

DIE HYBRIDE ARBEITSWELT IST DAS NEUE NORMAL

Die Corona-Pandemie hat unsere Arbeitswelt durchgewirbelt. Vieles von dem, was heute möglich ist, wurde vorher als unmöglich abgetan. Politik, Beschäftigte, aber auch die Arbeitgeber haben sich bei den Themen mobile Arbeit, Führen auf Distanz, flexible Arbeitszeiten, digitale Meetings, virtuelle Betriebsratsarbeit oder Dienstreisen enorm bewegt.

Dabei war die Ausgangssituation in den Unternehmen und Branchen sehr unterschiedlich. Während die große Mehrheit der Unternehmen im Banken- und Versicherungsbereich oder in der IT-Branche z. B. die Möglichkeiten des mobilen Arbeitens während der Pandemie ausgeweitet haben (80 % bzw. 75 %), gilt das im Sozial- und Gesundheitswesen etwa nur für eine Minderheit (35 % bzw. 29 %)¹.

Als grundsätzliche Erkenntnis bleibt aber branchenübergreifend, dass Unternehmen, die bereits vor der Pandemie in die digitale Transformation investiert hatten, besser durch diese Krise gekommen sind. Wichtig ist deshalb, dass wir die während der Pandemie erzielten Fortschritte nicht wieder zurückdrehen. Denn wenn wir die während Corona gefundenen Lösungen nicht verstetigen, dann ist die Gefahr groß, dass wir wieder in alte Strukturen zurückzufallen.

Die Kernfrage lautet also: Wie muss die Arbeitswelt nach Corona aussehen, wenn wir die aus der Not heraus geborene neue Flexibilität zur Tugend machen wollen?

Eins ist klar: Die Zeit nach Corona wird eine andere sein. Es wird kein Zurück, aber auch keinen dauerhaften Corona-Teil-Zustand geben. 86 % aller Unternehmen, bei denen mobiles Arbeiten grundsätzlich möglich ist, wollen dieses nach der Pandemie im selben Umfang weiterpraktizieren oder sogar noch ausbauen². Das zeigt: Das neue Normal wird ein Mix beider Welten sein – mit neuen Herausforderungen. Eine hybride Arbeitswelt wird der neue Normalzustand. Und klar ist damit auch: Diese Entwicklung hin zu mehr Flexibilität lässt sich nicht aufhalten.

Mobiles Arbeiten muss dabei als Wettbewerbsvorteil gesehen werden: Die Möglichkeit orts- und zeitflexibel zu arbeiten, ist ein gewichtiger Faktor hinsichtlich Arbeitgeberattraktivität, Fachkräftegewinnung sowie Mitarbeitendenbindung und persönlicher Jobzufriedenheit. Für Arbeitgeber ist das Ermöglichen von mobilem Arbeiten nach Corona daher kein nice-to-have mehr, sondern absolutes Pflichtprogramm.

¹ DAK-Gesundheit (2020): [Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise](#).

² Befragung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin und des Instituts für Arbeits- und Berufsforschung (2021), www.iwd.de/artikel/das-homeoffice-wird-bleiben-516170

Die Arbeitgeber sollten den Weg in die hybride Arbeitswelt daher als Vorreiter und Wegbereiter begleiten und als Sozialpartner aktiv die Spielregeln dieser neuen Arbeitswelt mitgestalten. Eine Herausforderung wird dabei, mobiles Arbeiten dort zu ermöglichen, wo es durchführbar und sinnvoll ist, gleichzeitig aber auch diejenigen in den Blick zu nehmen, für die mobiles Arbeiten nicht möglich ist. Hybrides Arbeiten – das für viele „white collar worker“ möglich ist – darf nicht dazu führen, dass „blue collar“-Arbeitsplätze im Vergleich generell an Attraktivität verlieren.

NEUE FREIRÄUME UND MEHR CHANCENGLEICHHEIT DURCH MOBILES ARBEITEN

Die weite Verbreitung des mobilen Arbeitens hat für die Beschäftigten neue Freiheiten mit sich gebracht – örtlich, aber vor allem zeitlich. Insbesondere für diejenigen, die einen langen Pendelweg haben, wird mobile Arbeit eine attraktive Alternative, auch wenn sie gern im Büro arbeiten. Im Zentrum stehen dabei die durch wegfallende Pendelzeiten entstandenen Freiräume. Die Frage ist: Wie können wir diese zum Gewinn für Beschäftigte und Arbeitgeber künftig nutzen?

Eine Chance wäre die Aufstockung der Arbeitszeit. Dies wäre insbesondere für Beschäftigte in Teilzeit eine Option. Vollzeitnahe Arbeit wäre ein realistisches Angebot, wenn Pendeln wegfällt und so eine bessere Vereinbarkeit von Privatem und Beruflichem möglich wird. Arbeitgeber und Beschäftigte könnten hier Zeitreserven heben, die auch bei der Abfederung des Fachkräftemangels in den Unternehmen helfen könnte.

Eine andere Möglichkeit wäre es, die gewonnene Zeit für Weiterbildung zu nutzen. Die digitale Transformation erfordert ein Mehr an steter Qualifikation. Weiterbildungszeiten könnten Pendelzeiten teilweise ersetzen. Hier stellt sich also die Frage, ob die Beschäftigten dafür offen sind, die gewonnene Freizeit teilweise in die berufliche Weiterbildung zu investieren? Und wie gehen wir mit denen um, die diese Zeitgewinne nicht haben,

da sich für sie die Möglichkeit des Homeoffice nicht eröffnet (u. a. produzierendes Gewerbe, Dienstleistungen)? Weiterbildung in digitalen Formaten können z. B. auch für diese Berufsgruppen im Homeoffice stattfinden.

Homeoffice erweitert durch den Wegfall des Pendelns auch die potenzielle Zeitspanne, in der die Beschäftigten ihre Arbeitszeit einteilen können (die einen arbeiten gerne von 7-15 Uhr, die anderen lieber von 10-18 Uhr). Vor allem ermöglicht Homeoffice, die Arbeitszeit stärker zu stückeln, z. B. längere Pausen oder am Nachmittag Blöcke für die Kinderbetreuung oder Pflege von Angehörigen einzuplanen. Die Arbeit wird dann etwa am früheren Morgen oder abends erledigt. Das ist eine enorme Erleichterung bei der Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, steht aber häufig im Gegensatz zur Arbeitsorganisation im Betrieb, wo vor Ort eher ein fixer Arbeitszeitblock vorherrscht (Stichwort: Präsenzzeit), in dessen Rahmen sich alle bewegen. Und es steht im Gegensatz zum geltenden Arbeitszeitrecht in Deutschland, dass eine zusammenhängende Ruhepause von mindestens elf Stunden vorschreibt. Das ist aus der Zeit gefallen und wir sollten endlich die Möglichkeiten weiter ausschöpfen, die die EU-Arbeitszeitrichtlinie bietet.

Gleichzeitig können sich durch das mobile Arbeiten auch neue Möglichkeiten der Chancengleichheit für Unternehmen wie Beschäftigte ergeben. Attraktive Arbeitsplätze müssen nicht mehr zwingend mit einem urbanen Wohnsitz einhergehen. Die digitale Anbindung des ländlichen Raums könnte hier völlig neue Perspektiven eröffnen. Eltern etwa, die mit ihren Familien raus in Randlagen oder Vororte ziehen, können ihren Job im Stadtzentrum behalten, ohne dafür täglich lange Pendelstrecken in Kauf nehmen zu müssen.

Mittelständler aus dem ländlichen Raum hingegen werden dank Remote Work attraktiver für Fachkräfte in den urbanen Zentren, die nicht bereit sind für einen Job in ihren Lebensmittelpunkt zu verlassen.

Durch die Möglichkeit von Remote Work vergrößert sich die Reichweite von Unternehmen auf bislang regional begrenzten Arbeitsmärkten. Mobilitätsbarrieren beim Arbeitsplatzwechsel treten für einen Teil von Tätigkeiten und Berufe in den Hintergrund und auch ein optimales Matching – Arbeitsplatz und Bewerber passen zusammen – ist durch Remote Work schneller zu erreichen.

KONSTANT HYBRID? NEUE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT

Die neue Normalität bringt aber auch einiges an Herausforderungen für Unternehmen. War mobiles Arbeiten vor der Pandemie weitgehend die Ausnahme, wird die Frage des Arbeitsortes künftig wesentlich weitgehender und flexibler gehandhabt werden. Die Arbeitswelt wird hybrid zwischen Betrieb und mobiler Arbeit. Wir werden in vielen Bereichen der Wirtschaft nicht mehr einen Standard des Arbeitsortes haben, sondern einen individuellen Baukasten aus voll-mobil, halb-mobil und voll-präsent. Je größer das Unternehmen, desto mehr unterschiedliche Systeme werden nebeneinander existieren. Die entscheidenden Fragen sind also: Wie werden diese Einheiten verzahnt? Wie können Subkulturen vermieden werden? Und wie werden gefühlte Ungerechtigkeiten zwischen Arbeitseinheiten, die unterschiedliche Anforderungen an flexible Arbeitsmöglichkeiten haben, vermieden?

Ähnliches gilt auch für die Zusammenarbeit innerhalb von Teams. Denn zunehmendes zeitliches und örtliches flexibles Arbeiten kann eine Zersplitterung von Teams zur Folge haben. Wenn Teammitglieder zu unterschiedlichen Zeiten und an unterschiedlichen Orten arbeiten, werden Abstimmungsprozesse und „echtes“ Teamwork herausfordernder. Auch Innovation, Kreativität und Kollaboration funktionieren besser, wenn alle Teammitglieder in einem Raum agil zusammenarbeiten.

Teams werden in der hybriden Arbeitswelt eine neue Kultur der Zusammenarbeit herausbilden (müssen). Teams werden sich z. B. fragen müssen, ob sie eine hybride Arbeits- und Meetingkultur

leben wollen oder eher fixe Präsenztage einführen, um die Zusammenarbeit zu fördern. Dabei sind die Konsequenzen für Teams von Bereich zu Bereich und von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. So wird ein Team in der Buchhaltung möglicherweise eine andere Lösung wählen als die Kolleginnen und Kollegen in der Entwicklung. Und ein junges, digitales Startup hat ganz andere Bedingungen der Zusammenarbeit als ein klassischer Mittelständler im verarbeitenden Gewerbe.

Pauschale Antworten zur Produktivität im Homeoffice und im Büro gibt es nicht. Auch hier ist die Tätigkeit das ausschlaggebende Kriterium. Die Produktivität im Homeoffice kann beim konzeptionellen und inhaltlichen Arbeiten höher sein als im Open Space-Büro. Letzteres wird hingegen beim kreativen und innovativen Brainstorming oder in Situationen mit kurzen Kommunikationswegen zu besseren Ergebnissen führen.

Mit der Flexibilisierung des Arbeitsortes und der veränderten Zusammenarbeit von Teams ändern sich auch zunehmend die Rolle und die Funktionalität des Büros. Das klassische Büro für Stillarbeit und feste Meetings hat in einigen Bereichen ausgedient. Der Arbeitsplatz im Unternehmen wird hier immer mehr zu einem Ort der Begegnung, des Networkings und des offenen, kreativen Austausches. Das hat natürlich erhebliche Auswirkungen auf die räumliche Gestaltung von Büroflächen. Einzelbüros oder feste, individuelle Arbeitsplätze werden aufgelöst und durch eine offene Raumgestaltung, die vor allem der Förderung von Begegnungen und Austausch dient, ersetzt. Gleichzeitig steigt aber auch außerhalb des betrieblichen Arbeitsplatzes die Nachfrage nach Vernetzungsmöglichkeiten für die Beschäftigten. Unternehmen können Angebote wie Co-Working-Spaces, Hubs und Inkubatoren nutzen, um den eigenen Beschäftigten auch jenseits des eigentlichen Unternehmensstandorts Raum für physische Begegnungen zu schaffen.

Zudem können diese Angebote auch gezielt genutzt werden, um mit Geschäftspartnern, Dienstleistern oder auch interessanten Startups in den Austausch zu kommen. Willkommener Nebeneffekt dieser Entwicklung: wenn weniger Beschäftigte gleichzeitig ins Büro kommen und der Bedarf an festen Arbeitsplätzen sinkt, dann sinkt bei einigen Unternehmen sicherlich auch der Bedarf an Bürofläche. Eingesparte Flächen könnten im Betrieb dann anderweitig sinnvoll genutzt, teure innerstädtische Büroräume durch flexible und attraktiver gestaltete Co-Working-Spaces ersetzt werden. Neben die Zeitersparnis für Beschäftigte tritt so auch noch eine Geldersparnis für die Unternehmen – und mit Blick auf den Rückgang von Pendelverkehr und Büroflächen auch eine erhebliche Reduktion des Energieausstoßes.

Wichtiges Thema in den Betrieben wird das Ungleichgewicht werden, das zwischen Arbeitsplätzen entsteht, die mobiles Arbeiten zulassen und solchen, bei denen das nicht möglich ist. Insbesondere im gewerblichen Bereich und bei vielen Dienstleistungen wird auch künftig Homeoffice nicht möglich sein. Hier müssen Lösungen gefunden werden, damit diese Tätigkeiten im Vergleich nicht an Attraktivität verlieren. Können zum Beispiel Weiterbildungen und Standardschulungen im Homeoffice ermöglicht werden? Lassen sich Schichtpläne stärker auf die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten ausrichten? Lassen sich Elemente von New Work auch in der Produktion einbringen? Hier liegt noch viel Beratungspotential – insbesondere für KMU – brach.

HYBRIDE FÜHRUNG WIRD DER NEUE STANDARD

Die zeitliche und örtliche Zersplitterung von Teams stellt vor allem Führungskräfte vor enorme Herausforderungen. Das Managen von Teams wird deutlich komplexer und Führen auf Distanz und Hybride Führung werden in Zeiten von Remote Work

der neue Standard – das muss sich auch in der Führungs- und Unternehmenskultur widerspiegeln. Doch statt auch der Führungskultur in den Unternehmen einen Modernisierungsschub zu beschreiben, hat die Pandemie beim Verhalten von Führungskräften vielerorts zu einer Rolle rückwärts geführt: weg von einem partizipativen, kooperativen Führungsstil mit flach(er)en Hierarchien, hin zu einer konservativ-hierarchischen Führung mit starren Verantwortlichkeiten³.

Die Rückkehr zu Hierarchien und Top-Down-Management ist ein intuitiver Reflex auf eine Krisensituation, der kurzfristige Effizienz verspricht, allerdings keine sinnvolle Strategie für Gegenwart und Zukunft darstellt. Wir brauchen einen langfristigen Blick auf Führung. Die Vorteile partizipativer Führungsformen werden nur mit einem strategischen Blick nach vorne deutlich: Resilienz, Kreativität, Innovationsfähigkeit und der produktive Umgang mit zunehmender Komplexität. Modernes Führen lässt sich nicht verordnen, sondern muss aktiv von Führungskräften vorgelebt werden. Im Kern geht es um (unternehmens-)kulturelle Fragen, die Aufgabe von Privilegien und das Teilen von Macht.

NEXTPRACTICE-FORUM – NEUE PLATTFORM FÜR FÜHRUNG UND ARBEIT IM WANDEL

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) hat mit [nextpractice-forum.de](https://www.nextpractice-forum.de) eine virtuelle Plattform zur Weiterentwicklung von Führung und Arbeit im Wandel entwickelt. Führungskräfte haben hier die Möglichkeit über Impulse, Workshops, Lernangebote und Projekte Fragen moderner Führungs- und Arbeitskultur oder neuer Anforderungen an Führung zu diskutieren.

Zur Anmeldung geht's hier:
www.nextpractice-forum.de



³ Julia Borggräfe / Jutta Rump (2020): [Der Corona-Effekt in der Führung](#), personalmagazin 10.20.

Gleichzeitig geht mobiles Arbeiten mit bleibenden Herausforderungen für Führungskräfte einher. Ihr Verhalten hat einen riesigen Einfluss auf die Performance des Teams – die Anforderung ist, sowohl digital als auch analog eine gute Führungskraft zu sein. Dazu gehört es, auch aus der Ferne ein Zusammengehörigkeitsgefühl des Teams zu schaffen, eine ausgeprägte Feedbackkultur zu pflegen, soziale Eigenschaften wie Empathie und Wertschätzung authentisch vermitteln zu können. Denn anders als eine echte Teamdynamik im Büro ist Homeoffice kein „Engager“. Und das schlimmste ist es für Beschäftigte, im Homeoffice zu sein und kein Feedback von Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen zu bekommen.

Führungskräfte müssen heute besser argumentieren, wann Präsenz im Betrieb notwendig ist und worin die Vorteile für das Team bestehen. Der direkte, persönliche Austausch ist digital schwierig (bis gar nicht) zu ersetzen und erfordert deshalb besondere Kommunikationsfähigkeiten, um ein Team zusammenzuhalten.

„Ich hab gern alle(s) im Blick“ hat als Argument ausgedient. Führungskräfte müssen die Stärken der Beschäftigten auch remote erkennen und Ressourcen sinnvoll einsetzen können. Dazu gehört, zu entscheiden, wann welche Menschen zusammenkommen müssen, um welche Aufgaben zu machen. Die Verantwortung von Führungskräften ist es, das zu sortieren und mit damit verbundenen Schwierigkeiten und Konflikten umzugehen – denn nicht immer muss das betriebliche Erfordernis nach Präsenz alle Beschäftigten gleichermaßen überzeugen.

Zudem darf die Verteilung und Bewertung von Aufgaben nicht mit besonderen Privilegien einhergehen, wenn einzelne Teammitglieder physisch präsent statt digital zugeschaltet sind. Eine Ungleichbehandlung fördert die Präsenzkultur und mindert das Potential mobiler Arbeit – beispielsweise bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, aber auch bei der Integration von Personen mit speziellen Bedürfnissen oder Menschen mit Behinderung.

Remote Leadership funktioniert nur mit Vertrauen – auch hinsichtlich der Einteilung der eigenen Arbeitszeit. Selbstorganisiertes Arbeiten bedeutet schließlich, Verantwortung zu übernehmen und Aufgaben im vorgegebenen Zeitrahmen zu erledigen. Damit hängt der Erfolg partizipativer Führung auch von der Bereitschaft und der Fähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ab, Verantwortung übernehmen und selbstorganisiert arbeiten zu wollen bzw. zu können. Das ist keine Selbstverständlichkeit. Und auch das muss von einer guten Führungskraft gefördert und eingefordert werden.