/Zukunftskompetenzen am Jobprofil (Fremd-/Selbstbewertung), Anteil positiver Kundenfeedbacks, Reklamationsquote, Anteil Nacharbeitszeit, Anteil Nachforderungen bezogen auf Abnahmeprotokoll-Items
Erfahrungskurve	Dauer und Intensität der Erfahrungen mit spezifischen Fragestellungen/Projektthemen
Spezialisierungsgrad	Anteil Mitarbeitende mit fachlicher Expertise (versus Generalist*innen)
Verbesserungen	Anteil Rückmeldungen als Feedback mit konstruktiven Verbesserungsvorschlägen

9.2.6 Innovation in der Hybridität

Um die Herausforderungen und Risiken der Kreativität und Innovation in der Hybridität zu identifizieren und anschließend Human-Performance-Frühindikatoren abzuleiten, wurden folgende zwei Schwerpunktfragen im Sprintteam bearbeitet: »An welchen personellen Merkmalen können Kreativitäts- und Innovationsdefizite in der virtuellen und hybriden Arbeitswelt erkannt werden?« und »An welchen Merkmalen der Situation können Kreativitäts- und Innovationsdefizite in der virtuellen und hybriden Arbeitswelt erkannt werden?«.

Im Folgenden werden die abgeleiteten Frühindikatoren mit Beschreibung und die Initiativen zum Human Performance Development bzgl. der hybriden Kooperationsorganisation dargestellt.

Die Risikobetrachtungen ergeben folgende Frühindikatoren im Sinne von KPIs für die Innovationsrisiken in der Hybridität:

Initiativen zum Human Performance Development

Für die Leistungsentwicklung können folgende präventive Initiativen zur Reduktion von Innovationsrisiken geplant werden:

1. organisatorische Freiräume für das Ausprobieren und Experimentieren schaffen
2. virtuelle Cross-Function-Teams in virtueller/hybrider Ideenwerkstatt für Zukunftsthemen (u. a. neue digitale Geschäftsmodelle) einrichten
3. Innovationsklima-Index auswerten und passgenaue Kreativitäts- und Innovations-Interventionen durchführen

Tabelle 7: Frühindikatoren für Innovations-Risiken.

Frühindikatoren	Beschreibung
Patente	Anzahl Patente
Neue Produkte, Verfahren, marktreife Leistungen	Anzahl neuer/umgesetzter/marktreifer Verfahren, Produkte, Projekte, Leistungen in virtueller/hybrider Arbeitswelt
Umgesetzte Verbesserungen	Anzahl umgesetzter Verbesserungen
Ideen, Blueprints, MVPs	Anzahl MVPs
Freiraum für Experimente	Anteil Experimentierzeit in hybrider Ideenwerkstatt

9.2.7 Tableau mit Frühindikatoren zur Leistungsentwicklung in der Hybridität

Für die Zusammenarbeit in der hybriden Arbeitswelt ergibt sich zusammenfassend das Tableau mit Frühindikatoren zum Human Performance Development in der hybriden Arbeitswelt der Zukunft. Es deckt relevante Risikobereiche der virtuellen und/oder hybriden Zusammenarbeit ab und konzentriert sich auf Vorläuffrisiken für die Leistungsfähigkeit und den Erfolg von Mitarbeitenden und Teams einschließlich der Führungskräfte.

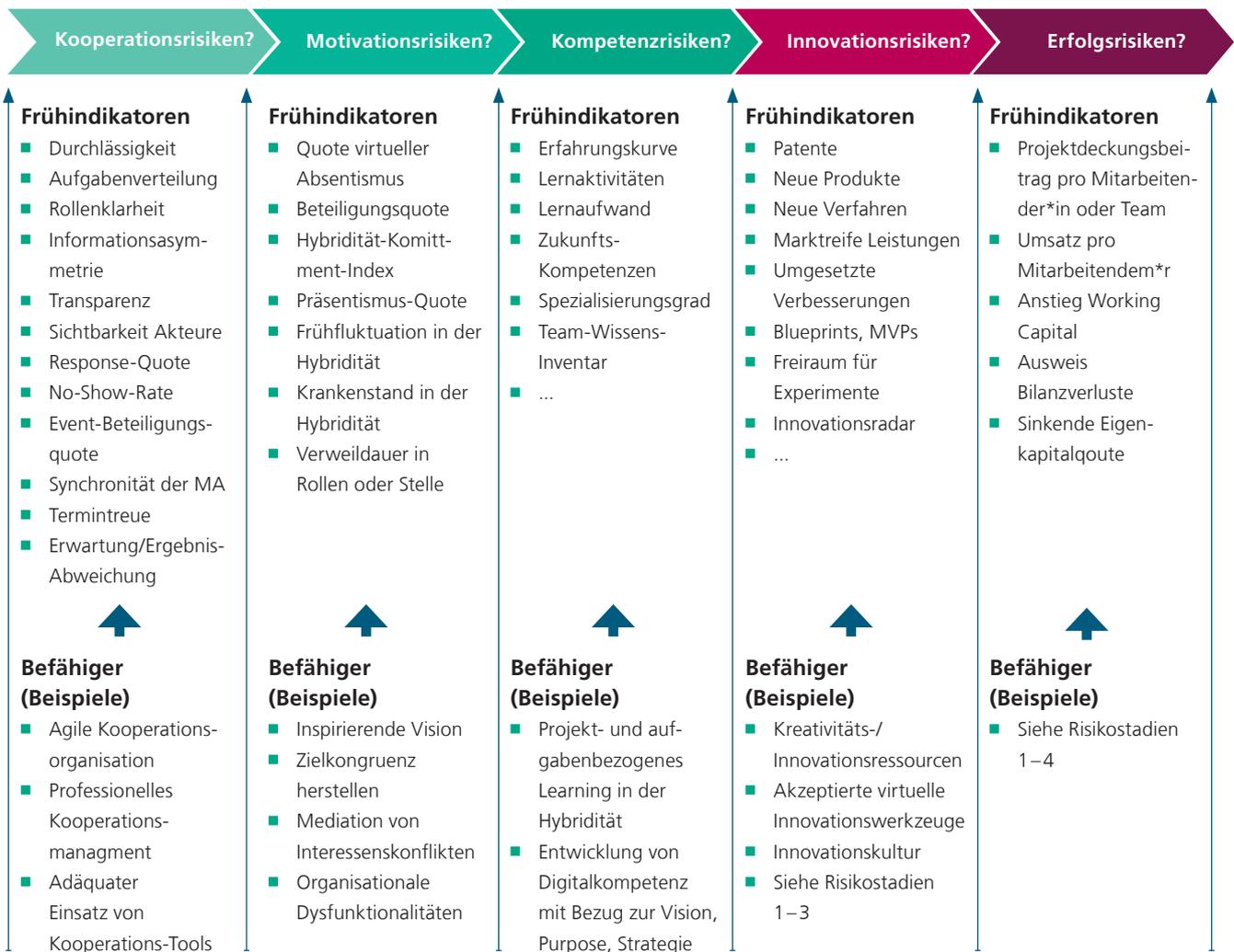


Abb. 20: Frühindikatoren Tableau (eigene Darstellung).

9.2.8 Human-Performance-Development-Dialog mit Frühindikatoren

Das Human-Performance-Management in der Hybridität und der Arbeitswelt der Zukunft rückt die zwei Elemente Orientierung und Entwicklung ins Zentrum und nutzt dazu den hybriden oder rein virtuellen Human-Performance-Dialog als zentrales Instrument zur Leistungsentwicklung zwischen den Akteuren. Es kommt alle sechs Wochen oder bei Bedarf zwischen der virtuellen »Tür- und Angel« zum Einsatz und beansprucht max. 45 Minuten. Orientierung entsteht dadurch, dass sich Mitarbeitende und Teams mit der Vision, den Werten und der Strategie des Unternehmens sowie dem Leistungsverhalten in der virtuellen und hybriden Zusammenarbeit auseinandersetzen. Dadurch entstehen Sinn, persönliche Identifikation und klare Haltung durch Dialog. Leistungsbeiträge werden diskutiert und, wenn sinnvoll, um kollektive Ziele ergänzt.

Es ist ein kontinuierlicher Prozess, der sich nicht an einen vorgegebenen Zyklus hält, sondern sich iterativ nach den Erfordernissen des Marktes und der Arbeitstätigkeiten, den Erkenntnissen aus der Zusammenarbeit und dem Bedarf der Vorgesetzten mit ihren Teams richtet. Erwartungen und Ergebnisse werden im bilateralen Austausch besprochen. Damit wird sichergestellt, dass alle auf Kurs bleiben, ihre Rolle finden und maximale Leistung ermöglicht wird. Durch die gelebte Kontinuität verlieren jährliche Beurteilungen ihren Wert und werden hinfällig.

Die Frühindikatoren dienen in diesem Prozess dazu, Abweichungen in der hybriden Arbeitswelt frühzeitig in Feedback und Review-Gespräch im Rahmen des Performance-Dialogs bilateral zu erkennen und Abhilfe- und Verbesserungsinitiativen einzuleiten. Bezogen auf die Leistung in der virtuellen Zusammenarbeit zwischen den Kolleg*innen geben die Frühindikatoren dem Performance-Dialog eine nachvollziehbare Basis und Orientierung.

Die individuelle Entwicklung liegt primär in der Verantwortung der Mitarbeitenden. Vorgesetzte stellen sicher, dass Entwicklung stattfindet und unterstützen diese. Sie können als fachliche Berater*innen oder in einer methodisch-beratenden Rolle begleiten. Auf professionelles Feedbackgeben und -nehmen bzgl. wahrgenommener/erkannter Abweichungen erfolgt regelmäßige Reflexion über die eigenen Stärken, Interessen, Rückmeldungen, Erfolge und Misserfolge. Sie bildet die Basis für den individuellen Entwicklungspfad. Dieser wird mehrmals im Jahr in Entwicklungsgesprächen besprochen und es werden individuelle Entwicklungsziele und passende Maßnahmen beschlossen. Strategisch relevante und bereichsübergreifende Entwicklungsinitiativen diskutieren Vorgesetzte in Führungsgremien.

Performance-Administration, überladene Formulare und komplizierte HR-Systeme treten in den Hintergrund und smarte Performance-Tools an ihre Stelle. Diese generieren nützliche Daten und verknüpfen sie mit bereits bestehenden Informationen.

Performance Development Prozess mit Frühindikatoren

Wie können die Frühindikatoren angewendet werden?

Was tun, wenn wir eine Abweichung am Tatort »virtuelle« Kooperation bemerken?

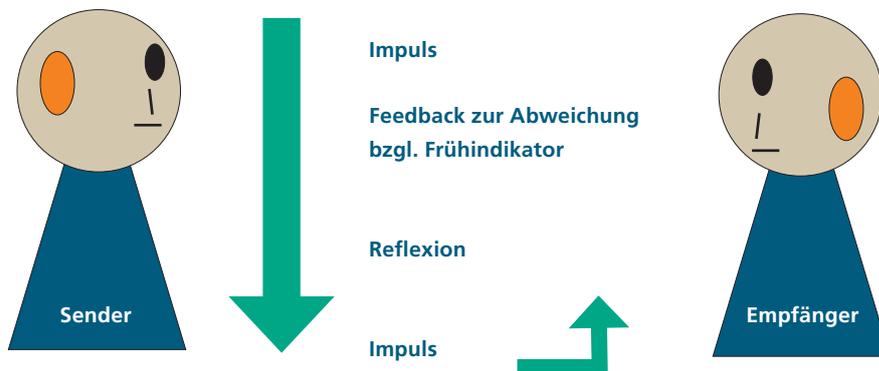


Abb. 21: Human-Performance-Development-Dialog (eigene Darstellung nach Schnabel, 2013, S. 305 ff, 311).

New Practice bei der Telekom

»WeGrow« Performance Development

Herausforderungen:

Der alte Performance-Management-Ansatz der Deutschen Telekom passte nicht mehr auf die neue Arbeitswelt mit sich schnell verändernden Marktsituationen, lebendigen virtuellen Organisationen und einem hohen Bedarf an neuen Skills.

Lösungsansatz:

Der neue »WeGrow« Performance-Development-Ansatz der Deutschen Telekom setzt auf kurze Iterationen, in denen Führungskräfte und Mitarbeitende zusammenkommen, um ihre Ergebnisse, ihre neuen Ziele, das Employee-Engagement und die persönliche Entwicklung zu besprechen.

Die kürzeren Iterationen ermöglichen sinnvollere Diskussionen als der jährliche Zyklus. Bei Engagement und Kompetenzentwicklung legt die Deutsche Telekom den Schwerpunkt auf die Entwicklung der bestmöglichen Leistung in der Zukunft, anstatt nur die bereits erbrachte Leistung zu bewerten. Führungskräfte besprechen ein- bis zweimal pro Jahr, wie sie die anstehenden Herausforderungen in ihrem Geschäftsbereich mit ihren Mitarbeitenden lösen können. Die Mitarbeitenden werden mit 360°-Feedback unterstützt. »WeGrow« wird zweimal jährlich von unternehmensweiten PULS-Befragungen begleitet, in denen Schlüsselaspekte des Employee-Engagements (inkl. Führung) abgefragt werden, so dass Management und Teams sich selbst reflektieren und verbessern können.

Erfolgsfaktoren:

- Weg vom Jahreszyklus hin zu kurzen Iterationen
- Fokus auf Ergebnisse, Ziele, Employee Engagement und Entwicklung
- Wenig Bürokratie, so nah an den Führungskräften und Mitarbeitenden wie möglich

Ansprechpartner:
Gregor Schmitter,
Deutsche Telekom AG

Literatur

Binner, H. F.: Auf dem Weg zur Spitzenleistung – Management-Leitfaden für die EFQM-Modellumsetzung, München, 2006

Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg: Grundlagen moderner Entlohnungssysteme. Frankfurt: Bund-Verlag, 2003

Controller-Wiki, Internationaler Controllerverein (ICV): Früh- und Spätindikatoren (Online), 2021. (Zugriff am: 30.11.2021) Verfügbar unter: https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Fr%C3%BCh-_und_Sp%C3%A4tindikatoren

EFQM Leading with Excellence: Das EFQM Excellence Modell 2013, (Online), 2013. (Zugriff am 28.11.2021) Verfügbar unter: <https://www.dgq.de/publikationen/>

Kaplan, R.S., Norton, D.P.: Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart, 2018

Kaplan, R.S., Norton, D.P.: Strategy Maps – Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, Stuttgart, 2004

Schnabel, U. G. (2013), Management des intellektuellen Kapitals wissensintensiver Dienstleister, Wiesbaden, 2013

Voswinkel, S.: Das Leistungsprinzip: Wandel und Kritik. In: Sterkel, G./Ganser, P./Wiedemuth, J (Hrsg.): Leistungspolitik: neu denken. Erfahrungen – Stellschrauben – Strategien, Hamburg, 2010, S. 20–39

10 Tools zur Leistungsmessung und -steuerung

10.1 Einleitung

Autor:
Dr. Wolfgang Beinhauer

Die Arbeitswelt hat pandemiebedingt in den vergangenen zwei Jahren einen nie dagewesenen Digitalisierungsschub erlebt. In vielen Bereichen der Arbeitsorganisation hat die Zwangslage der Pandemie dabei geholfen, festgeschriebene Regeln oder auch tradierte ideologische Vorbehalte zu überkommen und zu pragmatischen Lösungen zu verhelfen.

Doch nicht überall gelang der Umstieg auf hybride Arbeitswelten gleichermaßen: Während mancherorts von einer höheren Produktivität, einer verbesserten Verträglichkeit von Arbeits- und Familienleben oder gesteigerter Konzentration berichtet wird, werden andernorts die fehlenden informellen Gespräche mit den Kolleg*innen oder der mangelnde fachliche Austausch beklagt. Insbesondere langfristig besteht die Gefahr von Ermüdungserscheinungen wie mangelnder Inspiration oder gar einer Abnabelung vom Unternehmen.

Die Betrachtung einer Reihe relevanter Studien zur Veränderung der Arbeitsproduktivität im Homeoffice zeigt folgerichtig ein differenziertes Bild. Demnach wird durch Mitarbeitende zumeist von Produktivitätsgewinnen berichtet, während Personalleitende oder Geschäftsführungen rückläufige Performance beobachten.

Insofern stellt sich die Frage, welche Bedingungen und Kriterien für eine hohe Produktivität in der hybriden Arbeit erfüllt sein müssen, bzw. welche Frühindikatoren auf Fehlentwicklungen hinweisen könnten. Es bedarf offenbar einer genaueren Betrachtung der Mechanismen, um Kriterien für eine leistungsförderliche Arbeitsgestaltung in der hybriden Welt aufstellen zu können.

Datum	Datum	Befund	Bemerkungen
06/2020	Bertelsmann		n = 1113 (MA)
08/2020	Randstad/ifo		n = 800 (PL)
12/2020	IGES/Forsa im Auftrag DAK		n = 7000 (MA)
01/2021	Fraunhofer IAO/dgfp		n = 236 (PL)
04/2021	Deutsche Bank Research		Metastudie
11/2021	Stiftung Familienunternehmen/ifo		n = 1097 (GF)

Abb. 22: Studien zur Produktivität im Homeoffice (Auswahl), MA = Mitarbeitende, PL = Personalverantwortliche, GF = Unternehmensleitung.

Die Produktivität im Homeoffice ist nicht erst seit der Coronapandemie ein Forschungsgegenstand, sondern wurde bereits seit geraumer Zeit unabhängig untersucht. Zu den jüngsten Studien, die also Homeoffice unter dem rezenten technischen Standard untersuchten, gehört die Studie von Bloom et al. aus dem Jahr 2015. Auf Basis einer objektiv messbaren Durchsatzkennzahl in der Sachbearbeitung bescheinigte diese Studie zwar einen durchschnittlichen Produktivitätsgewinn von 13 Prozent, zu dem jedoch freiwillig verlängerte Arbeitszeiten und eine Reduktion von Pausen mit 9 Prozentpunkten beitrugen, während der »echte«, intrinsische Produktivitätsgewinn nur 4 Prozent betrug.

10.1.1 Ziele digitaler Leistungsmessung

Im Hinblick auf die hybride Arbeitsform als neuer Standard ergibt sich daher der Wunsch, die Arbeitsproduktivität im Sinne von Effizienz und Effektivität der Zusammenarbeit aus der Distanz messen zu können. Wichtig zu betonen ist die Feststellung, dass es gerade im stärker von hybriden Arbeitsformen betroffenen Bereich der Wissensarbeit in den allermeisten Fällen nicht um Leistungsmessung im Sinne einer Kontrolle geht, sondern um die Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten und Schaffung optimaler Rahmenbedingungen. Eine Leistungsmessung durch Führungskräfte ist demnach stärker auf die Teamperformance bzw. Teamentwicklung bezogen als auf die individuelle Leistungsfeststellung, wie sie etwa für eine leistungsabhängige Vergütung herangezogen wird. Zudem muss Leistungsmessung immer das Ziel haben, eine Entwicklung einzuleiten.

Gleichzeitig bietet die elektronisch vermittelte Zusammenarbeit die Chance, aus Datenspuren Anhaltspunkte für die Teamperformance herauszuziehen und wertvolle Ansatzpunkte zur

Verbesserung der Zusammenarbeit zu erhalten. Mithin ist eine neue Kategorie von Werkzeugen entstanden, die die individuelle Leistungsmessung und Selbstoptimierung, die Messung der Teamperformance oder die Unterstützung der Teamsteuerung und der Zielvereinbarung zum Ziel haben. Ausgerichtet auf eine vollständig digitalisierte Arbeit sind derartige Werkzeuge inzwischen in Ökosysteme eingebettet, die sich als »Betriebssystem« für die hybride Arbeitswelt verstehen.

Die Grundidee derartiger Werkzeuge besteht darin, Kenndaten der digitalen Zusammenarbeit explizit zu erheben oder implizit zu erfassen und aus ihnen Erkenntnisse im Hinblick auf eine Leistungsbewertung bzw. -verbesserung zu gewinnen. Die Mehrzahl der Performance-Tools ist aus Werkzeugen für andere Zwecke hervorgegangen. Diesen Werkzeugen ist ihre Herkunft meist anzumerken.

So gibt es eine ganze Reihe von Tools, die ihren Ursprung als Kommunikations- und Kollaborationswerkzeuge haben, d. h. die eine Infrastruktur für die digital vermittelte Zusammenarbeit bereitstellen wie etwa Videokonferenzsysteme oder Messenger-Dienste. Die digitalen Spuren, die bei der Nutzung dieser Werkzeuge entstehen, werden zu Leistungskennzahlen wie etwa die zuvor entwickelten Frühindikatoren aggregiert und ausgewertet.

Andere Werkzeuge haben ihre Ursprünge als Planungswerkzeuge, wie etwa Projektmanagement-Tools, Zeiterfassungswerkzeuge, Personaleinsatzplanungen oder digitale Abbildungen von Kanban-Boards. Diese Werkzeuge bieten demnach im Unterschied zu den zuvor genannten Kollaborationssystemen nicht primär eine basale Kommunikationsinfrastruktur, sondern fokussieren eine semantische Strukturierung der Kommunikation.



Abb. 23: Studie von Bloom et al. zur Produktivität im Homeoffice 2015 (unabhängig von der Corona-Pandemie).

Mit der Erweiterung der oben genannten Werkzeuge unterschiedlicher Provenienz um weitere Funktionalitäten entstehen in der Verbindung der zuvor genannten Ebenen umfassende Performance-Tools, die einerseits Kollaboration und Kommunikation unterstützen und gleichzeitig die Datenspuren ihrer Nutzung zur Auswertung aufbereiten, eine Leistungssteuerung ermöglichen bzw. gar selbst operationalisieren, etwa zur Strukturierung der Kollaboration.

Das Ineinandergreifen der Funktionalitäten lässt sich anhand eines Architekturmodells für Performance-Tools verdeutlichen: Kollaborationsfunktionalitäten setzen auf einer basalen Kommunikationsplattform auf. Auswertungen des Nutzungsverhaltens wiederum bauen auf der Kollaborationsebene auf. In der

Realität wachsen die oben bezeichneten Ebenen immer mehr zusammen und es bilden sich Ökosysteme aus, die Kommunikations- und Kollaborationsfunktionalitäten bereitstellen und auf denen dedizierte Performance-Tools für spezifische Zwecke aufsetzen. Das in der Praxis derzeit am weitesten verbreitete Ökosystem dieser Art ist MS-Teams; ein anderes wäre Slack von Slack Technologies. Auch lassen sich Ökosysteme wie diese beiden miteinander verbinden.

Anhand ihres primären Nutzens lassen sich die Performance-Tools in die drei Kategorien »Tools zur individuellen Leistungsmessung und Selbstoptimierung«, »Tools zur Teamperformance« und »Tools zur Teamsteuerung und Zielvereinbarung« unterteilen, die im Folgenden detaillierter dargestellt werden.



Abb. 24: Architekturmodell für Performance-Tools.



Abb. 25: Kategorien von Performance-Tools.

10.1.2 Tools zur individuellen Leistungsmessung und Selbstoptimierung

Unter dem Titel Tools zur individuellen Leistungsmessung und Selbstoptimierung werden solche Tools verstanden, deren Bezugsrahmen der Messung das mitarbeitende Individuum ist (in Abgrenzung zum Team) und die ebenfalls das Individuum selbst adressieren. Ausgehend von der Grundhaltung des Vertrauens und der Leistungsbefähigung anstelle permanenter Überwachung werden hier den Mitarbeitenden Erkenntnisse aus der Leistungsmessung zur eigenen Selbstoptimierung zur Verfügung gestellt. Die Selbstvermessung bildet die Voraussetzung zur Selbstoptimierung und ist ein sehr effizientes Mittel der Selbstkontrolle und Motivation, wie sich beispielsweise auch anhand des boomenden Markts an Fitnessstrackern zeigt. Die Grundbedürfnisse im Sinne der Maslowschen Bedürfnispyramide »Bedeutung haben«, »Respekt genießen«, »sich nachweislich verbessern« und »im Wettbewerb siegen (beim Vergleich mit der Referenz-Arbeitsgruppe)« werden direkt angesprochen.

Zu den einfachsten Werkzeugen zur individuellen Leistungsmessung gehören Terminals bzw. Software-Produkte zur Arbeitszeiterfassung, wie sie nach dem Urteil des Europäischen Gerichtshofs von 2019 verpflichtend sind. Erweiterungen erfassen ebenso Projektzeiten, Urlaub und sonstige Abwesenheiten und knüpfen somit direkt an die Personalbuchhaltung bzw. Projektnachkalkulation an. Die Zuordnung zu Projekten erfolgt dabei entweder händisch oder automatisch durch eine kontextsensitive Zuordnung aufgrund des Nutzungsverhaltens, etwa für die Arbeitszeit, die für die Bearbeitung zu einem Projekt zugehöriger Dokumente verwandt wird. Inzwischen werden derartige Zeiterfassungs- bzw. -zuordnungssysteme überwiegend als Datenschutz-Grundverordnung(DSGVO)-konforme Cloud-Lösungen angeboten.

Komplexere Tools zur individuellen Leistungsmessung zielen nicht auf die zeitliche Ausdehnung, sondern stattdessen auf qualitative Aspekte der Arbeit ab und sind somit näher am Ziel einer datenbasierten Entwicklung. Hierzu gehören etwa 360° oder 270°-Feedback-Lösungen, bei denen Kolleg*innen, aber auch Vorgesetzte händisch Feedback zum eigenen Handeln übermitteln.

Besonders leistungsfähig sind Selbstvermessungstools, die auf einer permanenten Erfassung von Kenndaten zum eigenen Arbeitsverhalten beruhen und sehr differenzierte Erkenntnisse produzieren. Ein Beispiel ist das Werkzeug MyAnalytics, das Teil des Office 365-Pakets von Microsoft ist. Mögliche individuelle Auswertungen betreffen beispielsweise die

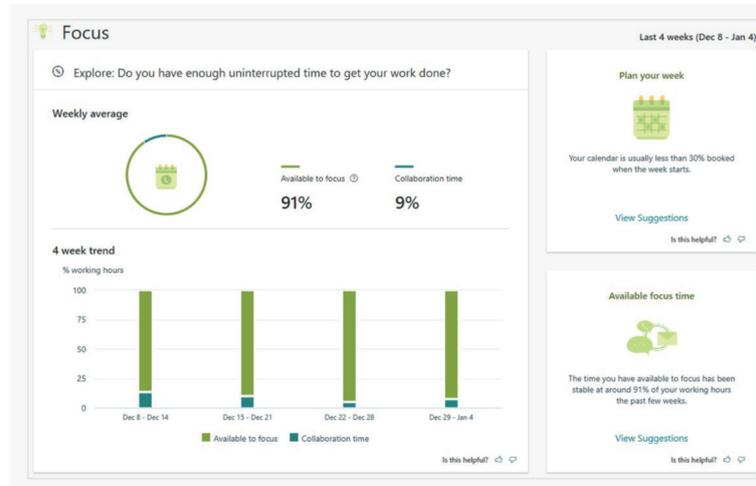


Abb. 26: Screenshot von MyAnalytics. Zu sehen ist eine Auswertung der Fokuszeiten, also der für konzentrierte Arbeit verfügbaren Zeit ohne Störung oder Unterbrechung. Bild: Microsoft.

Verfügbarkeit von Fokuszeiten, also der für konzentrierte Arbeit verfügbaren Zeit ohne Störung oder Unterbrechung, den Grad der Vernetzung in der Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitenden, die Intensität der Kollaboration, bemessen an gemeinsamen Arbeitsminuten oder die Work-Life-Balance, bemessen am Arbeitsrhythmus über den Tag bzw. im Laufe einer Arbeitswoche.

Die Auswertungen sind ausschließlich für die Benutzer*innen selbst verfügbar, d. h. ein Zugriff auf die Arbeits- und Leistungsdaten etwa durch Kolleg*innen oder Vorgesetzte ist technisch ausgeschlossen. Unabhängige wissenschaftliche Untersuchungen der Wirkung eines digitalen Produktivitätsassistenten wie MyAnalytics in einer Organisation zeigen effektive Verbesserungen vorrangig im Zeitmanagement und der Bewusstseinsbildung für die Fragmentierung der Arbeit. Der erhoffte positive Effekt auf die Effizienz von Meetings hingegen war nur schwach ausgeprägt. Als Hürden für die Benutzung wurde die Ungenauigkeit und Fehlerhaftigkeit automatisierter Zuordnungen und ein daraus resultierendes mangelndes Vertrauen in die Ableitungen sowie Fragen der Usability aufgrund der hohen Komplexität geschildert. In der Gesamtschau wird ein digitaler Assistent als wertvolle Unterstützung zur persönlichen Arbeitsorganisation gesehen.

10.1.3 Tools zur Messung von Teamperformance

Eine Erweiterung des zuvor genannten Beispiels eines persönlichen digitalen Assistenten besteht in der Möglichkeit, Auswertungen auf Teamebene vorzunehmen, d. h. Daten zu erfassen und auszuwerten, die Aufschluss über wechselseitige Kommunikation und Kollaboration auf Teamebene geben und diese anschließend – in aggregierter Form – den Teammitgliedern zur Verfügung zu stellen. Auch in diesem Fall ist die Stoßrichtung des Werkzeugs keine individuelle Leistungsbeurteilung oder ein Benchmarking der Teammitglieder, sondern das Monitoring des Teamverständnisses im Ganzen, mit dem Ziel, die notwendigen Bedingungen für eine gelungene und leistungsförderliche Zusammenarbeit zu schaffen.

Aus einer Vielzahl von hinzugezogenen Analysedaten werden Ableitungen zur Teamperformance getroffen und als Entwicklungsansätze zurückgespielt, etwa zur Transformation der Besprechungskultur durch Einberufung und Strukturierung von Meetings. Die analysierten Verhaltensdaten werden dabei aggregiert und als Indikatoren für übergeordnete Verhaltensmuster herangezogen. So wird etwa aus den Parallelaktivitäten der Teilnehmenden einer virtuellen Besprechung auf die Meeting-Produktivität geschlossen.

Bei fortgeschrittenen Werkzeugen wie beispielsweise VIVA, eine Employer-Experience-Plattform von Microsoft, erfolgt die Erkennung und Interpretation von Verhaltensmustern nicht auf Basis händisch entworfener Modelle, sondern mittels künstlicher Intelligenz, die mit Hilfe großer Datenmengen trainiert wurde. Derartige Werkzeuge sind sehr treffsicher und leistungsfähig.

Hinzugezogene Analysedaten

- Aktivitätsdaten aus Teams
(z. B. Länge von Besprechungen, Anzahl der Teilnehmenden)
- E-Mails
(z. B. Zeitstempel, Absender*in, Empfänger*in, Inhalt)
- Kalenderbeiträge
(z. B. Betreff, Dauer, Teilnehmende)
- Bearbeitete Dokumente auf gemeinsamer Dateiablage
(z. B. OneDrive- bzw. SharePoint-Daten)
- Daten zur Nutzung von Programmen
(z. B. verwendete Anwendungen und besuchte Websites bei Anmeldung)
- Organisationsstruktur LDAP



10.1.4 Tools zur Teamsteuerung und Zielvereinbarung

Die dritte hier vorgestellte Kategorie von Werkzeugen umfasst Tools zur Teamsteuerung und Zielvereinbarung, also Werkzeuge, die den Zielvereinbarungsprozess unter den Beteiligten unterstützen. Derartige Werkzeuge spielen ihren Wert besonders in hybriden Arbeitsumgebungen aus, in denen sie typischerweise kurzzyklische Zielvereinbarungsprozesse eng zusammenarbeitender Teams orchestrieren. Das bekannteste Rahmenwerk für die Zielvereinbarung ist unter dem Kürzel OKR für Objectives & Key Results bekannt, was sich auf die Vorgabe von langfristigen Zielen (Objectives) und die Messung kurzfristiger Ergebniskennzahlen (Key Results) bezieht.

Die wichtigsten Funktionen, die ein OKR-Tool abbilden muss, sind folgende: Erstens eine Unterstützung des Feedback- und Bewertungsprozesses, d. h. eine Erleichterung der Peer-to-Peer-Kommunikation innerhalb der Gruppe und die Ermutigung zu kontinuierlichen Feedback-Zyklen. Zweitens die Schaffung von Transparenz durch eine Kommunikation der OKR-typischen Objectives und Key Results sowie eine Visualisierung des entsprechenden Fortschritts sowohl der Team-OKRs als auch der individuellen Ziele. Drittens ist eine Feedback-Unterstützung gefragt, also Funktionen für Mitarbeitendenbefragungen und Kommentare sowie generelle Einblicke ins Fortschrittscontrolling mit Echtzeitberichten und -einblicken.

Nachfolgende Abbildung zeigt ein OKR-Tool, das mit verschiedenen Ökosystemen kompatibel und daher weit verbreitet ist.

Outcome / Entwicklungsansätze

- Verbessern der Resilienz der Organisation
- Fördern des Mitarbeiteneinsatzes
- Verbessern der Flexibilität
- Fördern von Innovation
- Entwickeln effizienter Manager
- Verbessern der betrieblichen Effektivität
- Beschleunigen von Änderungen
- Transformieren der Besprechungskultur
- Steigern des Kundenfokus

Abb. 27: Erfasste Analysedaten und Ableitungen am Beispiel Workplace Analytics. Eine personenbezogene Auswertung erfolgt nicht.

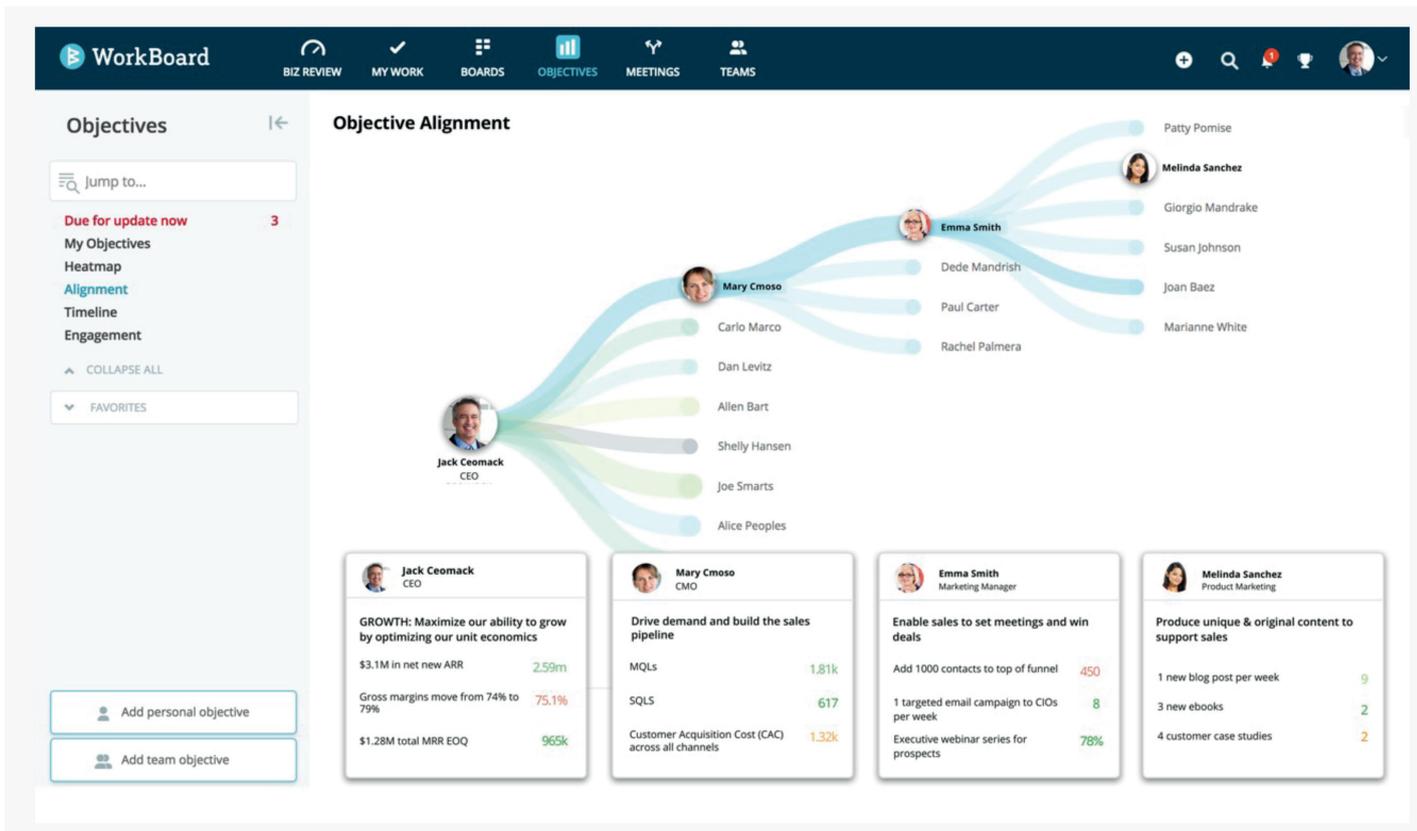


Abb. 28: Das OKR-Tool WorkBoard.

10.1.5 Bedingungen für den Einsatz von Tools

Der Einsatz von Performance-Tools in Organisationen unterliegt einer gesetzlichen Grundlage, die wesentlich durch zwei Vorschriften geregelt wird: zum einen die DSGVO und zum anderen das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG).

Gemäß der DSGVO ist grundsätzlich das Prinzip der Datensparsamkeit einzuhalten, d. h. es sind nur solche Daten zu erheben und zu erfassen, die für die Erbringung einer Leistung auch erforderlich sind. Erlaubt ist hingegen grundsätzlich die Verarbeitung personenbezogener Daten, sofern eine Einwilligung der betroffenen Personen vorliegt. Dies ist mit der freiwilligen Nutzung persönlicher digitaler Assistenten der Fall. Dennoch wird empfohlen, dass Datenverantwortliche eine Datenschutz-Folgenabschätzung für die Verarbeitung von Vorgängen vorbereiten, die »wahrscheinlich ein hohes Risiko für die Rechte und Freiheiten natürlicher Personen nach sich ziehen«.

Zweite Rechtsgrundlage bildet das BetrVG. Der Betriebsrat hat gem. § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG bei der »Einführung technischer Systeme, die zur Überwachung des Verhaltens und der Leistung der Mitarbeiter bestimmt sind«, mitzubestimmen. Dies ist bei persönlichen digitalen Assistenten bestimmungsgemäß nicht der Fall; dennoch ist es strittig, inwieweit eine bloße theoretische Eignung zur Leistungs- oder Verhaltenskontrolle ausreicht. Zur Meinungsbildung hat der Betriebsrat das Recht einer umfassenden Auskunft zu geplanten Datenerhebungen, Verarbeitungsverfahren und der geplanten Nutzung.

Bei der Einführung digitaler Werkzeuge ist über die Einhaltung der gesetzlichen Grundlagen hinaus in jedem Falle eine umfangreiche Beteiligung aller Mitarbeitenden dringend geboten, um Akzeptanz und somit auch Wirkung zu erzielen. Überzeugung kann nur über den gebotenen Nutzen geschaffen werden und nicht auf der bloßen Einhaltung gesetzlicher Grundlagen beruhen. Eine mögliche Einführungsstrategie von persönlichen digitalen Assistenten ist daher im nachfolgenden Blueprint skizziert.

10.2 Blueprint: Einführungsstrategie von Tools zur Leistungsmessung und -steuerung

Die vorangegangenen Abschnitte haben die Möglichkeiten und Grenzen von Performance-Tools für die hybride Arbeitswelt aufgezeigt und einige Beispiele vorgestellt. Demnach sind erhebliche Vorteile vom Einsatz derartiger Werkzeuge zu erwarten, sofern ihr Nutzen transparent gemacht wird und sich ihre Einführung auf allseitige Akzeptanz stützen kann. Dies wird regelmäßig nur dann der Fall sein, wenn die Einführung eines technischen Werkzeugs ein Element eines Gesamtprogramms zur Veränderung der Arbeitswelt ist und nicht die alleinige Lösung. Digitale Werkzeuge können helfen, erfolgreiche und leistungsfähige hybride Arbeit zu organisieren; man kann diese Strukturen jedoch nicht einkaufen, man muss sie entwickeln.

Demzufolge muss die Werkzeugeinführung in ein übergeordnetes Narrativ der Transformation der Arbeitsgestaltung eingebettet sein. Die Zielformulierung sollte in einem partizipativen Prozess unter Einbindung von Betriebsrat und den Key Stakeholdern erfolgen.

Abbildung 29 zeigt eine Einführungsstrategie eines Performance-Tools in sieben Schritten, deren erster Schritt o. g. Zielbildformulierung unter Einbindung von Betriebsrat und den Key Stakeholdern darstellt. Es folgt eine differenzierte

Erarbeitung der tatsächlichen Nutzenfunktionen mit den angesprochenen Nutzendengruppen. Diese können innerhalb der Organisation differieren und stellen die Haben-Seite der Abwägung für oder gegen eine maschinelle Auswertung des eigenen bzw. des Gruppenverhaltens dar. Dem Nutzen gegenübergestellt wird im dritten Schritt die zur Realisierung erforderliche Datenerhebung, d. h. die Auswahl der Daten, die für die Indikatorik herangezogen werden sollen sowie die zugehörigen Erhebungsverfahren.

Im vierten Schritt erfolgt die Auswahl eines geeigneten Werkzeugs, das vorgenannte Anforderungen erfüllen kann sowie eine Prüfung, inwieweit das Werkzeug in der Lage ist, das zuvor skizzierte Rechtenkonzept abzubilden.

Der Maxime folgend, dass Entscheidungen so nah wie möglich an den Entscheidungspunkten zu treffen sind, sollten die konkreten Nutzungsbedingungen von den Betroffenen selbst erörtert und in einer Teamcharta verankert werden (Schritt 5). Die Pilotierung (Schritt 6) sollte in ausgewählten Piloteneinheiten erfolgen, in denen eine offene Kultur und ausgeprägte Nutzenfunktionen zu erwarten sind (Schritt 6), bevor graduell ein breites Roll-Out (Schritt 7) angegangen wird.

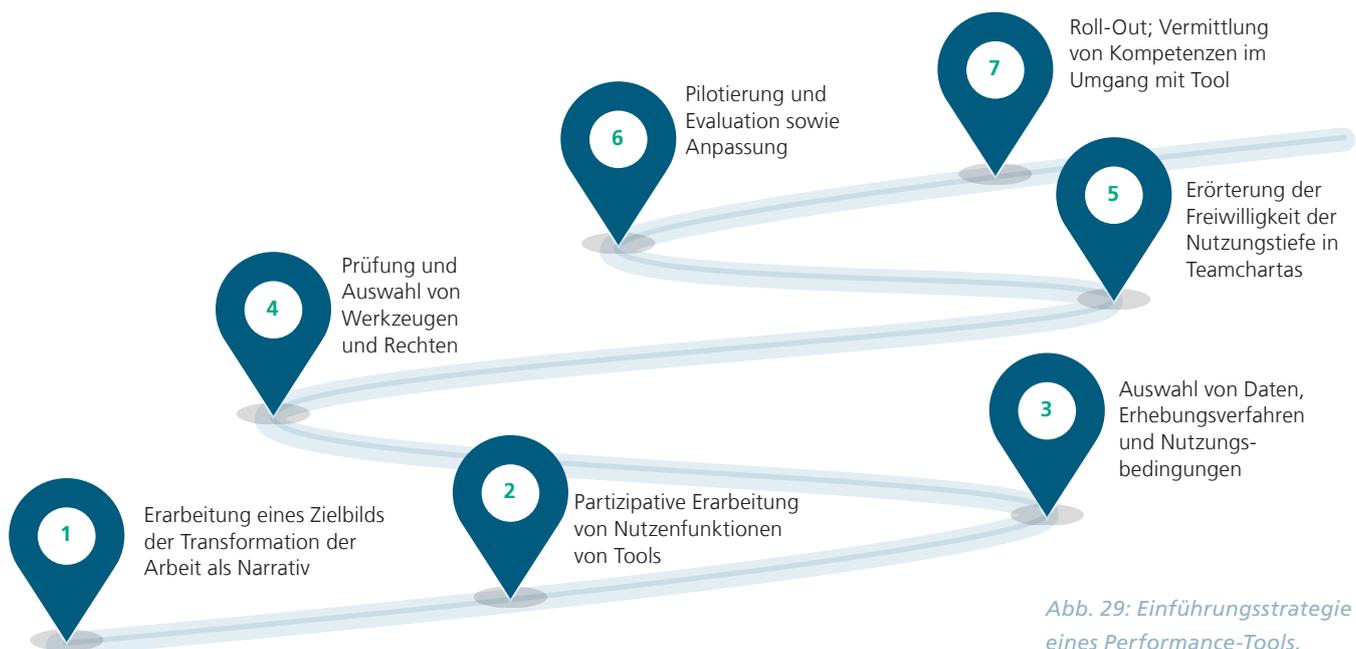


Abb. 29: Einführungsstrategie eines Performance-Tools.

Literatur

Deutsche Bank Research: Homeoffice Potenzial in Deutschland nur etwa zur Hälfte genutzt. Gibt es ein Produktivitätsparadox? (Online), 2021. (Zugriff am 4.4.2022) Verfügbar unter: [https://www.dbresearch.de/servlet/reweb2.ReWEB?rwno-de=RPS_DE-PROD\\$PROD0000000000435633&rwsite=RPS_DE-PROD&rwobj=ReDisplay.Start.class&document=PROD0000000000517950](https://www.dbresearch.de/servlet/reweb2.ReWEB?rwno-de=RPS_DE-PROD$PROD0000000000435633&rwsite=RPS_DE-PROD&rwobj=ReDisplay.Start.class&document=PROD0000000000517950)

Feinstein, I., Habich, J., Spilker, M.: Home-Office: Eine Erfolgsgeschichte mit Schattenseiten. Bertelsmann Stiftung, 2021

Forsa & DAK: Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise. (Online), 2020. (Zugriff am 4.4.2022) Verfügbar unter: <https://www.dak.de/dak/bundesthemen/sonderanalyse-2295276.html#/>

Randstad/ifo: Personalleiterbefragung. (Online), 2020

Stiftung Familienunternehmen: Keine Produktivitätssteigerung im Home Office. (Online), 2020. (Zugriff am 4.4.2022) Verfügbar unter: <https://www.familienunternehmen.de/de/pressebereich/meldungen/2020/2020-11-16/repraesentative-umfrage-homeoffice>

11 Agile Zusammenarbeit mit Sozialpartnern

11.1 Neue Ansätze der Sozialpartnerarbeit

Autorin:

Dr. Josephine Hofmann

Die hybride Arbeitswelt in ihrer Veränderungsintensität verändert auch die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit mit betrieblichen Sozialpartnern. Immer häufiger wird klar, dass die bisherigen etablierten Routinen der Zusammenarbeit in den gesetzten Sitzungen und Abfolgen zu starr und nicht in der Lage sind, mit der nötigen Geschwindigkeit und Agilität auf Veränderungen zu reagieren. Verschiedene Publikationen fassen diese Anforderungen zusammen.

Treiber der Veränderungen

Für den Bedarf an neuen Zusammenarbeitsformen der Sozialpartner spricht eine ganze Reihe von Argumenten, die auch über den wichtigen Trend der Hybridität von Arbeitsformen hinausgehen. Neben der allgemein verstärkten Veränderungsgeschwindigkeit des Marktgeschehens und den notwendigen Anpassungen im Produkt- und Dienstleistungsportfolio sprechen auch die damit zusammenhängenden Anforderungen an Anpassungen der Organisationsstrukturen, Arbeitsformen und Qualifikationsprogrammen dafür. Viele dieser Anpassungsbereiche sind mitbestimmungspflichtig. Hinzu kommt eine zunehmende Segmentierung der Belegschaften mit sehr unterschiedlichen Bedarfen und Bedürfnissen. Dies manifestiert sich nicht zuletzt in der vermehrten Realisierung beschäftigtergruppenspezifischer Tarifverträge (z. B. bei Softwareentwickler*innen in der Automobilindustrie). Hinzu kommen veränderte Anforderungen der Beschäftigten: Gerade junge Mitarbeitengruppen fremdeln zunehmend mit klassischen gewerkschaftlichen und mitbestimmungsbezogenen Solidaritätskonzepten, zumindest dann, wenn sie in tradierten Formen auftreten. Manche Autor*innen erwähnen auch das Argument der abnehmenden Anwendbarkeit des Betriebsbegriffes: Die Legitimation des Betriebsrats knüpft an den Betriebsbegriff im Sinne eines steuernden Leitungsapparats an. Agile Teams mit wechselnden Personen, aber auch die Auflösung fester Betriebsstätten weichen dies auf. So lässt Telefonica Deutschland seit Anfang 2021 allen 8.500 Mitarbeitern die freie Wahl, wann und wo sie arbeiten möchten. Durch solche Schritte verliert die Zuordnung zu einem Betrieb als Kern der Beschäftigung und als Anknüpfung für die Bildung von Betriebsräten zunehmend an Bedeutung. Ein ebenfalls angeführtes Argument ist die neue Definition von Führungsrollen und leitenden Angestellten: Immer mehr Freelancer übernehmen auch leitende Aufgaben anstelle von leitenden Angestellten. Neben der temporären Natur solcher Positionen liegt dies u. a. auch daran, dass neue Management-Ansätze Führung anders definieren. Zudem verändert sich die Mittlerfunktion von Betriebsräten zwischen »Oben« und »Unten«: Bei zunehmend flachen Hierarchien verliert die Mittlerfunktion des Betriebsrats zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden an Bedeutung. Das führt auch verstärkt zur Tendenz, das Betriebsratsgremium als vertretende Instanz in Frage zu stellen. Gleichzeitig wird zunehmend direkte Beteiligung gefragt anstelle der Vertretung durch ein Gremium, das nur alle 4 Jahre gewählt wird.

Abschließend wird zunehmend gefordert, die Arbeitsprozesse in der Zusammenarbeit ebenfalls zu digitalisieren. Hier hat die Pandemie mit der Nutzungsmöglichkeit virtueller Kollaborationsmöglichkeiten breite Vorarbeit geleistet.

11.2 Praxiserfahrungen zu virtuellen und agilen Gremienmeetings

Ansätze, Erfahrungen und Herausforderungen neuer Arbeitsansätze, insbesondere der agilen und virtuellen Gremienarbeit aus dem Kreis der Projektpartner wurden auch im Sprint zum Thema »Dialog mit Betriebsräten, Sozialpartnern und Gesetzgebern gestalten« ausgetauscht und systematisiert. Darüber hinaus wurde das Thema in einem Workshop mit Vertreter*innen aus Betriebsräten reflektiert und angereichert. Es wurde deutlich, dass gerade im Bereich der Durchführung virtueller Gremiensitzungen in den Pandemie-Monaten bereits eine Vielzahl von Erfahrungen gewonnen werden konnte. Im Folgenden wird eine Zusammenfassung der genannten Punkte aufbereitet:

11.2.1 Erfahrungen mit virtuellen Gremienmeetings

Positive Effekte

- Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit in der Pandemie wird gewährleistet.
- Der Ablauf ist sehr strukturiert.
- Reisezeiten werden minimiert.
- Hybride Personalversammlungen sorgen für hohe Teilnehmendenquoten.

Herausforderungen und negative Effekte

- Eine Reduktion der sozialen Kontakte wird beobachtet.
- Spontane Gespräche und Randgespräche gehen verloren.
- Redeanteile verschieben sich, insgesamt beteiligen sich weniger Kolleg*innen, teilweise werden Teilnehmende übergangen.
- Fehlende Körpersprache wird gerade in Verhandlungssituationen als Herausforderung wahrgenommen.
- Spontaneität der Diskussion wird als eingeschränkt erlebt.
- Produktionsmitarbeitende haben Schwierigkeiten, geeignete Endgeräte/Räume für die Teilnahme zu finden.
- Die Digitalisierung der Unterlagen ist noch unvollständig.

- Die Nutzung integrierter Plattformen (wie z. B. MS-Teams) mit integrierter Dokumentenverwaltung und Chat wird teilweise als Überfrachtung wahrgenommen.
- Es besteht Unsicherheit in Bezug auf die Wahrung der Vertraulichkeit. Eine ungleiche Verteilung der Medienkompetenz zwischen den Teilnehmenden liegt vor.
- Hohes Durchschnittsalter der Betriebsratsmitglieder und sehr unterschiedliche Medienaffinität erschweren eine gemeinsam gestaltete Meeting-Atmosphäre.

11.2.2 Erfolgsfaktoren virtueller Gremienmeetings

- klare Medientikette (z. B. Wann sind Kameras an?)
- ausgeprägte Medienkompetenz aller Beteiligten, die auf faires und gleichberechtigtes Miteinander setzt
- stabile Technik, die gute Ton- und Bildqualität bereitstellt
- für Mitarbeitende in der Produktion: einfach nutzbare physische Räume für virtuelle Konferenzmöglichkeiten für gleichberechtigte Beteiligungsmöglichkeiten.
- weitergehende gesetzliche Öffnungen auch über derzeitige Regelung hinaus

Es zeigte sich, dass einige Herausforderungen auch bereits in anderen Themenfeldern des Projekts im Kontext der Diskussion um die Einflüsse virtueller Kommunikations- und Informationskonzepte untersucht wurden. Einhellig war jedoch die Einschätzung, dass in Zukunft hybride Konzepte, d. h. physisch präsente Konzepte in Abwechslung mit virtuellen Formen der Kollaboration erwartet werden. Wesentlich war der Hinweis auf die spezifischen Zugangsschranken für Betriebsratsmitglieder in der Produktion.

11.2.3 Agile Gremienarbeit

Darüber hinaus wurden auch Konzepte der agilen iterativen Gremienarbeit besprochen, die auch mit wechselnden sachbezogenen Prinzipien der personellen Besetzung arbeiten (Spezialist*innen-Prinzip), wobei aber auch klar wurde, dass diese noch nicht so weite Verbreitung finden wie virtuelle Gremienarbeitsformen.

Grundsätzlich gab es durchaus Zustimmung dazu, dass in Zukunft in einem anderen Rhythmus und mit eventuell auch wechselnden Besetzungen gearbeitet werden muss, wenn die Komplexität der Themen dies erforderlich macht. Thematisiert wurde die Herausforderung, dass die Betriebsratsseite hier typischerweise häufig über weniger spezialisiertes Fachpersonal verfügt als die Arbeitgeberseite. So kann eine größere Personalabteilung durchaus hoch spezialisierte Mitarbeitende z. B. für Datenschutz- und Datensicherheitsfragen aufbieten; die Betriebsratsseite verfügt gegebenenfalls nicht über solch ausgewiesene Spezialist*innen, was eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe schwierig macht. Betriebsräte sind lokal gewählt und agieren eher aus der Generalist*innenrolle, begegnen dabei aber hoch spezialisierten HR-Fachleuten.

Über die Themen Arbeitsrhythmus und Fachpersonal hinaus wurden noch eine Reihe weiterer Erfolgsfaktoren agiler Gremienarbeit identifiziert:

- mehr lokale Entscheidungsfähigkeit der Verhandlungsgruppen
- sinnvolle und qualifizierte Zusammensetzung der Arbeitsgruppen
- Transparenz der Gremienarbeit, um lokalen Gremien Nachvollziehbarkeit zu bieten und sinnvolle Mitarbeit zu ermöglichen
- funktionierende Tools und Technik sowie Qualifizierung und Schulung für diese Tools
- klar vereinbarte Spielregeln, die die Zusammenarbeit regeln
- regelmäßige Evaluierungen und Rückfragen an Beteiligte
- viel Vertrauen als Voraussetzung

Insgesamt wurde klar, dass im Bereich der agilen Gremienarbeit noch viel Entwicklungspotenzial liegt. Hier gibt es noch eine Reihe organisationsstruktureller, qualifikatorischer aber auch rollenbezogener Voraussetzungen, die es erst noch zu entwickeln gilt. Dennoch waren die Diskutant*innen auf Arbeitgeber- sowie Betriebsratsseite davon überzeugt, dass hier ein zukünftig hoch relevanter Entwicklungspfad vorliegt.

11.3 Weiterer Entwicklungs- und Forschungsbedarf

Die Arbeit zum Thema »Agile Zusammenarbeit mit Sozialpartnern« hat gezeigt, dass die hybride Arbeit in der Connected Work auch die Zusammenarbeit der Sozialpartner und die hier entwickelten Regelungsbereiche stark verändert. Einige der wichtigsten Themen konnten im Rahmen des Projektes gemeinsam mit den Partnerorganisationen bearbeitet werden. Aber es wurde auch deutlich, dass in einigen Arbeitsbereichen noch großer Entwicklungsbedarf besteht und die gesetzlichen Voraussetzungen zum Teil ebenfalls angepasst werden müssen.

Wie auch in anderen Sprintthemen, beispielsweise beim Themenkomplex »Führung in der Hybridität«, fehlen teilweise noch über die Zeit empirisch gesicherte Aussagen. Hier zeigen sich die Folgen der hohen Entwicklungsdynamik der letzten beiden Pandemiejahre. Dabei treten die folgenden Forschungsfragen in den Fokus.

Wie werden sich auf lange Sicht die Zusammenarbeit mit und das Rollenbild von betrieblichen Sozialpartnern wandeln?

In einem Land mit einer so langen Tradition sozialpartnerschaftlicher Zusammenarbeit wie Deutschland, das über große und selbstbewusste Gewerkschaften verfügt und in vielen Regelungsbereichen von der konstruktiven Kooperation der Sozialpartner lebt, ist es von großer Relevanz, zu erforschen, wie sich die Zusammenarbeit und das Rollenbild der betrieblichen Sozialpartner auf lange Sicht wandeln werden. Wenn die bisherige Allgemeinvorstellung der klaren »Frontenbildung« zwischen Arbeitgeber und »dem« Betriebsrat und das Denken in klassischen Gremiensitzungen, Zeitabläufen und Agendasettings sich offenbar als entwicklungsbedürftig erweist, wird es von wesentlichem Interesse sein, herauszuarbeiten, wie genau sich diese Veränderungen zeigen und welche Effekte hiervon zu erwarten sein werden. In diesem Zusammenhang erscheint es höchst relevant, die Mechanismen der Zusammenarbeit, die Formen von Kollaboration und das Management von Gremiensitzungen mit seinen Veränderungen längerfristig zu beobachten und dabei auch nachzuzeichnen, wie sich Selbstverständnis und Rollenbild der Betriebsräte auf lange Sicht verändern und was dies für die Weiterentwicklung der Arbeitgeberorganisationen bedeutet. Dabei stellt sich die Frage, wie stark sich Formen der direkten Beteiligung und Vertretung durchsetzen, die eine Konkurrenz zum Prinzip der gewählten Betriebsräte darstellen können. Wie stark wird sich die Segmentierung von Beschäftigtengruppen fortsetzen und auch eine Entsprechung in der sozialpartnerschaftlichen Vertretung finden? Welche

Möglichkeiten kann man schaffen, um »Waffengleichheit« in Bezug auf Spezialisierung und notwendige Vorkenntnisse zu schaffen, um gerade in entwicklungsintensiven agilen Gestaltungsprozessen auch wirklich partnerschaftlich zu arbeiten? Methodisch wäre diese Forschung in einer Mischung einzelbetrieblicher Langzeitbegleitung und empirischer Breitenbefragung umsetzbar. Dabei müssen auch relevante Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften einbezogen werden.

Welchen Einfluss hat der zunehmend experimentierende Charakter von Organisationsanpassungen auf bisherige sozialpartnerschaftliche Regelungs- und Planungsprozesse?

Mit dieser Forschungsfragestellung lassen sich das Potenzial und die Ausgestaltungsbedingungen für experimentierende, ergebnisoffene Organisationsanpassungen untersuchen, die den Charakter von Reallaboren bzw. Experimentierräumen haben. Darunter sind die zunehmend beobachtbaren Ansätze von Organisationsgestaltung, die ergebnis- und prozessoffen ans Werk gehen und dabei auch eine große Beteiligungsintensität umsetzen, zu verstehen. In vielen Bereichen z. B. der Arbeitsprozessgestaltung, der Ausgestaltung hybrider Arbeitsformate oder neuer Führungsformen, erscheinen diese als einzig logischer Weg. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass zwar eine Entwicklungsrichtung vorgegeben ist, die konkrete Ausgestaltung jedoch ergebnisoffen im Prozess erfolgt und dabei konkret aus Zwischenergebnissen, Erfolgen aber auch Misserfolgen gelernt wird, wobei in Folge Kurskorrekturen notwendig sind und umgesetzt werden müssen; damit liegt eine Abweichung von bisher eher üblichen klar definierten Pilotprojekten oder vergleichbaren Ansätzen vor, die mit klar gesetzten Zielen starten und in einer vordefinierten Schrittfolge ablaufen. Gerade die Corona-Pandemie hat gezeigt, welche Kraft in ergebnisoffenen, von den Mitarbeitenden aktiv mitgetragenen Veränderungsprozessen liegt, die allerdings auch bedeuten, dass sich von strikten Managementprinzipien und vorgefertigten Erfolgskriterien getrennt werden muss. Da es in diesem Zusammenhang häufig um mitbestimmungspflichtige Bereiche geht, wären auch genau hier agile Zusammenarbeitsformen der Sozialpartner notwendig. Somit würde diese Forschungsfragestellung die im Projekt begonnene Diskussion um die Ausgestaltung und Zukunft agiler Zusammenarbeitsformen aufgreifen und durch längerfristige Begleitungen untersuchen. Methodisch wäre dies am ehesten durch längerfristig angelegte, vergleichende organisationsbezogene Projekte zu leisten.

12 Connected-Work-Studie

12.1 Zielsetzung der Connected-Work-Studie

Autor*innen:

**Claudia Ricci,
Christian Piele,
Dr. Josephine Hofmann
und Dr. Stefan Rief**

Im Rahmen des Connected Work Innovation Hub wurde von Dezember 2021 bis Januar 2022 die Connected-Work-Studie in Form einer Online-Befragung durchgeführt.

Ziel der Studie ist es, bislang offene bzw. wenig erforschte Fragestellungen und Zusammenhänge mit Relevanz für die Gestaltung einer hybriden Arbeitswelt zu beleuchten, bereits bestehende Befunde aus der Wissenschaft zu untermauern und somit die Erkenntnisse aus den sechs Sprint-Themen der Arbeitsgruppe mithilfe empirischer Ergebnisse zu erweitern und zu vertiefen.

Zusätzlich zu einer übergreifenden Befragung erwerbstätiger Personen aus der Internet-Fachöffentlichkeit hatten auch die Connected Work Partnerorganisationen die Option, an der Studie teilzunehmen und somit ihren organisationsindividuellen Status quo in erfolgskritischen Gestaltungsbereichen von Connected Work aus der Perspektive ihrer Belegschaften und im Vergleich zur Gesamtheit aller anderen beteiligten Organisationen (inkl. der Internet-Fachöffentlichkeit) zu ermitteln.

Im Folgenden werden das Studiendesign sowie ausgewählte Ergebnisse aus der Connected-Work-Studie vorgestellt.

12.2 Studiendesign und Vorgehen

An der Online-Befragung konnten sich sowohl Mitarbeitende und Führungskräfte aus den Connected-Work-Partnerorganisationen als auch Arbeitnehmer*innen anderer Organisationen beteiligen, die über unterschiedliche Kanäle (Fraunhofer IAO-Mailing und Social-Media-Kanäle) auf die Befragung aufmerksam gemacht wurden. Mit insgesamt 4.774 verwertbaren Datensätzen (4.152 Teilnehmende aus den sieben Connected Work Partnerorganisationen, die sich an der Studie beteiligt haben sowie 622 Teilnehmende aus der Internetöffentlichkeit) ist die Befragung auf eine gute Resonanz gestoßen.

Aufgrund unterschiedlicher Teilnehmendenstärken der beteiligten Organisationen sowie der Internetöffentlichkeit wurde eine Gewichtung der Ergebnisse vorgenommen. Alle Partnerorganisationen erhielten dabei das gleiche Gewicht (unabhängig von der jeweiligen Teilnehmendenzahl), während die Teilnehmenden der Internetöffentlichkeit – aufgrund ihrer differenzierten organisationalen Herkunft – genauso hoch gewichtet wurden wie alle sieben teilnehmenden Partnerorganisationen zusammen.

Die Teilnehmenden der Befragung stammen zum überwiegenden Teil aus drei Branchen: 1. Informations- und Kommunikationstechnik, 2. Öffentlicher Dienst, Verbände und Einrichtungen und 3. verarbeitendes Gewerbe (Fahrzeugbau, Maschinenbau, Metallherzeugung, etc.). Die Arbeitsbereiche, aus denen die Teilnehmenden stammen, konzentrieren sich auf den indirekten Bereich; so kommen 29 Prozent aus dem Arbeitsbereich Services, 22 Prozent aus den internen Dienstleistungen, 10 Prozent aus der IT und 9 Prozent der Teilnehmer*innen aus dem Vertrieb/Marketing.

65 Prozent der befragten Organisationen haben mehr als 5.000 Mitarbeitende. Frauen und Männer sind im gleichen Maße repräsentiert, zudem sind 70 Prozent der Befragten Mitarbeitende ohne Personalverantwortung, d. h. knapp 30 Prozent der Teilnehmenden sind Führungskräfte aus unterschiedlichen Hierarchieebenen.

94 Prozent können aufgrund ihrer Arbeitstätigkeit mobil arbeiten. In diesem Sinne liefert der Datensatz ein gutes Bild für die typischen Bedarfe, Einschätzungen und Erwartungen für die Gruppe der sogenannten Wissensarbeitenden bzw. Bürobeschäftigten.

Abb. 30: Zusammensetzung der Stichprobe.



12.3 Studienergebnisse

12.3.1 Key Finding 1: Die Zukunft wird hybrid!

Das New Normal ist eine ortsflexible Normalität, in der die Beschäftigten sehr gerne auch nach der pandemischen Lage die Möglichkeit in Anspruch nehmen, zu Hause zu arbeiten. Die gewünschte und die realisierbare Ortsflexibilität innerhalb der Belegschaften differenziert sich dabei deutlich aus. So steuert das New Normal auf ein oder sogar auf mehrere hybride Modelle hin; rund 20 Prozent der Befragten möchten gerne grundsätzlich nur noch von zu Hause arbeiten, gut 20 Prozent bis zu 4 Tage zu Hause und einen Tag im Büro, gut 20 Prozent bis zu 3 Tage zu Hause, knapp 20 Prozent bis zu 2 Tage zu Hause und gut 13 Prozent möchten lieber möglichst zurück ins Büro: Ist das die neue »Ein-Fünftel-Regel«?

Flexibel soll es nicht nur bei der Wahl des Arbeitsortes sein, auch die Tage, an denen gearbeitet wird, sollen keiner starren Regelmäßigkeit unterliegen, sondern dynamisch immer wieder aufs Neue gewählt werden können. Hier zeigt sich auch die klare Abkehr vom eher starren, unflexiblen Modell der klassischen Telearbeit.

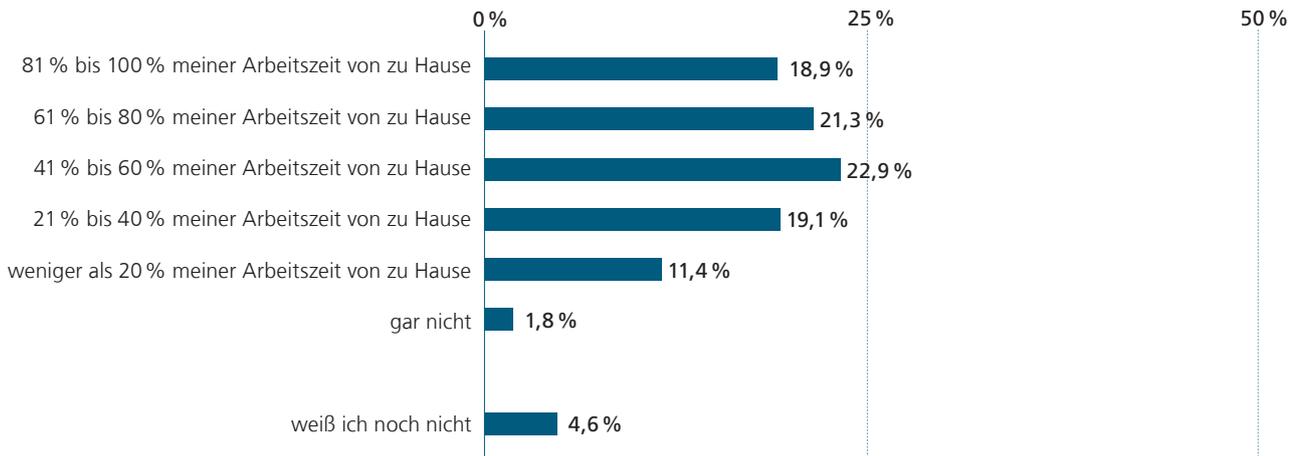
Noch weiter entfernt vom klassischen Modell ist der breite Wunsch, auch tageweise oder bis zu wenigen Wochen mobil aus dem Ausland arbeiten zu können, insbesondere im EU-Ausland. V. a. die jüngeren Beschäftigten im Alter zwischen 26 und 35 Jahren wollen auch außerhalb der EU arbeiten können, was als eine nachvollziehbare Folge von Erasmus und weiteren Mobilitätsprogrammen gewertet werden kann: Die Jugend lebt Europa und will das auch dann tun, wenn sie arbeitet. Noch stehen dem selbstbestimmten mobilen Arbeiten aus dem Ausland zahlreiche rechtliche Hürden im Weg, die von Fragen des Steuerrechts, der Sozialversicherung bis hin zur Aufenthalts- bzw. Arbeitserlaubnis reichen. Im Hinblick auf den Wunsch, innerhalb der EU zu arbeiten, kann in den kommenden Jahren hoffentlich mit Harmonisierungen gerechnet werden. Wie eine Zwischenlösung aussehen kann, wird im Blueprint »Arbeiten aus dem EU-Ausland« im Rahmen des Projektes entwickelt und in Kapitel 6 beschrieben.

Insgesamt kann klar postuliert werden: Die umfassende Option, mobil arbeiten zu können, wird auch zukünftig nicht mehr wegzudenken sein und ist somit zu einem integralen Bestandteil zur Erhaltung bzw. Steigerung von Engagement und Identifikation mit der Organisation geworden.

Aber: Die Erfahrungen über die letzten zwei Jahre haben auch gezeigt, dass sich Interaktionen nicht immer gut rein virtuell abbilden lassen. Die Frage ist nun: Wie soll die Zusammenarbeit stattfinden – virtuell, hybrid oder in Präsenz? Die Antwort: Der Zweck entscheidet, wobei die Mischform, also die hybride Zusammenarbeit überwiegt. Dabei spielt auch die wahrgenommene Produktivität eine Rolle. Ist produktives Arbeiten in der (reinen) Virtualität nicht gegeben, wird für die Zukunft verstärkt auf Präsenz gesetzt, wobei hybride Arbeitsformate trotzdem auch für die Zukunft interessant bleiben und gewünscht sind (mehr zu Produktivität im Key Finding 5 »Produktivität und neue Instrumente der Leistungsmessung: Digital Self auf dem Vormarsch«).

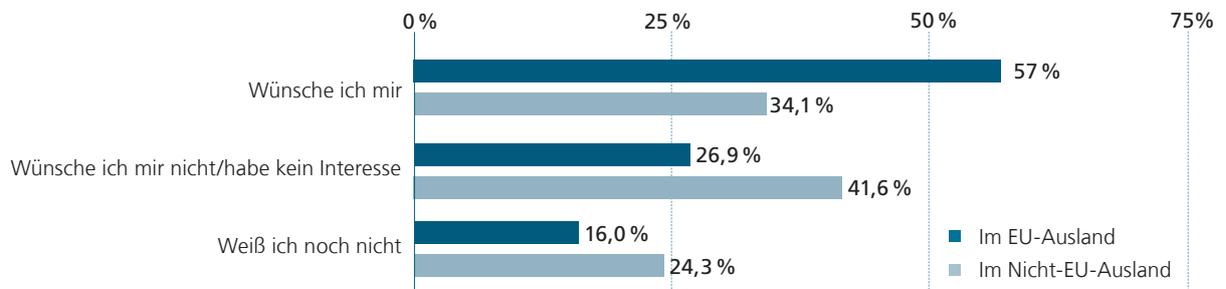
Ordnet man die Wünsche der Befragten auf einer Skala zwischen den Polen »in Präsenz« und »virtuell« an, so lassen sich verschiedene Zusammenarbeitsformate unterschiedlich bewerten: Reine Vorträge werden von den Befragten an einem Ende des Kontinuums vollständig auf der virtuellen Seite angesiedelt und Kick-offs etc. auf der Präsenzseite – also am anderen Ende – gewünscht, dazwischen wird es hybrid.

Die Ergebnisse der Befragung bestätigen die aktuelle wissenschaftliche Literatur zum Thema sowie die aktuellen Erfahrungen aus den Partnerorganisationen (siehe Kapitel 4).



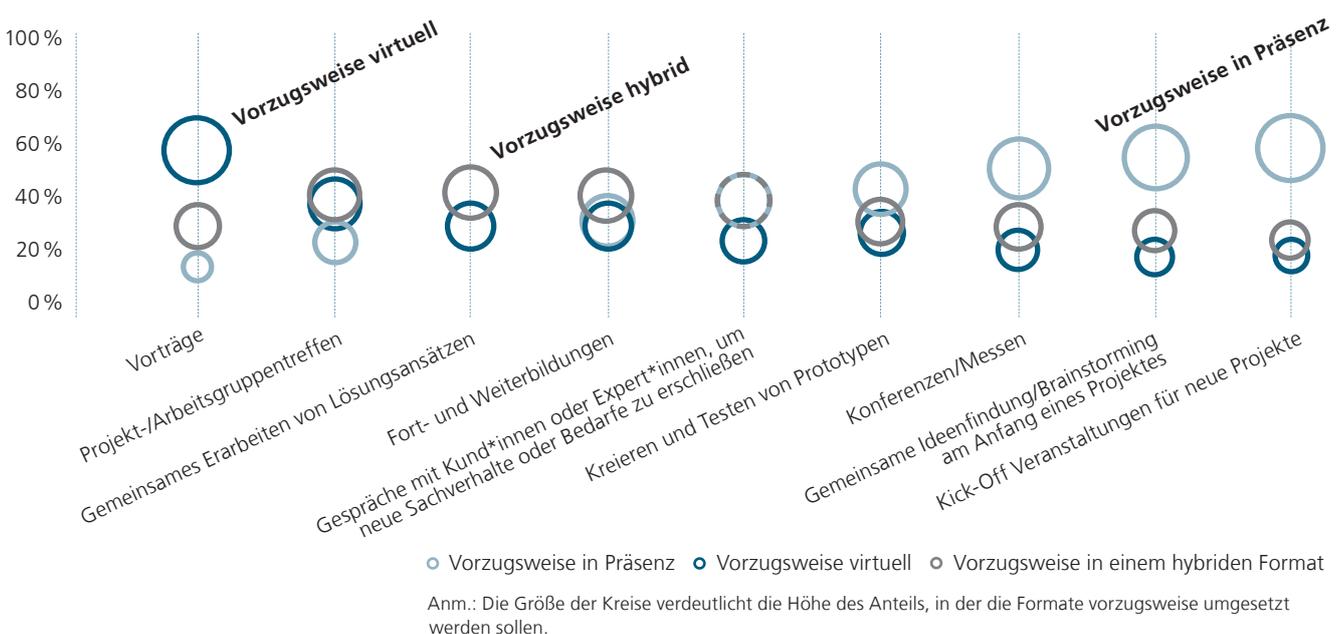
Anm.: Diese Frage wurde – je nachdem ob bereits eine betriebliche Regelung vorherrschte – als Tatsache („werden“) oder als Wunsch („möchte“) gestellt; ebenso wurden textlich verschiedene jedoch inhaltsgleiche Formulierungen verwendet.

Abb. 31: »Nach Überwinden der Corona-Pandemie: Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit werden/möchten Sie durchschnittlich mobil arbeiten, d. h. von zu Hause oder an einem anderen selbstgewählten Ort?«



Anm.: Diese Frage(n) wurde(n) teilweise nicht gestellt, wenn der Teilnehmende angab, nicht mobil arbeiten zu können.

Abb. 32: »Wie wünschenswert wäre es für Sie, immer mal wieder einige Tage bis wenige Wochen mobil aus dem Ausland arbeiten zu können?«



○ Vorzugsweise in Präsenz ● Vorzugsweise virtuell ○ Vorzugsweise in einem hybriden Format

Anm.: Die Größe der Kreise verdeutlicht die Höhe des Anteils, in der die Formate vorzugsweise umgesetzt werden sollen.

Abb. 33: »Welche der folgenden Formate möchten Sie nach Ende der pandemischen Lage vorzugsweise in Präsenz, vollkommen virtuell oder in einem hybriden Format durchführen?«

12.3.2 Key Finding 2: Die eingesparten Pendel- und Reisezeiten werden zukünftig sowohl privat als auch für die Organisation eingesetzt.

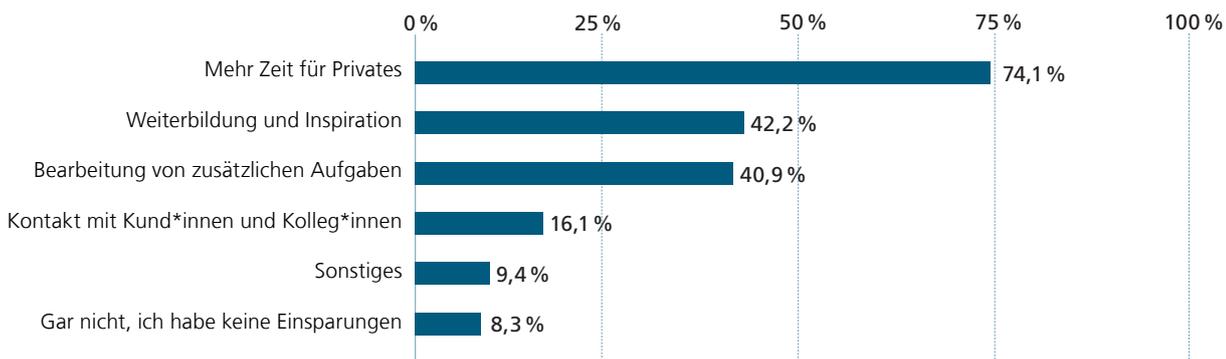
Von der Beobachtung ausgehend, dass durch die mobile Arbeit von zu Hause Zeit gewonnen bzw. durch ausbleibende Geschäftsreisen Zeit eingespart wird, die zukünftig zumindest anteilig für die Teilnahme an inspirierenden und weiterbildenden Angeboten und Formaten eingesetzt werden kann, haben wir im Sprint zum Thema »Innovationsfähigkeit stärken und voneinander Lernen fördern« den Blueprint »Gewonnene Zeit für Inspiration und Weiterbildung nutzen« entwickelt (siehe auch Kapitel 4).

Die Ergebnisse der Connected-Work-Studie bekräftigen das Potential für die zielgerichtete Nutzung der gewonnenen Zeit, die aus dem Wegfall von Pendelwegen und Geschäftsreisen entsteht. Obwohl die Mehrheit der Befragten diese gewonnene Zeit für Privates nutzen will, geben immerhin ca. 40 Prozent an, die eingesparte Zeit auch für Weiterbildung und Inspiration nutzen zu wollen.

Hier gilt es noch herauszufinden, was wirklich attraktive Formate zum Zweck der virtuellen Weiterbildung und Inspiration sind. In Zukunft sollen dann arbeitgeberseitig gezielt Angebote und Möglichkeiten geschaffen werden, um dieses Potential auszuschöpfen.

Weitere 40 Prozent planen, die gewonnene Zeit auch in die Bearbeitung von zusätzlichen Aufgaben zu investieren. Dies ist bei Führungskräften sogar für mehr als 50 Prozent der Befragten der Fall.

Für den Arbeitgeber bedeutet das: Die Bereitschaft, eingesparte Zeiten auch zum unternehmerischen Nutzen einzusetzen, ist bei einem maßgeblichen Anteil der Belegschaft gegeben. Andererseits ergibt sich durch diese Bereitschaft die Gefahr einer Überlastung durch die langfristige Zunahme des Arbeitspensums – dies gilt für die Hälfte der Führungskräfte und für über ein Drittel der Mitarbeitenden. Diese Entwicklung gilt es in Zukunft zu beachten. Maßnahmen, um möglichen negativen Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden vorzubeugen und entgegenzuwirken, sollen gegebenenfalls entwickelt und bewusst eingesetzt werden.



Anm.: Teilweise wurde ausschließlich nach dem Kontakt mit Kolleg*innen gefragt (und nicht nach Kund*innen)

Abb. 34: »Wie werden Sie gewonnene Zeiten (z. B. weniger Pendeln, weniger Geschäftsreisen) in Zukunft nutzen?« (Mehrfachangaben möglich).

12.3.3 Key Finding 3: Die Virtualität hat Bindung verändert – positiv und negativ!

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass das virtuelle Arbeiten den Bindungsgrad der Mitarbeitenden an ihre Organisation nicht eindeutig in eine Richtung bewegt. Rund ein Viertel der Befragten berichtet von einer geschwächten emotionalen Verbundenheit zum eigenen Arbeitgeber, für immerhin ein Fünftel der Befragten hat das virtuelle Arbeiten in der Pandemie die Bindung sogar verstärkt. Für rund die Hälfte haben sich keine Veränderungen ergeben.

Dieses differenzierte Bild lässt vermuten, dass die emotionale Bindung in der Virtualität von vielen unterschiedlichen Faktoren abhängt, nicht zuletzt von der Art und Weise, wie die (Zusammen-)Arbeit und die Möglichkeiten des formellen und informellen Austauschs in der Virtualität gestaltet worden sind.

Ein möglicher Interpretationsschlüssel für diese Entwicklung bietet die Einschätzung der Befragten bezüglich der Faktoren, die zur Erhaltung und Steigerung des Engagements und der Identifikation mit der eigenen Organisation dienen. Hier stehen den Organisationen viele Stellschrauben zur Verfügung, an denen sie drehen können und sollen. Insbesondere die Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen (gute Führungsarbeit und Teamzusammenhalt) wird sehr deutlich, aber auch eine Reihe organisatorischer und struktureller Aspekte

(Möglichkeiten für flexibles Arbeiten, transparente Kommunikation und Fehlerkultur, Förderung von Gesundheit und Work-Life-Balance) dürfen nicht aus den Augen verloren werden und sollten parallel angegangen werden.

In diesem Kontext erscheint es besonders interessant näher zu beleuchten, wie sich die Bereitschaft der Mitarbeitenden für einen Arbeitgeberwechsel in der pandemischen Zeit entwickelt hat. Unsere Ergebnisse zeigen eine ausgeprägte Wechselbereitschaft: Ein gutes Drittel der Befragten ist (eher) offen für einen Jobwechsel, wobei nur 5 Prozent aktiv auf der Suche nach einer neuen Herausforderung sind.

Mit ca. 34 Prozent der Befragten, die aktiv oder passiv auf Jobsuche sind, bewegen sich die Resultate dennoch unterhalb der Werte anderer internationaler Studien aus dem Jahr 2021 (Microsoft, 2021; De Smet et al., 2021), die die Wechselbereitschaft bei ca. 40 Prozent einschätzen (siehe auch Kapitel 5).

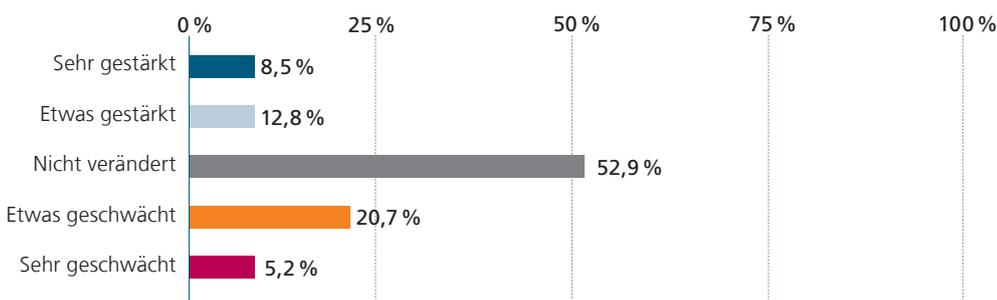


Abb. 35: »Das virtuelle Arbeiten der vergangenen Monate hat meine emotionale Verbundenheit mit meiner Organisation ...«.

Interessanterweise sind es nicht die ganz jungen Mitarbeitenden, die vermehrt über einen Jobwechsel nachdenken. Am ehesten wechselbereit sind die Mitarbeitenden in den Altersgruppen von 26 bis 35 Jahren und 36 und 45 Jahren, mit jeweils 47 Prozent und 37 Prozent der Befragten, die gegenüber einem Jobwechsel sehr bzw. eher offen sind. Das entspricht auch den Ergebnissen einer aktuellen internationalen Analyse des Harvard Business Review, wonach der Anstieg der Kündigungsraten bei den Arbeitnehmer*innen zwischen 30 und 45 Jahren mit einem durchschnittlichen Anstieg von mehr als 20 Prozent zwischen 2020 und 2021 am stärksten ist (Cook, 2021).

Die klassischen Wechselgründe bleiben auch in der Pandemie erhalten: Insbesondere diejenigen Mitarbeitenden, die in ihrer derzeitigen Organisation ihr Potential nicht entfalten können (fehlende Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten und mangelnde Sinnhaftigkeit der Arbeitstätigkeit), sind besonders geneigt, sich um einen neuen Arbeitgeber zu bemühen. Die u. a. durch die Pandemie ausgelöste steigende Arbeitsverdichtung und -belastung kommen als wesentliche Gründe

für einen Arbeitgeber- oder Aufgabenbereichswechsel hinzu. Hochinteressant ist, dass die wahrgenommene Produktivitätsentwicklung bei der Wechselbereitschaft eine Rolle spielt: Wer einen Produktivitätsrückschlag und eine entsprechende Frustration in den zwei Pandemie-Jahren erlebt hat, ist offener für einen Jobwechsel. Im Umkehrschluss bedeutet das für die Organisationen: Wer ein Produktivitätserlebnis nicht sicherstellen bzw. Frustration nicht unterbinden kann, läuft Gefahr, seine motivierten Mitarbeitenden zu verlieren (mehr zu Produktivität im Key Finding 5).

Die Vernetzungsqualität innerhalb der Organisation (z. B. mit anderen Teams, Funktionsbereichen oder Standorten) scheint sich wiederum positiv auf die Bindung an die Organisation auszuwirken. Bei Mitarbeitenden, die durch die virtuelle Zusammenarbeit eine besondere Verstärkung der Beziehungen innerhalb der Organisation erlebt haben, ist die Wechselbereitschaft um 20 Prozentpunkte niedriger als bei den Kolleg*innen, die die Beziehungen innerhalb der Organisation als Folge der virtuellen Zusammenarbeit als sehr geschwächt wahrnehmen.

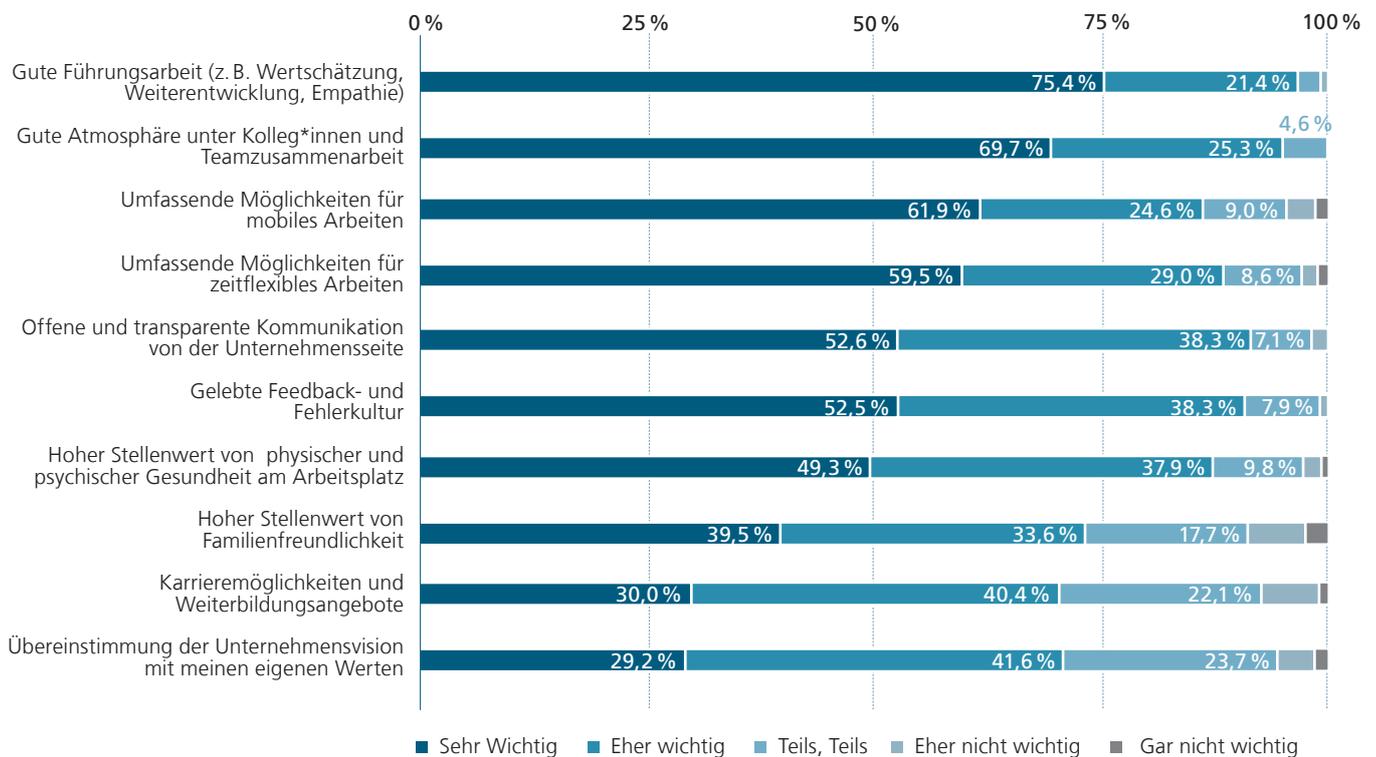
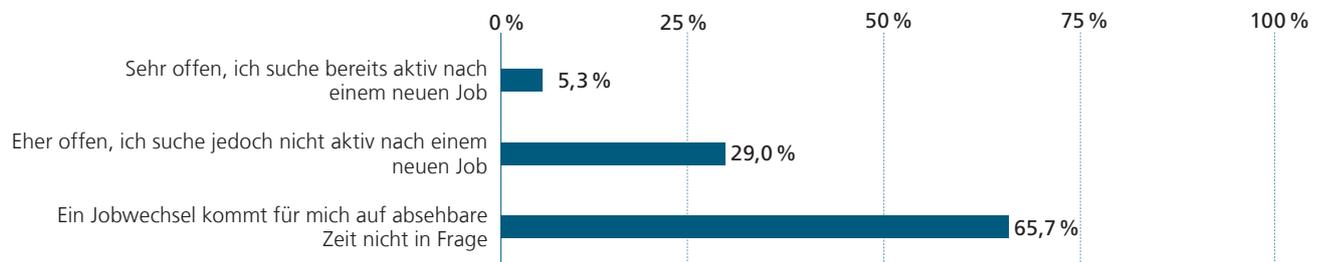


Abb. 36: »Wie wichtig sind für Sie die folgenden Faktoren, um Engagement und Identifikation mit Ihrer Organisation in einer zukünftigen Arbeitswelt zwischen Virtualität und Präsenz zu erhalten und zu steigern« (Mehrfachangaben möglich).



Anm.: Teilweise wurde auch nach Arbeitsbereichswechsel gefragt.

Abb. 37: »Wie offen sind Sie für einen Arbeitgeberwechsel* innerhalb der kommenden Monate?«

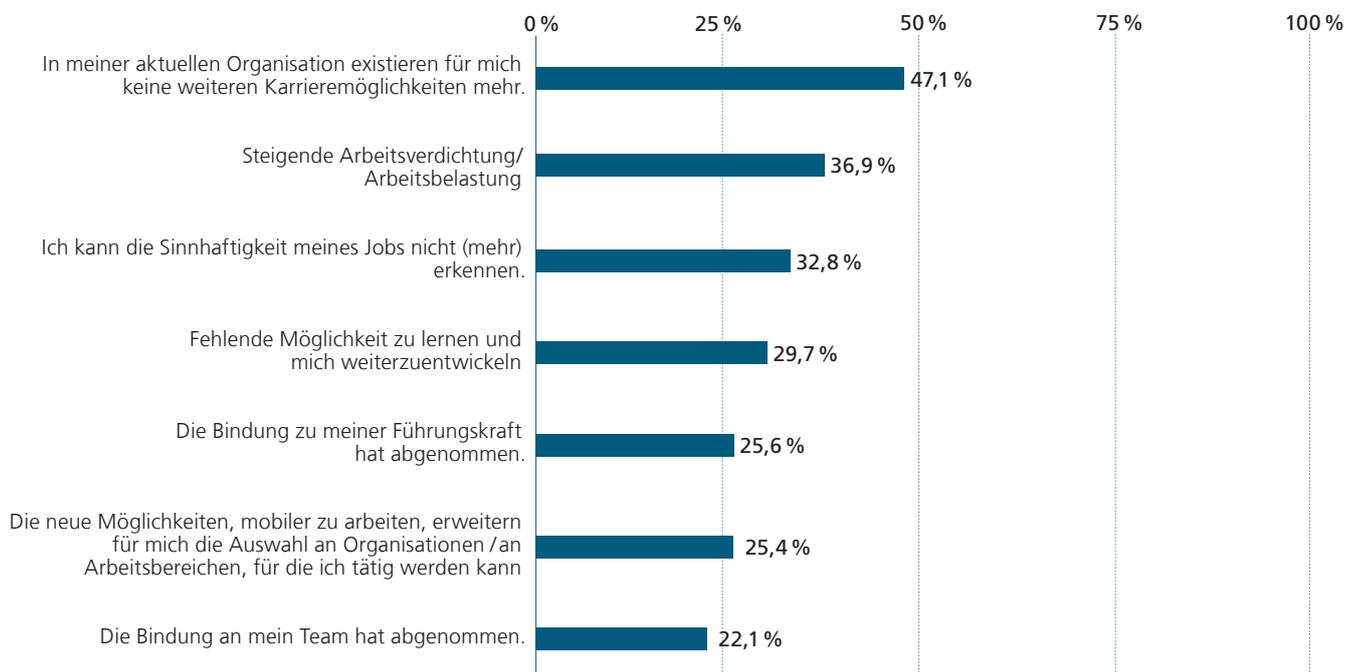


Abb. 38: »Aus welchem Grund würden Sie ihren derzeitigen Arbeitgeber wechseln?« (Mehrfachangaben möglich).

12.3.4 Key Finding 4: In der hybriden Arbeitswelt verändert sich die Führungsrolle und damit Führungs- und Mitarbeiterkompetenzen.

Die hybride Arbeitswelt braucht neue Formen der Führungsarbeit und ein neues Führungsverständnis. Dabei verändern sich nicht nur die künftig relevanten Führungskompetenzen, sondern auch die Kompetenzen, die einzelne Mitarbeitende und Teams mit sich bringen bzw. entwickeln sollten.

Die Ergebnisse der Connected-Work-Studie zeigen, dass eine erfolgreiche Führungsarbeit in der hybriden Arbeitswelt an der Schnittstelle zwischen orientierungsgebenden, veränderungsbegleitenden Führungskräften und selbstorganisierten Mitarbeitenden und Teams stattfindet.

Dabei sind die wichtigsten Führungskompetenzen 1. »Vertrauen schenken und zurückerhalten«, 2. »empathisch und wertschätzend führen« und 3. »Veränderungen meistern und Mitarbeitende motivieren«. Der Gegenpart zu Vertrauen, »Kontrollieren und entscheiden« liegt auf dem letzten Platz im Ranking der Führungskompetenzen. Dies entspricht den Ergebnissen einer aktuellen Studie des Fraunhofer IAO zur Führung im New Normal (Hofmann, Piele, Piele 2021). Dass Vertrauen nicht nur gewünscht ist, sondern sich auch für die Führungskraft lohnt, zeigt der Zusammenhang zwischen Produktivität und Aufwand zur Leistungskontrolle: Führungskräfte, die fehlendes Vertrauen in den zwei Pandemie-Jahren mit zunehmender Leistungskontrolle kompensiert haben, schätzen ihre eigene Produktivität in der Arbeitserbringung geringer ein.

Auf der Seite der Mitarbeitenden und der Teams erfordert dieser Vertrauensvorschuss durch die Führungskraft im Gegenzug eine höhere Selbstorganisation und

Selbstverantwortlichkeit. Hier gilt es noch zu klären, inwieweit Mitarbeitende und Teams dazu bereit sind, bzw. was sie dazu motivieren kann, mehr Selbstorganisation und Selbstverantwortung zu übernehmen.

Interessant ist es zu beobachten, dass Führungskräfte und Mitarbeitende sich in der Einschätzung der Relevanz verschiedener Führungs- und Mitarbeiterkompetenzen einig zu sein scheinen.

Es stellt sich die Frage, ob eine Rolle als Führungskraft bei diesem Wandel im Führungsverständnis an Attraktivität gewinnt oder verliert. Eine eindeutige Antwort bleibt erst einmal offen. Unsere Ergebnisse liefern jedoch einen Einblick in die aktuelle Zufriedenheit der Führungskräfte mit ihrem Job: Die befragten Führungskräfte finden im Vergleich zu den befragten Mitarbeitenden eher Selbstverwirklichung in ihrer Arbeit (für 19 Prozent der Führungskräfte gegenüber 9 Prozent der Mitarbeitenden trifft die Aussage »Ich finde meine Selbstverwirklichung in der Arbeit« voll und ganz zu).

Sicher ist, auch um einem Attraktivitätsverlust der Rolle als Führungskraft vorzubeugen, können und sollen Organisationen diese Entwicklung hin zu einem neuen Führungskonzept und -verständnis begleiten und fördern, indem sie verstärkt auf den Ausbau von Soft Skills bei den Führungskräften setzen und gleichzeitig den organisatorischen und kompetenzzeitigen Rahmen schaffen, der mehr Selbstorganisation und Selbstverantwortung ermöglicht aber auch einfordert. Impulse und Ansatzpunkte dazu sind im Kapitel 7 zu finden.

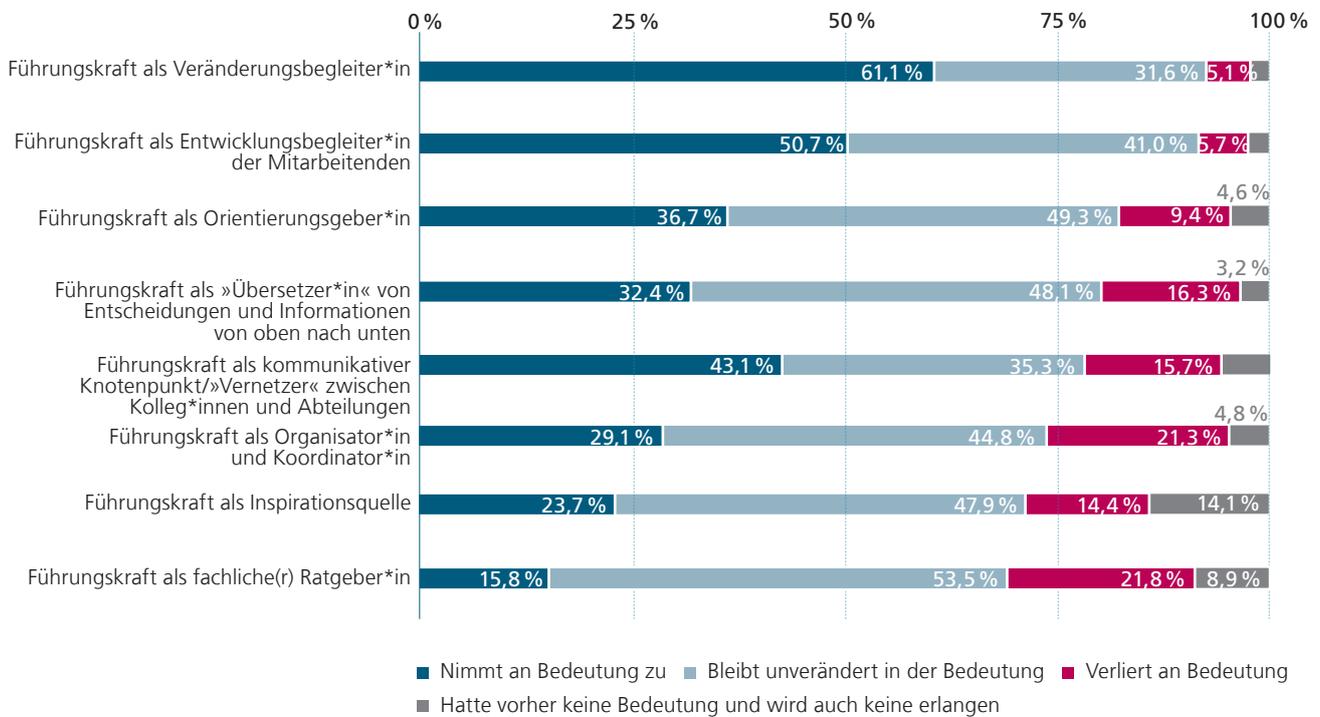


Abb. 39: »Welches Führungsverständnis sollte in einer zukünftigen, hybriden Arbeitswelt vorherrschend sein?«

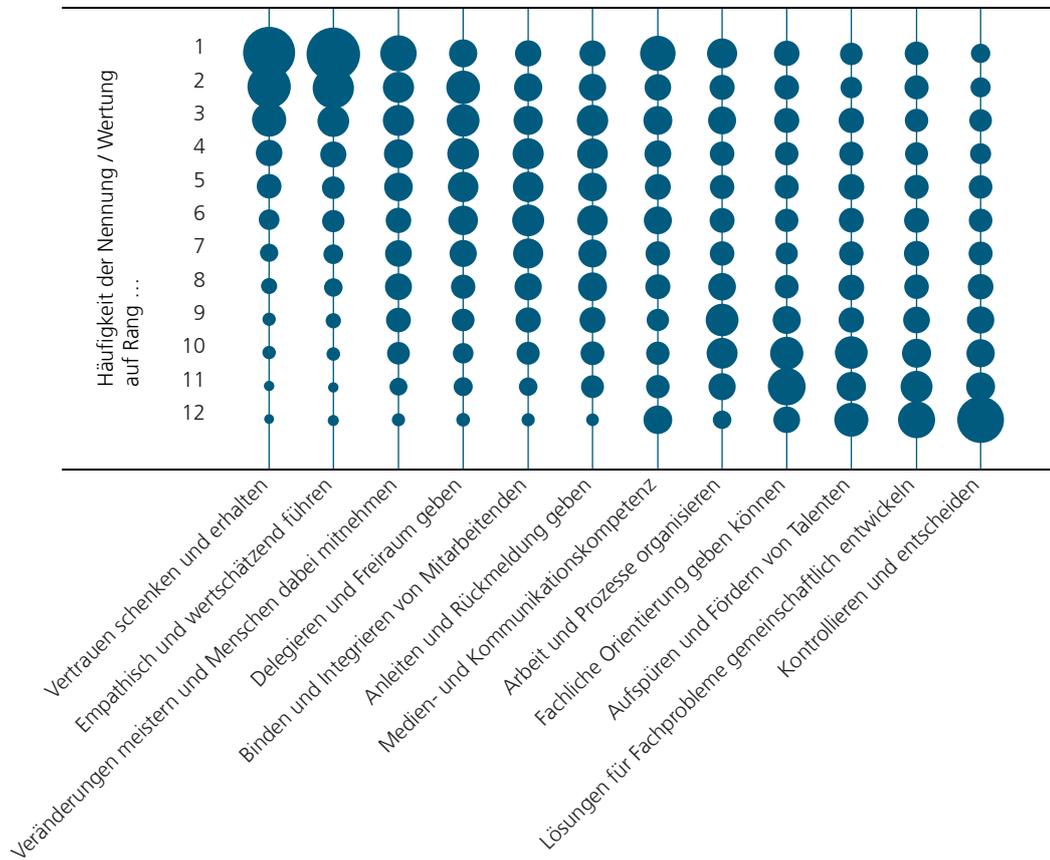


Abb. 40: »Welche Kompetenzen werden in Zukunft für Führungskräfte wichtig werden? – Bitte bringen Sie die nachfolgenden Aspekte in die Reihenfolge ihrer Bedeutung.«

Die Kompetenzen sind nach ihrer Bedeutung auf der x-Achse von links (erster Platz – am wichtigsten) nach rechts (letzter Platz – am wenigsten wichtig). Die Größe der Kreise gibt die Häufigkeit der Nennung auf einem bestimmten Rang an: große Kreise bedeuten somit, dass die darunter befindliche Kompetenz häufig auf diesen Rang gewählt wurde.

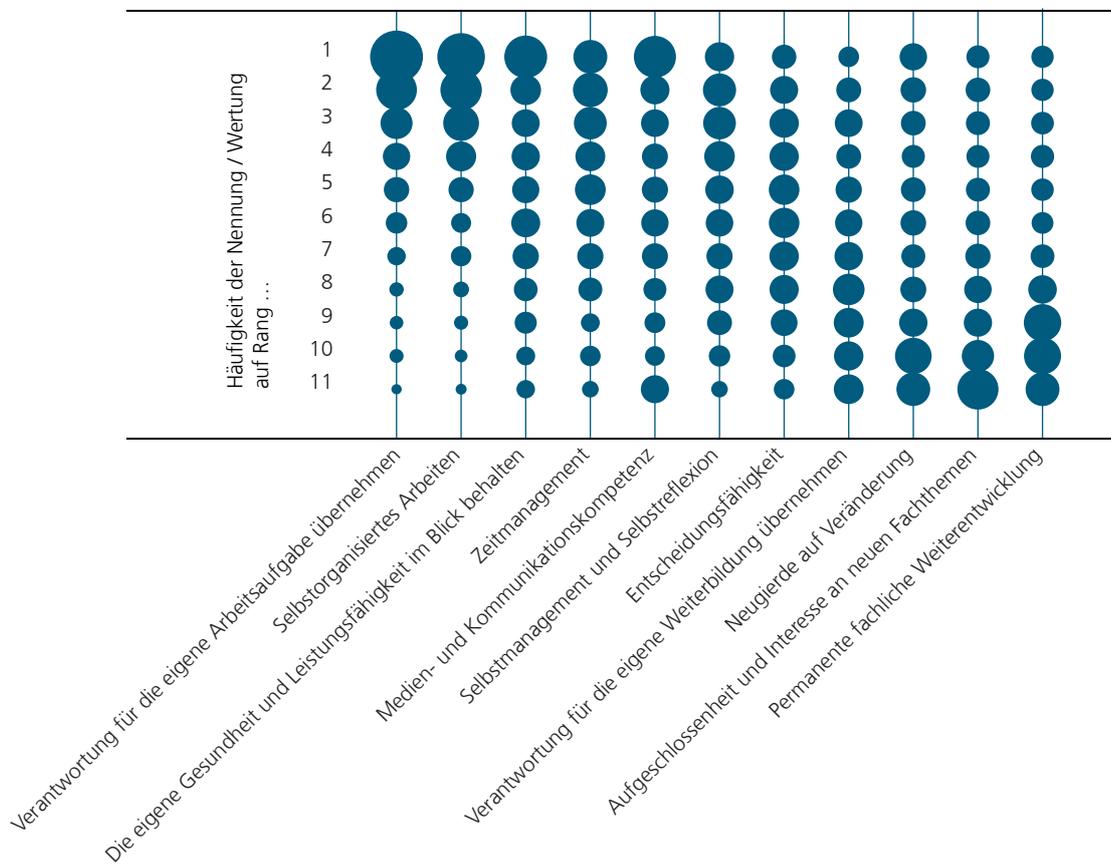


Abb. 41: »Welche Kompetenzen werden in Zukunft für die Mitarbeitenden wichtig werden? – Bitte bringen Sie die nachfolgenden Aspekte in die Reihenfolge ihrer Bedeutung.«

12.3.5 Key Finding 5: Produktivität und neue Instrumente der Leistungsmessung: Digital Self auf dem Vormarsch

Bereits seit einigen Jahren und spätestens seit dem Ausbruch der Pandemie beschäftigen sich zahlreiche wissenschaftliche Studien mit der Frage, wie sich die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort auf die Produktivität von einzelnen Mitarbeitenden und gesamten Organisationen auswirkt. Auf ihre Gesamtheit betrachtet, zeigen diese Studien ein recht differenziertes Bild mit jeweils eher positiven oder eher negativen Entwicklungen in der Arbeitsproduktivität (siehe auch Kapitel 10).

In diesem Kontext liefert unsere Studie ein sehr positives Ergebnis: Zumeist wurde von den Befragten (knapp 50 Prozent) eine Steigerung der eigenen Produktivität in der Pandemie wahrgenommen. Erwähnenswert ist hierbei, dass die Einschätzung seitens der Mitarbeitenden nahezu die gleiche ist wie die der Führungskräfte.

Unterschiede zwischen Mitarbeitenden, die eine Steigerung der eigenen Produktivität beobachteten und denjenigen, die ihre Produktivität als sinkend wahrnehmen, lassen sich anhand einer Reihe von Faktoren erklären.

Produktives Arbeiten in der Hybridität braucht selbstverständlich die entsprechende Infrastruktur und die passenden Werkzeuge zur virtuellen Zusammenarbeit. Noch wichtiger für eine Steigerung der Produktivität ist jedoch eine ausgesprochen gute User Experience im Hinblick auf Unterstützung und effektive, zielführende Nutzung von Collaboration-Tools.

Auch zeigen unsere Ergebnisse eine Korrelation zwischen weicheren Faktoren, wie gute Vernetzung, Zusammenarbeit und Beziehungspflege mit der Produktivitätseinschätzung. Wo die Vernetzung innerhalb der Organisation, die emotionale Verbundenheit mit der Organisation und die Bindung an das eigene Team abnehmen, sinkt auch die Produktivitätseinschätzung.

Die Studie liefert darüber hinaus eine weitere Betrachtungsperspektive auf das Thema Produktivität und Leistungsmessung, die wir für die Gestaltung von hybriden Arbeitswelten für besonders relevant und richtungweisend erachten. Die Nutzung von Daten und Analysen aus digitalen Tools zur Messung

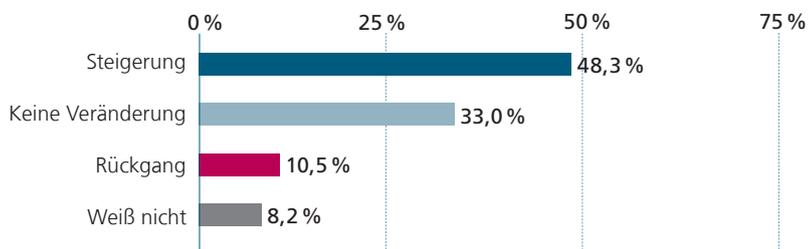


Abb. 42: »Haben Sie bei sich persönlich im Jahr 2021 gegenüber 2019, dem Jahr vor der Pandemie, eine Veränderung der Produktivität beobachtet?«

der eigenen Leistung und der Team-Leistung stößt bei über 40 Prozent der Befragten auf Interesse. Jeweils rund ein Viertel findet solche Informationen nützlich, um entweder das Team oder sich selbst zu reflektieren und daraus möglich Verbesserungen in der Arbeitsgestaltung abzuleiten.

Diese Entwicklung wird vor allem durch die jüngeren Generationen in der Organisation vorangetrieben und entspricht einem gesamtgesellschaftlichen Trend hin zur Selbstoptimierung und Selbstvermessung, der durch neue digitale Werkzeuge ermöglicht wird und sich unter den Begrifflichkeiten »Digital Self« oder »Quantified Self« in unserem Alltag etabliert. Das zeigt sich im privaten Bereich beispielsweise mit der Nutzung von Gesundheits-Apps und Wearables. Laut einer Studie von McKinsey aus dem Jahr 2020 besitzt jede*r fünfte Deutsche Wearables zur Messung von Körperfunktionen und ca. 44 Prozent der Befragten stehen der digitalen Auswertung von Gesundheitsdaten positiv gegenüber (McKinsey & Company, 2020).

Unsere Ergebnisse zeigen, dass diese Tendenz auch im beruflichen Kontext zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Organisationen stehen somit vor der Herausforderung, die richtigen Tools einzusetzen, um die neuen Bedürfnisse nach Selbst- und Arbeitsoptimierung eines zunehmend relevanten Teils ihrer Belegschaft nachzugehen, ohne dabei die Sorgen und Bedenken der restlichen Mitarbeitenden zu vernachlässigen. Welche Werkzeuge das sein können und wie deren bestimmungsgemäß richtige datenschutzrechtliche Umsetzung aussehen könnten, kann in Kapitel 10 nachgelesen werden.

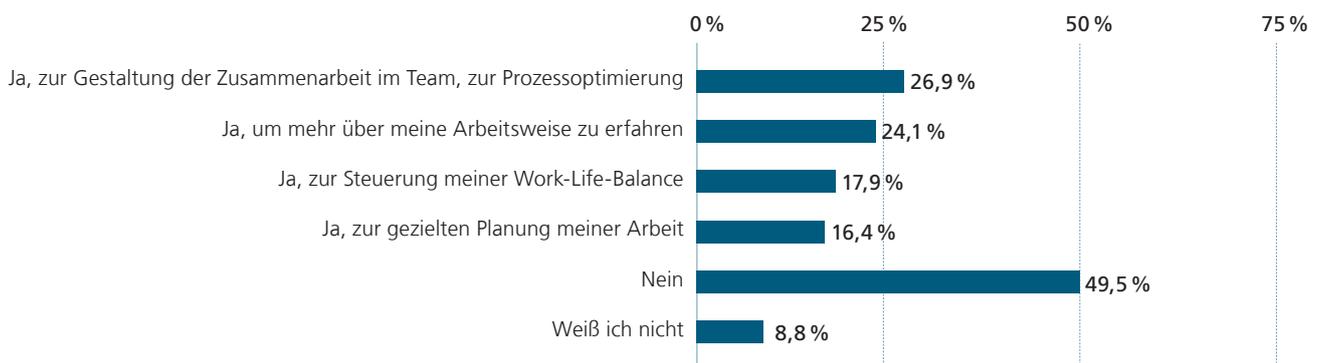


Abb. 43: »Wäre für Sie persönlich eine Rückmeldung zu Nutzungsdaten von Werkzeugen zur digitalen Zusammenarbeit (z. B. Nutzungsdaten aus Office365, Videokonferenzstunden pro Monat) hilfreich?« (Mehrfachangaben möglich).

12.3.6 Key Finding 6: Das Büro als sozialer Ort

Wenn das Büro in Zukunft nicht mehr selbstverständlich als einziger Ort für die Arbeitserbringung genutzt wird, dann muss sich seine Bedeutung und Funktion entsprechend ändern: hin zu einem Ort für Kreativität, Lernen und informelles Miteinander. Unsere Ergebnisse unterstützen diese These, denn Angebote für spontanen Austausch und eine Umgebung für hocheffiziente Teamarbeit machen den Weg ins Büro lohnenswert. Auch das Erleben des Teamspirits und die Vernetzung mit den Kolleg*innen sind häufige Gründe für das Arbeiten im Büro.

Das Büro wandelt sich in seiner Funktion, ist jedoch alles anderes als tot. Die setzt voraus, dass die Räumlichkeiten entsprechend der Mitarbeitendenbedürfnissen gestaltet werden. So ist das Angebot, wieder im Büro arbeiten zu können, vor allem für diejenigen, die im pandemiebedingten Homeoffice einen Rückgang ihrer Produktivität erlebt haben, von großer Bedeutung.

In diesem Kontext wird das klassische Bürokonzep mit dem eigenen, einzeln genutzten Arbeitsplatz zum echten Auslaufmodell. Die große Mehrheit der Befragten ist bereit, für ein Mehr an mobilem Arbeiten auf den persönlich zugeordneten

Arbeitsplatz im Büro zu verzichten. Dabei müssen Organisationen jedoch dafür sorgen, dass ausreichende Rückzugsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden, um einer Flucht ins Homeoffice vorzubeugen.

Daraus kann abgeleitet werden, dass die beiden Aspekte, auf der einen Seite »Hohe Bedeutung von menschlichen Beziehungen« und auf der anderen Seite »Bedarf nach ausreichenden Rückzugsmöglichkeiten« die Gestaltung von zukunftstauglichen Büroumgebungen in den nächsten Jahren stark prägen werden. Wie solche Büroumgebungen aussehen können und aus welchen Raummodulen sie bestehen sollen, ist in Kapitel 8 zusammengefasst.

Dieses Wechselspiel zwischen Miteinander und Rückzugsmöglichkeiten wird auch bei den Ergebnissen zu den gewünschten Funktionen von Buchungs- und Service-Apps deutlich. Mit den Antworten »Wissen wer wann aus dem Team im Büro sein wird« und »Kolleg*innen finden« rangieren zwei soziale Funktionalitäten in der Top-3-Liste der gewünschten Funktionen, noch deutlich vor eher logistischen Funktionen wie »Arbeitsplatz buchen«.

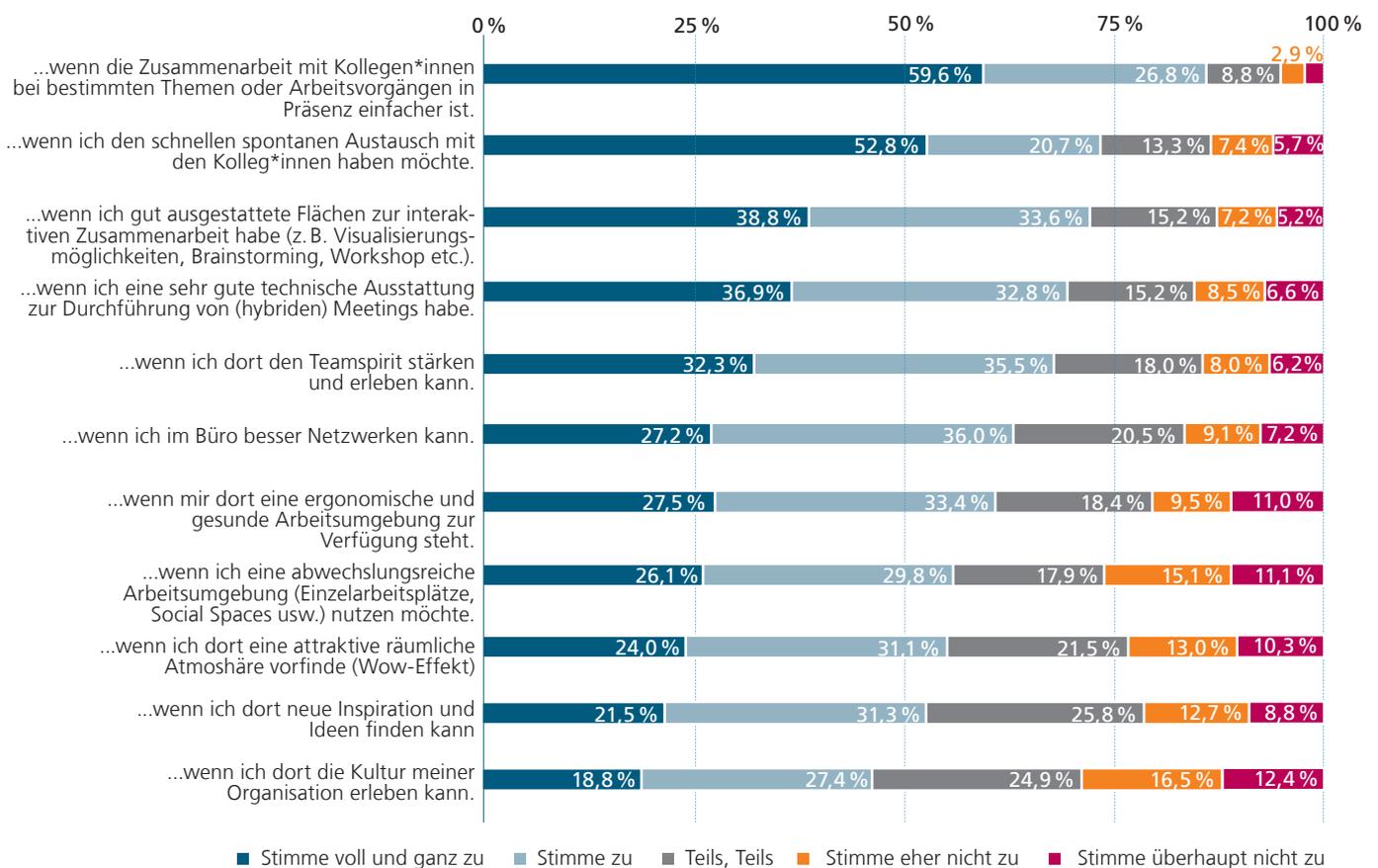


Abb. 44: »Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu: Wann lohnt es sich, ins Büro zu kommen? Es lohnt sich ins Büro zu kommen, ...« (Mehrfachantworten möglich).

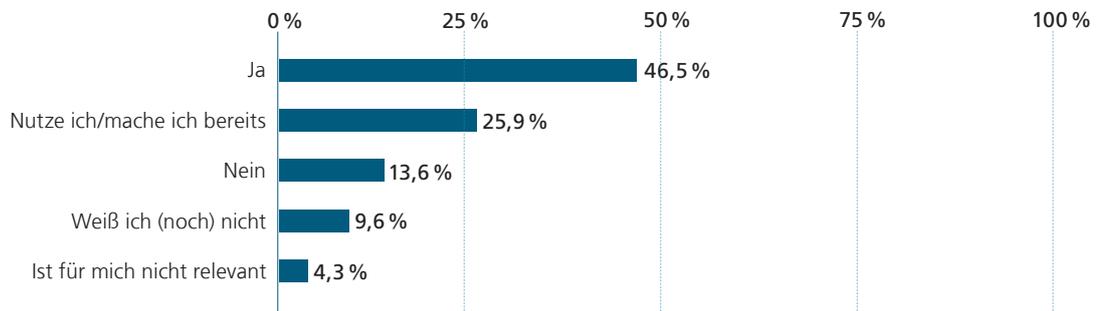


Abb. 45: »Wären Sie bereit für ein Mehr an mobilem Arbeiten auf Ihrem persönlich zugeordneten Arbeitsplatz im Büro zu verzichten und dafür Arbeitsplätze flexibel zu nutzen?«

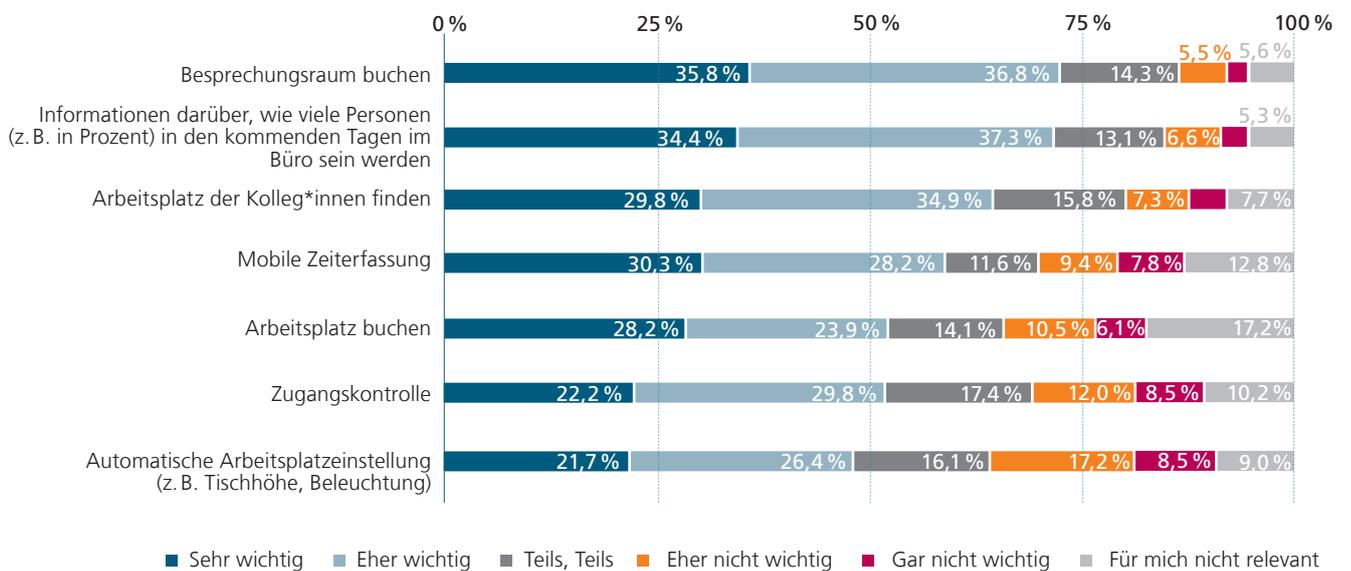


Abb. 46: »Bitte bewerten Sie, wie wichtig Ihnen folgende Funktionen für eine mögliche Buchungs- und Service-App sind.« (Mehrfachantworten möglich).

12.4 Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse der empirischen Studie bestätigen die dem Projekt Connected Work zugrunde liegende Hypothese, dass die Arbeitswelt der Zukunft hybrid sein wird. Die meisten bisher mobil Arbeitenden planen auch in der postpandemischen Zeit, die Möglichkeiten des mobilen Arbeitens weiterhin in Anspruch zu nehmen. Dabei soll jedoch laut den Befragten das »echte« Zusammenkommen zum Zweck des Netzwerkens, des Brainstormings und der gemeinsamen Ideenentwicklung nicht verloren gehen. Hier entsteht ein differenziertes Bild, wobei Virtualität, Präsenz vor Ort und Hybridität sich nicht gegenseitig ausschließen, sondern je nach Zweck und Situation komplementär eingesetzt werden sollen.

All dies zeigt: Die pandemiebedingte Ausnahmesituation wurde von Organisationen und Arbeitnehmer*innen gemeinsam produktiv gemeistert und als Chance für die Erarbeitung wertvoller Optionen für die Zukunft genutzt.

Welche sind nun die wesentlichen Zukunftsaufgaben für die Organisationen und die Politik?

Hybrides Arbeiten erfordert im ersten Schritt eine entsprechende Büroausstattung und IT-technische Ausgestaltung. Dies geht weit über die Bereitstellung der notwendigen Hardware-Infrastruktur hinaus und soll sich insbesondere an der Idee einer Organisation als sozialem Ort ausrichten, sei es über digitale Werkzeuge, die informellen und formellen Austausch digital und vor Ort ermöglichen oder die Gestaltung von Büroräumen, die gezielt die Informalität und die Zusammenarbeit fördern.

Mit Bezug auf mobiles Arbeiten zeigt sich insbesondere bei den jüngeren Generationen der klare Wunsch, aus dem EU-Ausland mobil arbeiten zu können. Eine Tendenz, die wir einerseits als natürliche Entwicklung eines immer stärker

grenzenlosen Europas und einer gefühlt in den geografischen Distanzen schrumpfenden Welt und andererseits möglicherweise als Reaktion einer pandemischen Zeit interpretieren, in der die Möglichkeit zu reisen und sich von anderen Welten und Kulturen inspirieren zu lassen – zumindest temporär – stark eingeschränkt war. Hier ist Gestaltungsarbeit notwendig, um die bis zum heutigen Tag noch bestehenden rechtlichen Hürden aus dem Weg zu räumen.

Auch das Konzept von Führung muss konsequent weiterentwickelt werden. Für die Führung von morgen spielen einerseits zwischenmenschliche Beziehungen und insbesondere gegenseitiges Vertrauen, aber andererseits auch neue Formen der Leistungsmessung eine wesentliche Rolle. Wo Selbstbestimmung und Eigenverantwortung der Einzelnen an Bedeutung gewinnen, wünschen sich immer mehr Führungskräfte und – insbesondere junge – Mitarbeitende digitale Tools und eine zielgerichtete Nutzung der daraus resultierenden Nutzungsdaten zur Planung und Verbesserung der Arbeitsgestaltung. Der Trend zur digitalbasierten Selbstoptimierung durchdringt zunehmend auch die Arbeitswelt.

Die gleichberechtigte Bedeutsamkeit von zwischenmenschlichen Beziehungen auf der einen Seite und Selbstoptimierung auf der anderen Seite durchdringt die gesamten Ergebnisse der Connected-Work-Studie. So zeigt sich, dass ein Großteil der Befragten bereit ist, eingesparte Reisezeiten auch in die eigene Weiterentwicklung zu investieren. Gleichzeitig ist die fehlende Möglichkeit, das eigene Potential zu entfalten, einer der wichtigsten Gründe, warum Mitarbeitende einen Jobwechsel in Erwägung ziehen. Hier gilt es für die Organisationen die richtigen Formate zu finden, um Potentialentfaltung zu fördern, ohne dabei die Risiken der Überlastung und der Entgrenzung aus den Augen zu verlieren.

Literatur

Cook, Ian.: Who Is Driving the Great Resignation?
In: Harvard Business Review (2021). (Online) (Zugriff am 4.4.2022) Verfügbar unter: <https://hbr.org/2021/09/who-is-driving-the-great-resignation>

DeSmet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., & Schaninger, B.: »Great Attrition« or »Great Attraction«? The choice is yours
In: McKinsey Quarterly (2021). (Online) (Zugriff am 4.4.2022) Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>

Hofmann J., Piele A., Piele C.: Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse. Führung im neuen Normal. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Stuttgart: Fraunhofer IAO, 2021.

McKinsey & Company: eHealth Monitor 2020 Deutschlands Weg in die digitale Gesundheitsversorgung - Status quo und Perspektiven. (Online), 2020. (Zugriff am 4.4.2022) Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.de/~ /media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2020/2020-11-12%20ehealth%20monitor/ehealth%20monitor%202020.pdf>

Microsoft: Microsoft Trend Index – The Next Great Disruption is Hybrid Work – Are we ready? (Online), 2021. (Zugriff am 4.4.2022) Verfügbar unter: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>

Impressum

**Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation IAO**
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

www.iao.fraunhofer.de

Kontakt

Dr. Stefan Rief
Tel. +49 711 970-5479
stefan.rief@iao.fraunhofer.de

Fraunhofer-Publica

<https://doi.org/10.24406/publica-32>

Satz und Layout

NetSyn, Joachim Würger

Titelbild

© alexey chigretskiy - stock.adobe.com

Kontakt

Dr. Stefan Rief
Tel. +49 711 970-5479
stefan.rief@iao.fraunhofer.de

Fraunhofer-Institut für Arbeits-
wirtschaft und Organisation IAO
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

www.iao.fraunhofer.de