

Eine Studie zur hybriden Arbeitswelt.

The Future is Hybrid.

SHIFTCOLLECTIVE

Prolog
Seite 3

**Forschungs-
design**
Seite 4

**Über das
Shift Collective**
Seite 5

These 01
**Der Trend geht zum
3+2-Modell**
Seite 6-7

These 02
**Das Büro als
essenzieller Ort für
Kreativität, Verbindung
& Identifikation**
Seite 8-9

These 03
**Remote Work
steigert die
Produktivität & birgt
gesundheitliche
Risiken**
Seite 10-11

These 04
**Flexwork – die
Chance gegen den
Fachkräftemangel**
Seite 12-13

These 05
**Digitale Fitness –
Hybrid Work nur
mit exzellenter
Technologie & Training**
Seite 14-15

These 06
**Neue
Kommunikationsräume
– für Partizipation &
Transparenz**
Seite 16-17

These 07
**Führung von
Hybrid-Teams –
Vertrauen & Agilität
entscheidender denn je**
Seite 18-19

These 08
**Hybrid Work und
Gleichberechtigung –
ein Schritt nach vorn
und einer zurück?**
Seite 20-21

These 09
**Prägung der
Employee Experience
– kreative Formate
für das digitale
Arbeitserlebnis**
Seite 22-23

These 10
**Empathische
& bewusste
Kommunikation
– unerlässlich für
hybride Teams**
Seite 24-25

**Quellen-
verzeichnis**
Seite 26-27

Kein Zurück mehr – Alle wollen Hybrid Work

Die Covid-19-Krise machte Remote Work zum Zwangsexperiment. Unternehmen mussten schnell und unbürokratisch eine digitale Infrastruktur schaffen, wo es sie noch nicht gab oder sie noch nicht weit entwickelt war. Menschen mussten sich auf Bildschirme und technische Tools einlassen und schnell Fähigkeiten und neue Methoden entwickeln.

Wir haben gelernt, dass Homeoffice auch für Teams und Arbeitsbereiche funktioniert, in denen wir das nicht für möglich gehalten hätten. Dass wir Meetings nicht nur persönlich, sondern auch digital abhalten können. Dass wir gewonnene Zeit durch weniger Reisen, Pendeln, Liffahren anderweitig sinnvoll nutzen können.

Wir haben aber auch gelernt, dass wir Verbindung und inspirierende Momente brauchen, die durch ungeplante Begegnungen an der Kaffeemaschine oder im Fahrstuhl entstehen. Dass wir einen

haptischen Ort brauchen für Kulturgestaltung, Gemeinschaftsgefühl und Identifikation. Wenn wir jetzt auf die Zeit nach der Pandemie schauen, sind sich alle Interviewpartner:innen, die an dieser Studie teilgenommen haben, einig: Es gibt kein Zurück in die Vollzeit-Büro-Kultur, aber auch keinen Wunsch nach einem Vollzeit-Homeoffice. Hybrid Work wird in Zukunft normal sein. Und es ist nun an uns, diese hybride Arbeitswelt bestmöglich für alle zu gestalten.

Das Shift Collective ist ein Kind dieser hybriden Arbeitswelt. Als Bund zehn innovativer deutscher Beratungsunternehmen inmitten der Corona-Pandemie gegründet, sehen wir es als unsere Mission an, ein sinnstiftender Partner für Unternehmen in dieser Transformation hin zu einer hybriden Arbeitswelt zu sein.

Forschungsdesign

Mit unserer Studie wollen wir Licht ins Dunkel der zukünftigen Arbeitswelt bringen. Dafür haben wir uns für ein ebenfalls „hybrides“ Forschungsdesign mit einem wissenschaftlichen Methodemix entschieden: qualitativ, quantitativ und sekundär.

Qualitative Interviews: Wir haben 20 Top-Führungskräfte aus Großkonzernen, Start-ups und mittelständischen Unternehmen befragt, die aufgrund ihrer Rolle (HR, People & Culture, Top-Management) für die Arbeitswelt der Zukunft verantwortlich sind. In diesen 30- bis 90-minütigen Leitfaden-gestützten Interviews gewannen wir Einblick in die aktuellen Erkenntnisse der durch Corona veränderten Arbeitswelt sowie in die Strategien und Pläne von Organisationen in der DACH-Region für die Zeit der Post-Pandemie. Diese Erkenntnisse haben wir – teils anonymisiert – in dieser Studie aufbereitet. Die Begriffe Homeoffice und Mobile Office verwenden wir zugunsten der Alltagssprache synonym, auch wenn es dabei arbeitsrechtliche Unterschiede gibt.

Quantitative Befragung: Über eine digitale Umfrage haben wir von Mitte November 2020 bis Mitte Januar 2021 530 Mitarbeiter:innen und Führungskräfte zu ihrer persönlichen Wahrnehmung der aktuellen Arbeitssituation sowie ihren idealen Vorstellungen der zukünftigen Arbeitsbedingungen befragt.

Sekundär-Studie: Darüber hinaus analysierten wir die 30 Top-Studien und Forschungsergebnisse, die während der Pandemie datenbasierte Erkenntnisse über die hybride Arbeitswelt in Deutschland und Europa entwickelt haben.

Auswertungsprozess: Alle Erkenntnisse sind in einem co-kreativen Kodierungs- und Entwicklungsprozess in unseren zehn Thesen zusammengeführt worden. Diese haben wir in mehreren Workshops gemeinsam vertieft und entsprechende Handlungsempfehlungen abgeleitet.

20 Interviews

mit Top HR-Executives aus Konzernen, mittelständischen Unternehmen und Start-ups in Deutschland, Österreich & der Schweiz

530 Umfrage-Teilnehmer:innen

digitale Umfrage unter Mitarbeiter:innen & Führungskräften von Start-up bis Konzern

10 Thesen

Thesen & Handlungsempfehlungen zur Umsetzung von Hybrid Work

SHIFTCOLLECTIVE

Über das Shift Collective

Das Shift Collective ist ein Bund innovativer Beratungen und Agenturen, für eine neue Wirtschaft. Eine Wirtschaft, die People, Planet und Profit in Einklang bringt.

Gemeinsam sind wir ein sinnstiftender Partner für kleine und große Unternehmen in den Bereichen Innovation, Transformation und Führung.

Nicht erst seit der Corona-Krise ist klar, dass unsere konventionellen Muster den komplexen Herausforderungen der Gegenwart nicht gewachsen sind. Wir benötigen neue Antworten und die Bereitschaft, mutige Entscheidungen zu treffen.

Entscheidungen, die Unternehmen, Organisationen und ihre Art der Zusam-

menarbeit grundlegend verändern werden. Ziel ist es, sich zukunftsfähig und resilient aufzustellen, um schnell und flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen, Krisen und andere Formen der Disruption reagieren zu können.

Um Wandel nachhaltig zu gestalten, stoßen wir Veränderungen auf verschiedenen Ebenen an. Gemeinsam, als Kollektiv von mutigen und menschenzentrierten Pionier:innen.

Zum Shift Collective gehören folgende Beratungen und Agenturen: CO:X, Dark Horse Innovation, Ignore Gravity, ForChiefs, FutureStory, Intraprenör, Resourceful Humans, Summer&Co, TheDive, The New Normal.

Der Trend geht zum 3+2-Modell

Die Arbeitswelt ist komplex und so auch die Hybrid-Work-Bedarfe in Organisationen. Den einfachen Königsweg gibt es nicht. Unsere Interviews mit HR-Entscheider:innen zeigen, dass sich Unternehmen selten zu einer Standardlösung für ihre Belegschaft entscheiden, fast alle setzen auf Varianten oder flexible Modelle, aus denen Mitarbeiter:innen wählen können. Ziel dabei: der Diversität an Arbeitsprozessen, Teamgrößen und bestehenden Regelungen gerecht zu werden.

Es fällt auf, dass Mitarbeiter:innen verstärkt in die Entwicklung zukünftiger Arbeitsmodelle eingebunden werden. Es gibt schlichtweg noch zu wenig Erfahrung zu Vor- und Nachteilen einzelner Modelle, sodass die Bedürfnisse der Mitarbeitenden maßgebend sein sollen.

So berichtet Sandra Raßfeld von Thermo, einem digitalen Handwerksunternehmen mit 450 Mitarbeiter:innen, dass sie noch im Frühsommer 2020 eine Mitarbeiter:innenbefragung aufgesetzt haben. Kernfrage: „Wie viele Tage solltest Du im Büro sein, um einen guten Job machen zu können?“ Ergebnis war ein Wert von 2,6 Tagen. „Daraus haben wir eine 2+x-Regel abgeleitet, die bedeutet, dass die 150 Mitarbeiter:innen der Berliner Zentrale zwei Tage im Büro

sein müssen und die übrigen drei arbeiten können, wo sie möchten. Das kann das Büro sein, das kann aber auch Mallorca sein.“ Etwas konservativer fiel das Ergebnis in einer großen Media-Agentur aus, berichtet deren HR-Leiterin. Kommend von einer Regelung von 20% Remote Work vor der Pandemie, öffnet sich auch hier schrittweise das Angebot. „Das gesamte Board der CEOs der Agenturgruppe hat sich dazu entschieden, dass man das verdoppelt. Das heißt, wir gehen auf 40%, das sind zwei Tage pro Woche Remote Work.“

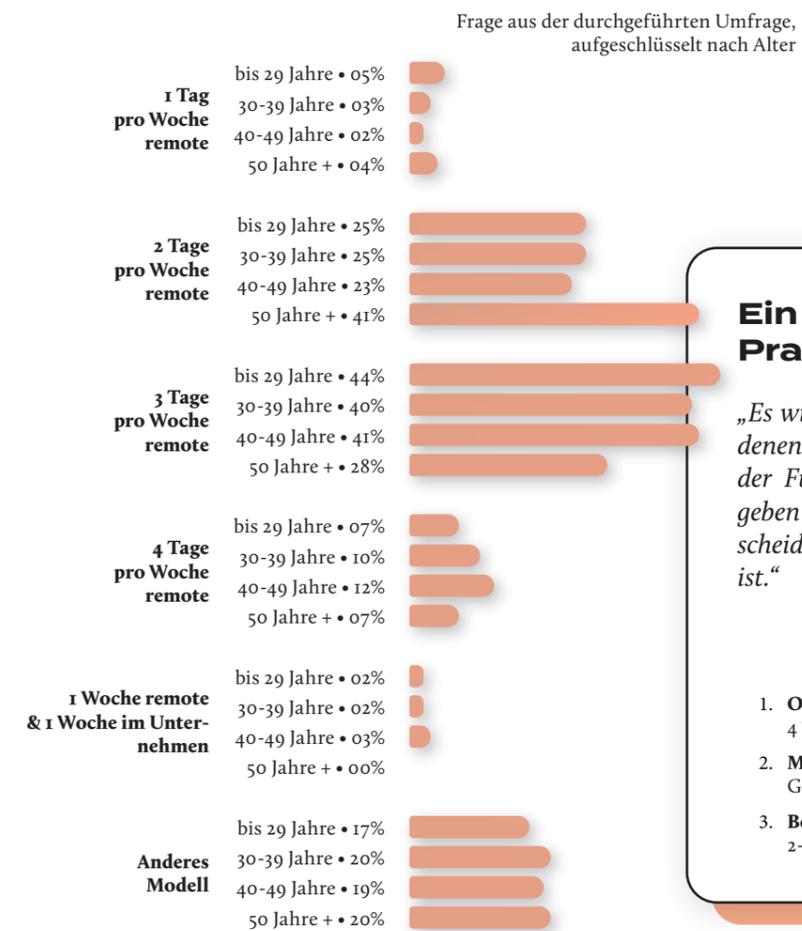
Im digital geprägten Konzern IBM geht der Head of HR, Norbert Janzen, von voraussichtlich 50% bis 60% Arbeitszeit im Homeoffice aus. Nur noch zwei bis drei Tage im Office vor Ort sind ein wahrscheinliches Szenario. Die Shift-Befragung bestätigt branchenübergreifend, dass 65% der Teilnehmer:innen in Zukunft gerne zwei bis drei Tage pro Woche remote arbeiten wollen.

Unsere Ergebnisse decken sich mit der Einschätzung im Report „Workplace Ecosystems of the Future“ von Cushman & Wakefield (2020): „It is reasonable to expect reaching an equilibrium where the average employee works remotely approximately two days a week.“



Hybrid Work ist das Gebot unserer Zeit. Während das Modell flexibel bleibt, ist der Trend eindeutig: Drei Office-Tage und zwei Remote-Work-Tage – oder umgekehrt. Wir nennen es: das „3+2-Modell“. Die Parameter zur Gewichtung und Wahlfreiheit müssen kontextbezogen nach Unternehmen, Bereich, Teamsetup oder individuellen Präferenzen definiert werden.

Welches Hybrid-Work-Modell wünschst Du Dir persönlich für die Zukunft?



Ein Fallbeispiel aus der Praxis

„Es wird drei wesentliche Modelle geben, bei denen Mitarbeiter:innen in Absprache mit der Führungskraft wählen können. Damit geben wir viel Freiheit an die Teams, zu entscheiden, was für sie das sinnvollste Modell ist.“

Britta Schindler, Head of People & Change beim Telekommunikationsunternehmen AT

- Office based:**
4 Tage im Office und 1 Tag flexibel/remote.
- Mobile based:**
Genau umgekehrt, 4 Tage remote, 1 Tag im Office.
- Best-Mix nach individueller Präferenz:**
2-3 Tage im Office, 2-3 remote.

Unsere Empfehlung

- 1.** Definiert eine unternehmensweite Hybrid-Work-Strategie. Eine bewusste Auseinandersetzung schafft Klarheit in der Flexibilität.
- 2.** Bindet Eure Mitarbeiter:innen aktiv ein. So könnt Ihr bedarfsorientierte und akzeptierte Ansätze entwickeln.
- 3.** Informiert Euch über arbeitsrechtliche Auswirkungen. Schon einzelne Formulierungen erfordern andere rechtliche Verpflichtungen für Arbeitgeber:innen.

These 02 | New Work Spaces

Das Büro als essenzieller Ort – für Kreativität, Verbindung & Identifikation

Eines der größten diskutierten Fragezeichen der Hybrid Work ist, welche Rolle das Büro in Zukunft einnehmen wird. War es bis zuletzt ein unumgängliches Fundament der Arbeitswelt, manifestiert durch die Investition in große Campus-Projekte oder stadtnahe Immobilien, formulierten viele Expert:innen in den letzten Monaten den Abgang auf das Büro.

Unsere Analysen ergaben, dass das Büro weiterhin eine wichtige, jedoch radikal veränderte Rolle für die Arbeitswelt spielen wird. Während 63% der von uns Befragten sich einig sind, dass operative Arbeiten leicht von zu Hause aus zu erledigen sind, wünschen sich 76% einen Ort für Team-Arbeit und informellen Austausch: das Büro als Team & Creative Space.

Dafür müssen neue, individuelle Bürokonzepte geschaffen werden: weniger Arbeitsplätze und Einzelbüros, mehr Begegnungsflächen und Kreativ-Räume. Ein von uns befragter Vorstand eines großen Versicherungskonzerns ließ seine Immobilien bereits neu bewerten und entschied, sich von 30% der Fläche zu trennen – und währenddessen in die übrigen 70% stark zu investieren.

Ob in Zukunft flexible Arbeitsorte wie Coworking Spaces von Unternehmen angemietet und Mitarbeiter:innen für Kreativ-Meetings zur Verfügung gestellt

werden, wird aktuell von den von uns befragten Unternehmen geprüft.

Ganz auf ein Büro verzichten will keines der von uns befragten Unternehmen. Zu hoch ist die Wirkung des Büros als identitätsstiftendes und kulturprägendes Element. Die Personalleitung eines mittelständischen Handelsunternehmens kommentiert: „Wir bemerken, dass Mitarbeiter:innen unserem Unternehmen nicht mehr so eng verbunden sind, wie sie es früher waren.“

Auch der HR-Leiter eines IT-Konzerns bestätigt diese Herausforderung: „Kultur wird durch Menschen geprägt und durch das Miteinander von Menschen. Wertevermittlung erfolgt besonders gut vor Ort. Wenn die Mitarbeiter:innen die Nähe zu dieser Kultur verlieren, wird man als Arbeitgeber austauschbarer. Sie könnten dieselbe Tätigkeit theoretisch genauso bei einer anderen Firma machen. Es ist eine Herausforderung, Kultur im hybriden Arbeiten sicherzustellen.“



Hybrid Work ist nicht der Abgang des Büros, sondern läutet eine neue Evolutionsstufe für eben dieses ein. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Kultur, Identität und Mitarbeiter:innenbindung im digitalen Raum zu ermöglichen und das Büro auf die Bedürfnisse von hybrider Arbeit neu auszurichten. Dabei werden Begegnung, Austausch und Kreativität zu den wichtigsten Design-Prinzipien zählen.

Welche Ideen hast Du für den Wunsch-Dir-was-Arbeitsplatz der Zukunft?

Frage aus der durchgeführten Umfrage, ausgewählte Antworten

Kreativräume

Entscheidungsräume

Ruhe-Oasen

Offenes Büro ohne feste Plätze

Arbeiten in oder mit der Natur

Coworking Bus

Telefon- oder Videokabinen

Viele kleine, flexible Meetingräume mit guter Konferenztechnik

Jederzeit gesundes Essen & Snacks

3D-Kollaborationstool

Flexibles Mobiliar, beschreibbare Wände

„Ich würde gerne 60% bis 80% meiner Arbeitszeit gemeinsam mit Kolleg:innen im Büro sein, um dort kreativ zusammenzuarbeiten, Strategien zu entwickeln, Reviews und Retros zu ermöglichen, gemeinsam zu lachen, den Zusammenhalt zu stärken, Konflikte in einem Setting zu lösen, in dem man sich direkt in die Augen schauen kann, zu netzwerken und gemeinsam zu lernen. [...] Die reine Schreibtischarbeit würde ich gerne komplett ins Homeoffice verlagern und da in Ruhe abarbeiten können.“

Zitat aus der durchgeführten Umfrage

„Konzentriertes Abarbeiten am ‚Standardarbeitsplatz‘ geht wunderbar von zu Hause aus. Ich wünsche mir fürs Büro mehr stimulierende Projektflächen für kollaborative Zusammenarbeit und weniger normale Arbeitsplätze.“

Zitat aus der durchgeführten Umfrage

Unsere Empfehlung

1. Nutzt Phasen mit geringer Büroauslastung, um im kleinen Budget-Rahmen Anpassungen an Eurem Büro vorzunehmen und so Quick-Wins für bessere Begegnung und Workshops zu schaffen.
2. Entwickelt Szenarien für zukünftige Büro-Konzepte, basierend auf echten Bedürfnissen der Belegschaft.
3. Definiert Maßnahmen, um auch im digitalen Raum Identität, Kultur und Werte Eurer Organisation erlebbar zu machen.

These 03 | Performance

Remote Work steigert die Produktivität & birgt gesundheitliche Risiken

Hand aufs Herz. Die meisten von uns hätten vor der Pandemie erwartet, dass mit Vollzeit-Homeoffice die Produktivität signifikant abnehmen wird. Wäsche waschen, Rechnungsablage, YouTube-Videos... Viele Führungskräfte in unseren Interviews waren überrascht über gleichbleibende oder gar erhöhte Produktivität durch Remote Work: Meetings sind strukturierter, Kommunikation fokussiert sich aufs Wesentliche, weniger Zeit geht für Laufwege oder Fahrten verloren. An die Personalleiterin beim Outdoorsportausrüster Vaude, Miriam Schilling, wird herangetragen, „dass Mitarbeiter:innen besser, konzentrierter arbeiten und teilweise effizienter sind“. Die Vice President HR Development eines Automotive-Konzerns resümiert: „Wenn ich mein direktes Team beurteile, sind wir gefordert, mehr zu leisten als im letzten Jahr, und schaffen das trotz Remote Work.“ Die Befragten in unserer Studie geben im Durchschnitt an, dass sie remote eher produktiver sind als im Büro.

Das Homeoffice als Performance-Treiber – diese Hoffnung entspringt vor allem aus Erhebungen und Beobachtungen während des ersten Lockdowns 2020. Capgemini beschreibt im Report „The Future of Work“: „As they transition, organizations are finding that remote work boosted productivity and cost savings, by up to 24% in Q3 2020.“

Ulrich Hadding, CFO bei SMA Solar Technology AG, stellt die These auf, „dass die Ergebnisse zur Produktivität aus 2020 ein momentaner Blick auf die

Situation waren und dass, je länger die Pandemie dauert (...), desto stärker die Verluste bei der Produktivität sichtbar werden“.

Auch die Capgemini-Studie beschreibt diesen Gap zwischen kurzfristigen Performance-Entwicklungen und langfristigen Effekten: „But while nearly 70% of organizations expect these benefits to outlast the pandemic, (...) employees are feeling apprehensive about the long-term consequences, as burnout starts to take its toll.“ (Capgemini, 2020)

Mitarbeiter:innen scheinen besonders engagiert und ständig erreichbar, aber nach Interpretation der von uns Befragten vor allem, um nicht durch Faulheit in Verruf zu geraten, aus Loyalitätsgefühl oder dem Wunsch, die neue, geschätzte Autonomie nicht aufs Spiel zu setzen.

Auch wenn das Belastungsempfinden stark je nach Lebenssituation, Rolle und Kontext variiert, lässt sich eine geringe Erhöhung des Stresslevels in unserer Befragung feststellen (um 0.73 Punkte auf einer Skala von -5 bis +5). Gleichzeitig ist eine ernst zu nehmende Müdigkeit gegenüber digitaler Arbeit, Videocall an Videocall und fehlender Live-Interaktion zu beobachten, die sich in einem erhöhten Bedarf an Initiativen zu mentaler Gesundheit niederschlägt. →



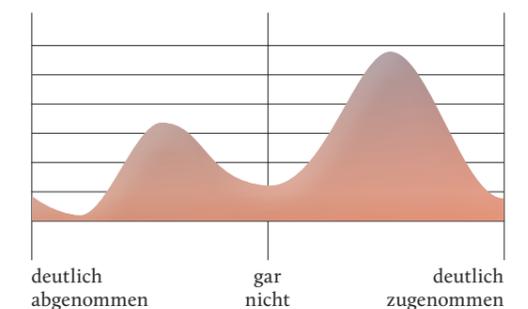
Auch wenn die Covid-19-Pandemie eine besonders radikale Form des Homeoffice erforderte, bestätigt diese Extremerfahrung: 100% Remote Work ist keine zukunftsfähige Lösung. Hybrid ist mittel- und langfristig für Belegschaft wie Unternehmenserfolg gesünder.

Julia Reuter, Vorständin für Strategie, Personal und Kultur bei der Mediengruppe RTL Deutschland, sieht Handlungsbedarf: „Wir haben intensive Schulungen für unsere Führungskräfte angeboten, um gerade aus HR-Sicht auf Risiken hinzuweisen. Du merkst einfach, dass bei uns momentan die Leute

mehr krank werden. Deshalb bieten wir jetzt auch mehr Webinare zu Themen wie Suchterkrankungen oder Depressionen an, die auch gut angenommen werden.“ •

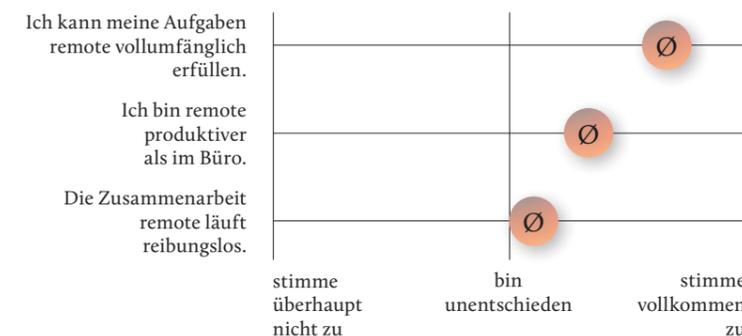
Wie hat sich Dein persönliches Stresslevel während der Pandemie verändert?

Frage aus der durchgeführten Umfrage



Wie sehr stimmst Du den folgenden Aussagen zu?

Frage aus der durchgeführten Umfrage



Unsere Empfehlung

1. Lasst Euch nicht blenden von guten Geschäftszahlen. Mittelfristig profitiert Ihr von einer bewussten Gestaltung eines ausgewogenen, hybriden Arbeitsmodells.
2. Fördert als Führungskraft gezielt den Austausch im Team. Transparenz über Erwartungen und Regeln nehmen Druck aus dem Alltag.
3. Bietet Maßnahmen zur mentalen Gesundheit an. Professionell moderierte Reflexionsräume, Resilienztrainings und Einzelcoachings helfen unmittelbar.

These O4 | Employer Branding

Flexwork – die Chance gegen den Fachkräftemangel

Während Hybrid Work neue Herausforderungen bringt, erkennen Unternehmen vor allem die Chance darin, Talente in einer flexibleren Arbeitswelt besser gewinnen und binden zu können.

Besonders Unternehmen mit Standort-Nachteilen oder hart umkämpftem Fachkräfteangebot profitieren davon. Die HR-Leiterin eines IT-Konzerns beschreibt: „Wir können jetzt bessere Angebote machen, die auch für Top-Talente attraktiv sind – und wofür sie nicht zwangsläufig aufs Land ziehen müssen.“ Umgekehrt können Kolleg:innen aus dem ländlichen oder internationalen Raum besser einbezogen werden.

Auch der flexiblere Einsatz von Teilzeitkräften durch punktuelle, stundenweise Arbeitszeit oder Schichtarbeit mit mehrstündigen Pausen wird ohne

langes Pendeln für Unternehmen wie Arbeitnehmer:innen attraktiv. Beide Seiten profitieren von dieser Flexibilität; Unternehmen zahlen nur für das, was sie brauchen. Und Arbeitnehmer:innen können ihre Arbeit mit anderen Tätigkeiten, Hobbys oder Familie besser kombinieren.

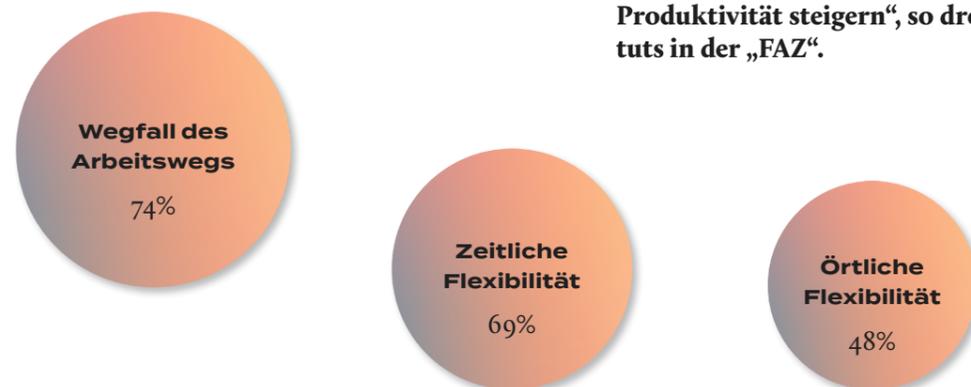
Sandra Raßfeld, Chief Customer Officer (CCO) bei Thermondo, gibt ein Beispiel: „Die Mitarbeiter:innen im Kundenservice übernehmen flexibler ihre Schichten, z.B. morgens und abends und machen mittags länger Pause, weil Not am Mann ist. Das ist super und das würden sie nicht machen, wenn sie im Büro wären, weil diese vier freien Stunden mittags ihnen dann gar nichts nützen.“



Hybrid Work wird zum Konjunkturprogramm für Job-Matching, Flexibilisierung und Internationalisierung – und kann so vor allem für „Hidden Champions“ in ländlichen Gebieten zum Gamechanger werden. „Die Beseitigung der räumlichen Entfernung als limitierender Faktor (könnte) das Matching von Jobsuchenden und Arbeitgebern verbessern (...). Letztendlich ließe sich so die gesamtwirtschaftliche Produktivität steigern“, so drei Autoren des ifo Instituts in der „FAZ“.

Was sind für Dich die größten Vorteile von Remote-Arbeit?

Frage aus der durchgeführten Umfrage, die 3 häufigsten Nennungen



Ein Fallbeispiel aus der Praxis

„Die Erkenntnis, dass viele Tätigkeiten in unserem Unternehmen komplett remote sogar besser als im Büro ausgeführt werden können, hat zu einem Umdenken in unserem Sourcing- & Recruiting-Prozess geführt. In der Vergangenheit hatten wir Stellen zwar deutschlandweit ausgeschrieben, allerdings immer für den Standort Berlin. Im Sommer 2020 haben wir das erste Mal eine neue Kundenberater-Stelle als hundertprozentige Home-Office-Stelle ausgeschrieben und sie bereits nach kurzer Zeit mit einer Kandidatin aus Baden-Württemberg besetzt. Im Vergleich zu vorherigen Ausschreibungen für genau diese Position erhielten wir nicht nur ein Vielfaches an Bewerbungen: Wir hatten vor allem deutlich besser qualifizierte Kandidat:innen. Die Möglichkeit, auch aus anderen Teilen Deutschlands flexibel von zu Hause aus für Afilio zu arbeiten, erweitert das Feld an richtig guten Bewerber:innen für uns enorm.“

Inzwischen haben wir weitere Teammitglieder, auch in anderen Arbeitsbereichen, die aus Brandenburg, Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz arbeiten. In naher Zukunft werden wir schätzungsweise die Hälfte unserer Stellen für die deutschlandweite Arbeit im Home Office ausschreiben, um auf einen breiteren Talent-Pool zugreifen zu können. Wenn die Lohn-Bürokratie den Prozess nicht allzu stark verkomplizieren sollte, kann es auch gut sein, dass wir in Zukunft Home-Office-Stellen außerhalb Deutschlands ausschreiben werden.“

Philip Harms, Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter des Start-ups Afilio

Unsere Empfehlung

1. Überarbeitet Eure Employer Brand und kommuniziert klar über Hybrid-Work-Möglichkeiten, um die richtigen Mitarbeiter:innen anzuziehen.
2. Erweitert Eure Mitarbeiter:innensuche, indem Ihr neue Wege über Zeit- und Landesgrenzen hinaus geht.
3. Diskutiert neue, innovative Zusammenarbeitsmodelle, wie beispielsweise die Entwicklung eines fluiden Mitarbeiter:innen-Pools.

These 05 | Tooling

Digitale Fitness – Hybrid Work nur mit exzellenter Technologie & Training

Mit Corona hat die digitale Transformation in Deutschland einen signifikanten Aufschwung erlebt: Neue Tools wurden entwickelt, eingeführt oder in bestehende Umgebungen integriert – ein erfolgreicher Kraftakt für viele IT-Abteilungen. Laut der „Flexible Working 2020“-Studie von Deloitte nutzen 84% der dort Befragten nun deutlich mehr digitale Kommunikationskanäle. Und 79% der von uns Befragten geben an, dass Infrastruktur und Technik aktuell keine Herausforderung für Hybrid Work (mehr) darstellt.

Doch während die Technikintegration flächendeckend erfolgreich war, scheint die Tool-Kompetenz weit hinterherzuhinken: „Gerade Führungskräfte tun sich schwer mit der Nutzung der digitalen Tools und der dadurch veränderten Kommunikation“, erläutert die Personalleitung eines Familienunternehmens. Die Tools entwickeln sich kontinuierlich weiter: Zoom, Microsoft Teams oder Google Meet haben mittlerweile zahl-

reiche Funktionen für kreative Workshops, effiziente Umfragen oder effektive Team-Gespräche geschaffen. Neue Tools wie Wonder, Meet Butter oder mmhmm ermöglichen komplett neue, innovative virtuelle Meetings.

„Wir erkennen ein hohes Weiterbildungs-Defizit in der Nutzung von digitalen Tools. Meist werden nur Basis-Funktionen genutzt und weitere Möglichkeiten für Brainstormings, Austausch-Formate oder Ähnliches aufgrund von fehlendem Selbstbewusstsein ausgelassen“, ergänzt die HR-Vertreterin eines Versicherungskonzerns.



Während die technischen Grundlagen für hybride Zusammenarbeit geschaffen wurden, gibt es bei der kompetenten Nutzung der Tools noch starken Trainingsbedarf, um das gesamte Potenzial von Hybrid Work heben zu können: „Virtuelle Meetings richtig einzusetzen und sie effektiv sowie effizient zu gestalten, will aber gelernt sein – hier besteht häufig noch Unterstützungsbedarf.“ (Deloitte, 2020).

Unsere Top 5 Tooling-Toolbox

MS Teams, MS Yammer & Slack

Nichts hält produktive Zusammenarbeit so sehr auf wie lange E-Mails. Mit Yammer, Microsoft Teams oder Slack ist damit Schluss. Stattdessen gibt es Transparenz, Überblick über die unterschiedlichen Kommunikationskanäle sowie die Möglichkeit, mit unterschiedlichen Bots Feedback, Freigaben, Diskussionen sowie Lob und Wertschätzung auch digital greifbar und erlebbar zu machen.

Miro.com & Mural.co

Als virtuelle Whiteboard-Tools ermöglichen Miro und Mural die umfassende, digitale Kollaboration in Echtzeit. Von simplen Brainstormings bis hin zu komplexen Prozessen lassen sich vielfältige Formate realisieren. Boards lassen sich beliebig erweitern, individuell gestalten und bieten darüber hinaus auch zahlreiche Features für die digitale Durchführung von Meetings und Workshops. Durch die permanente Anpassbarkeit und Aktualität bieten die Tools auch für langfristige Vorhaben ein enormes Potenzial im Sinne eines agilen Arbeitsverständnisses.

Gather.town

Gather verknüpft einen charmanten 8-Bit-Look mit performanter Technik und ermöglicht so die Kreation virtueller und benutzerdefinierter Räume. Nutzer können die 2D-Welten als Avatar laufend erkunden und Videocalls mit anderen Personen basierend auf der Nähe zueinander führen. Durch die Möglichkeit der individuellen Gestaltung und Einbindung interaktiver und lustiger Features lassen sich mit Gather über lockere Meetings bis hin zu großen Konferenzen einzigartige Formate realisieren.

MeetButter.io

MeetButter ist als All-in-One-Plattform eine absolute Wucht für digitale Workshops. Mit seiner simplen und intuitiven Oberfläche lässt das Tool kaum Wünsche offen und überzeugt mit äußerst gut durchdachten Funktionen. Neben einer sichtbaren Agenda, Breakouts, Votings, Umfragen, der Einbindung von Miro, YouTube und der Google Suite, bietet das Tool aus Kopenhagen noch vieles mehr für reibungslose virtuelle Workshops.

Wonder.me

Wonder bricht mit starren Strukturen klassischer Web-Conferencing-Tools und macht den virtuellen Raum erlebbar, durch den sich Nutzer mit einem Avatar bewegen können. Bewegen sich zwei oder mehrere Personen aufeinander zu, öffnet sich automatisch ein Videocall zwischen ihnen. Das Tool eignet sich hervorragend für digitale Events oder Workshops, bei denen Personen immer wieder zwischen verschiedenen Gesprächsformaten wechseln, ohne sich dafür verabreden oder den Kanal wechseln zu müssen.

Unsere Empfehlung

- 1.** Gestaltet eine klare Tool-Landschaft, die das Testen von neuen Funktionen und Angeboten möglich macht.
- 2.** Schafft Proberäume für virtuelle Meeting-Formate, in denen Führungskräfte und Mitarbeiter:innen eine neue Form der Zusammenarbeit sowie neue Tools erleben und testen können.
- 3.** Entwickelt Trainings- und Coaching-Angebote für digitale Fitness, um den hybriden Arbeitsalltag effektiv und effizient zu gestalten.

Neue Kommunikationsräume – für Partizipation & Transparenz

Physischer Raum kommt schnell an Grenzen. Online-Meeting und Live-Stream hingegen bieten eine ganz neue Reichweite. Was bisher im geschlossenen Tagungsraum besprochen wurde, findet nun im World Wide Web statt. Kostengünstiger und zeitsparend, standortübergreifend und interaktiv. Mit einer unternehmensweiten Digitalisierung und entsprechender Nutzungskompetenz in der Belegschaft gibt es die Chance, alle Mitarbeitenden eines Unternehmens einzubinden, Transparenz zu schaffen und mit den Möglichkeiten digitaler Interaktion echte Partizipation zu leben.

„Wir haben unser Dialog-Format mit dem Vorstand von 2.000 bis 3.000 Personen auf 8.000 Personen erweitert und das hat besser funktioniert, als wir es je erwartet hätten. Mit enorm positiver Resonanz: Personen, die vorher den Vorstand nur aus Presse oder Ähnlichem kennen, erleben ihn auf einmal direkt“, berichtet die Vice President HR

Development aus der Automobilbranche. Beim Medienkonzern RTL erlebte Julia Reuter, Vorständin HR Strategie, Ähnliches: „Wir haben unheimlich viel kommuniziert und waren sehr transparent im Gegensatz zu früher. Dadurch haben wir insgesamt für mehr Offenheit gesorgt und schon mehr Verantwortung übertragen.“ Denn die Unmittelbarkeit der Remote-Welt hat Vorteile, ergänzt Julia Reuter: „Weil es viel schneller geht, ein Online-Meeting einzurichten, als die ganzen Konferenzräume auszuräumen und die Bestuhlung zu machen.“



Hybrid Work Setup ermöglicht neue, innovative Formate für Kommunikation und Partizipation als Austausch über Hierarchieebenen hinweg. Voraussetzung dafür ist ein Umdenken des Top-Managements: Denn Transparenz macht angreifbar – und kann Unsicherheit hervorrufen. Führungskräfte bekommen so eine neue Aufgabe, werden Content Creator für das gesamte Unternehmen und stehen permanent im Austausch. „Und zwar live. Alle hören alles, alle sehen alles. Also das Thema Transparenz hat sich im Vergleich zu vorher massiv noch einmal erhöht, was den persönlichen Austausch angeht, egal auf welcher Ebene“, bestätigt die HR-Leiterin einer Agentur. Ein Beispiel: „Unser CEO kommuniziert mindestens zweimal monatlich im Workplace-Live-Update zum gesamten AI Team. Er gibt ein kurzes Update zum Unternehmen und beantwortet im Live-Chat die Fragen der Mitarbeiter:innen – Fragen, die das Team aktuell bewegt. Er hat hier für sich und auch für das Team ein wertvolles Austauschformat etabliert.“ Sagt Britta Schindler, Head of People & Change beim Telekommunikationsunternehmen AI.

Ein Fallbeispiel aus der Praxis

„Mit Beginn des Lockdowns begann auch für uns eine Phase der Unsicherheit. Einige Kunden mussten ihr Marketing über Nacht komplett einstellen, andere legten bereits beauftragte Projekte auf Eis. Umsätze blieben mehrere Monate hinter den Erwartungen zurück, das Geschäft drohte unrentabel zu werden. Es stand zur Disposition, Kurzarbeit anzumelden.“

Unser Führungskreis der Abteilungsleiter:innen verstand die Notwendigkeit dieser Maßnahme. Er signalisierte uns aber auch die klare Ablehnung aller Mitarbeiter:innen u.a. wegen Lohneinbußen und Arbeitsplatzunsicherheit. Als Kompromiss verständigten wir uns gemeinsam darauf, zunächst auf Kurzarbeit zu verzichten und weitere Umsatzeinbußen in Kauf zu nehmen. Gleichzeitig kommunizierten wir klar, ab welchem Umsatzniveau, gerechnet über mehrere Monate, Kurzarbeit unumgänglich werden würde. Darüber wurde in den virtuellen wöchentlichen Statusmeetings mit der gesamten Belegschaft laufend berichtet.

Schon nach relativ kurzer Zeit konnten wir aufgrund des enormen Engagements aller mit zusätzlichen Projekten bestehender Kunden die Umsatzlücke schließen. Die netnomics musste bisher nicht einen Tag Kurzarbeit anmelden. Was bleibt, ist ein unglaubliches gegenseitiges Vertrauen. Transparenz hat sich für uns gelohnt.“

Martin Beermann, Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter der netnomics GmbH

Unsere Empfehlung

- 1.** Schafft Transparenz über Unternehmensentwicklungen. Es wird Euch mit wachsendem Vertrauen und Engagement quittiert.
- 2.** Entwickelt innovative Formate für die interne Kommunikation. Die Chance liegt in der Kombination digitaler sowie physischer Räume und Intimität sowie Reichweite.
- 3.** Coacht das Top-Management in der neuen Kommunikatorenrolle. Authentische, einfache Kommunikation ist entscheidend.

These 07 | Leadership

Führung von Hybrid-Teams – Vertrauen & Agilität entscheidender denn je

Das Zwangsexperiment Homeoffice förderte eine neue Form von Ownership und Selbstorganisation in den von uns befragten Organisationen: „Es gab das Gefühl von ‚Hey wir hängen jetzt alle gemeinsam hier drin und müssen das gemeinsam wuppen‘. Dadurch ist eine starke Ownership im Team entstanden – oder war vielleicht schon immer da und wir Führungskräfte haben sie nur nicht gesehen“, erinnert sich Sandra Raßfeld von Thermondo. Die Mitarbeiter:innen arbeiten nicht nur engagiert, sie übernehmen auch Verantwortung, entgegen der Vorbehalte der Führungsebene. Von heute auf morgen passierte Selbstorganisation – die Verteilung von Verantwortung – und ein Wandel in den Führungsanforderungen. „Arbeiten in der Corona-Pandemie hat ein Stück weit wie ein Bootcamp der Führungskräfteentwicklung ‚on the job‘ gewirkt.“ („Arbeiten in der Corona-Pandemie - Auf dem Weg zum New Normal“, Fraunhofer IAO, 2020)

Um Hybrid Work in Zukunft erfolgreich zu gestalten, muss Führung neu verstanden und etabliert werden. Die VP Human Resources beim Mobile Games Developer Wooga, Lenka Kaciakova, beschreibt es so: „People managers definitely need to rethink how to manage a remote team, how to inform, how to document information flow. They just need to put much more effort into consciously building trust with team members, so that they proactively share their struggles with managers.“ Die Führungslogik bewegt sich von Push zu Pull.

Mitarbeiter:innen müssen Hilfe und Feedback aktiv einfordern, weil Führungskräfte faktisch keinen Einblick mehr in ihr Tun haben und bestenfalls einen digitalen Ausschnitt kontrollieren können. 46% der von uns Befragten geben an, dass sie vor allem die gesteigerte Autonomie und Eigenverantwortlichkeit als Vorteil der Remote-Arbeit sehen. Gleichzeitig empfinden in kleinen Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeiter:innen 18% der Beschäftigten, dass ihnen im Homeoffice weniger Vertrauen entgegengebracht wird.

Die Herausforderung des „Loslassens“ und des Abgebens von Verantwortung beobachten sehr viele unserer Interviewpartner:innen, auch die Personalleiterin einer großen Krankenkasse: „Die Führungsprobleme gab es vorher schon, aber mit Remote Work müssen wir jetzt definitiv konsequenter, klarer und transparenter führen.“

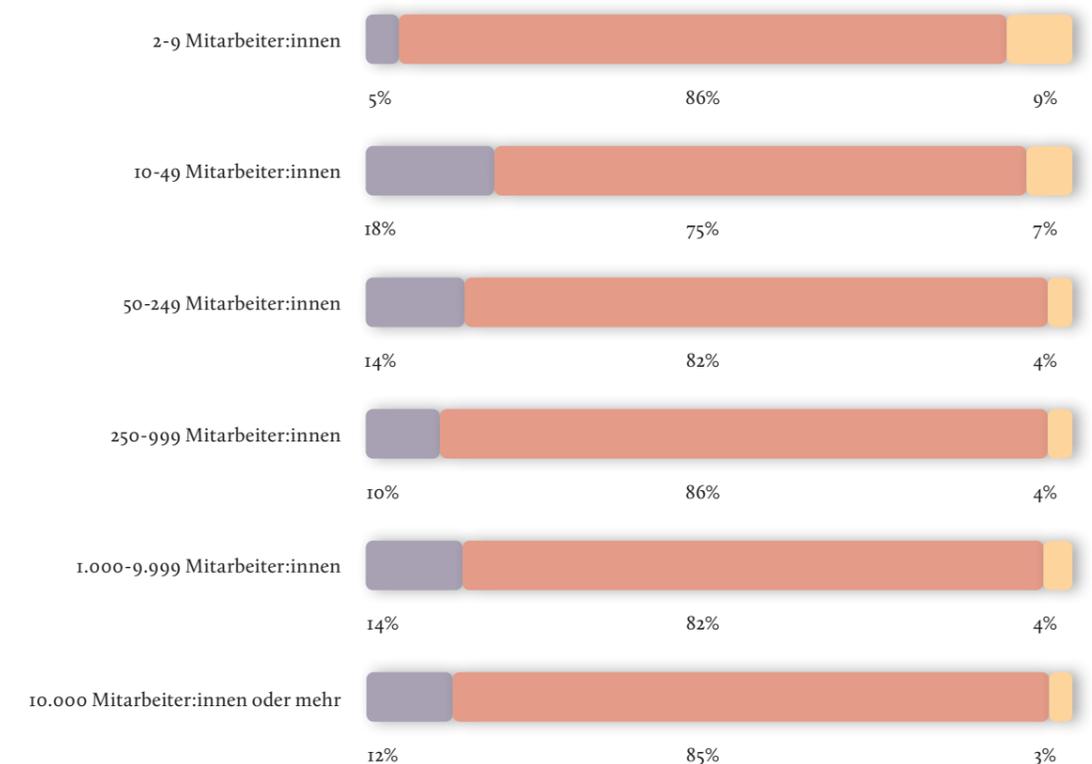


Führungskräfte von hybriden Teams sind somit anders und oft stärker gefordert denn je. Es gilt, Vertrauen zu haben, Implizites explizit zu machen, Teammitglieder bewusst und aktiv zu verbinden, agil vorzugehen und gemeinsam zu lernen (vgl. Crushman & Wakefield, 2020). Unternehmen müssen ihre Führungskräfte dabei unterstützen, diese Notwendigkeit bewusst zu reflektieren und entsprechende Kompetenzen auszubilden. Miriam Schilling, Personalleiterin beim Outdoorsportausrüster Vaude: „Ich glaube, dass es gerade eine gute Zeit ist, zu sagen: Ich verändere mein Verhalten. Ich verändere, wie wir zusammenarbeiten.“

Hast Du das Gefühl, dass Dir im Homeoffice bzw. remote das gleiche Maß an Vertrauen entgegengebracht wird wie im Büro?

Nein, weniger.
Ja.
Nein, mehr.

Frage aus der durchgeführten Umfrage, aufgeschlüsselt nach Unternehmensgröße



Unsere Empfehlung

1. Fördert Vertrauen und Verantwortungsübernahme in Teams. Team-Workshops zu Strategie, Entscheidungsprozessen und Feedbackkultur legen zentrale Grundsteine.
2. Bietet Coachings zur Führungshaltung an. Die Reflexion über Führungsstile hilft bei einer bewussten Gestaltung einer neuen, menschenorientierten Führungskultur.
3. Stellt methodische Werkzeuge bereit. Hybride Teams erfordern neue Techniken und Tools für Moderation, Dialog, Aufgabenmanagement und Kreativität.

These 08 | Diversity

Hybrid Work & Gleichberechtigung – ein Schritt nach vorn und einer zurück?

Zugegeben: Diese These hat uns am meisten von allen gefordert. Denn wir merken aus Studieninformationen und Selbsterfahrung, dass Hybrid Work spürbare Effekte auf Diversität und Gleichberechtigung hat. Gleichzeitig sind Ursachen und Wirkung schwer zu greifen, aus unseren Daten nicht eindeutig ablesbar und überhaupt ist das Feld ein komplexes wie sensibles Thema. Daher teilen wir hier einige von uns diskutierte Beobachtungen zu Chancen, aber auch Risiken, die es weit über diese Studie hinaus zu vertiefen und besser zu verstehen gilt.

Im Kleinen angefangen, lässt sich ein positiver Effekt von Hybrid Work auf Gleichberechtigung im Meetingalltag beobachten, wie die HR-Leiterin eines großen IT-Konzerns beschreibt: „Vor Corona gab es immer eine Zwei-Klassen-Gesellschaft in Meetings: diejenigen, die analog dabei waren und diejenigen, die aufgrund von anderen Arbeitsmodellen digital dabei waren und im Gespräch benachteiligt wurden. Das ist jetzt vorbei.“ So sind Remote-Meetings nicht nur selbstverständlicher, sondern Technik kann auch Unterschiede nivellieren: Auf dem Bildschirm sind wir alle gleich, ob groß oder klein, laut oder leise, Raum einnehmend oder Platz sparend. Die Video-Kachel hat stets ihr Einheitsmaß und der Mute-Button ist Macht. Darin liegt durchaus Potenzial. Und wohl unbestritten lassen sich durch flexible Arbeitszeit und -orte (siehe auch unsere These 4 zu Flexwork) verschiedene Lebensmodelle oder beispielsweise Kinderbetreuung besser mit Teilhabe und Karriere vereinbaren. Das bekräftigen

auch unsere Umfragedaten, in denen das hybride Arbeitsmodell besonders von Frauen und Diversen gewünscht wird. Ein Schritt nach vorn?

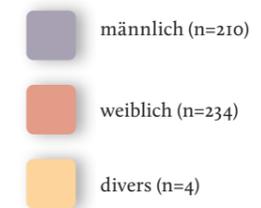
Ein einziger weiterer Aspekt ist in unserer Umfrage hinsichtlich Geschlechterunterschieden auffällig: Männer arbeiten häufiger im Arbeitszimmer, während Frauen öfter in der übrigen Wohnung das mit der Verfügbarkeit eines solchen Raumes, mit individuellen Präferenzen oder Rollen und Vorannahmen zu tun hat, geben unsere Daten nicht her. Daher werfen wir besser einen Blick auf die Studienlage zur strukturellen Ebene, die uns zur Vorsicht mahnt: Denn Hybrid Work scheint gleichzeitig bestehende Unterschiede weiter zu verschärfen und sogar Fortschritte in der Gleichberechtigung zunichte zu machen. Die McKinsey-Studie „Vision for the Post-pandemic Workforce“ aus 2020 zeigt auf, dass Remote Work mehrheitlich für Arbeitskräfte in akademischen, füh-



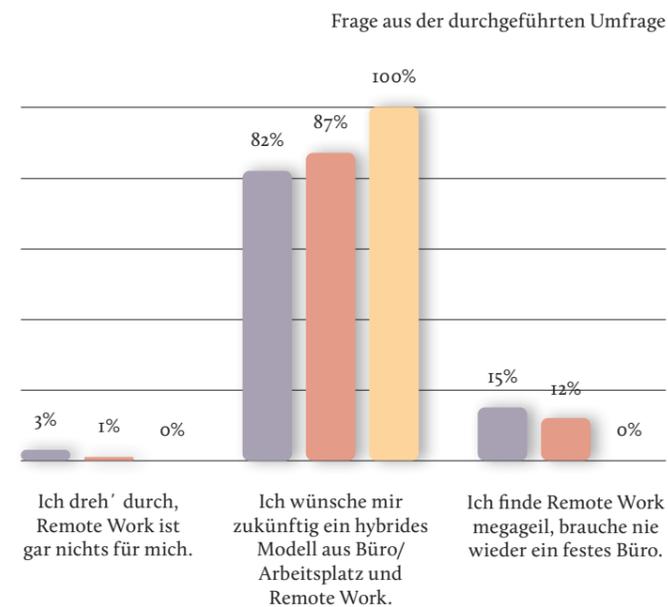
Hybrid Work hat teilweise widersprüchliche Effekte auf Diversität und Gleichberechtigung und mit diesen gilt es sich auseinanderzusetzen. Wir müssen achtsam sein, wie wir die Chancen nutzen und Risiken minimieren können. Für diejenigen, die ihr Arbeitsmodell frei wählen können, weil die Tätigkeit oder der Arbeitgeber es zulässt, ermöglicht Hybrid Work Freiheit und Selbstverwirklichung. Die Herausforderung für Teams, Unternehmen und unsere Gesellschaft besteht umso mehr darin, diese Wahlfreiheit möglichst vielen zugänglich zu machen und Ansätze für die Kompensation unterschiedlicher Rahmenbedingungen zu entwickeln.

renden Positionen umsetzbar ist. Einfachere Tätigkeiten oder soziale Kontaktberufe sind oft an physische Orte und Begegnung gebunden und so von dieser → Flexibilisierung ausgeschlossen. Zu dieser ersten ungleichen Verteilung hinsichtlich Bildungsstand kommt entsprechend der McKinsey-Studie hinzu, dass vor allem Frauen in Kontaktberufen wie

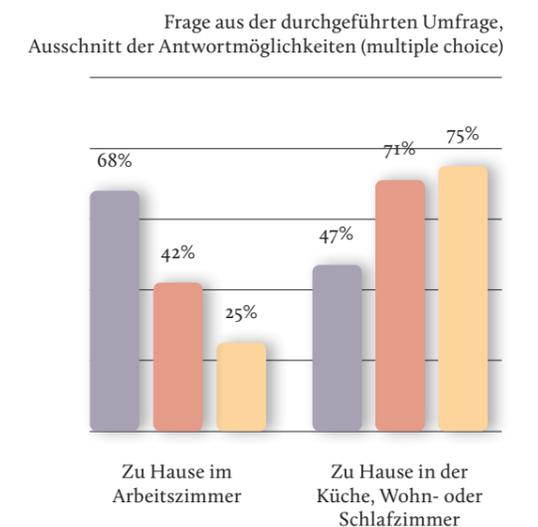
z.B. der Pflege oder im Bildungssektor tätig sind. Systemrelevant und remote sind selten vereinbar. Und so werden gerade die, für die Hybrid Work nicht nur Wunsch, sondern auch Zugewinn an Handlungsspielraum wäre, von Rahmenbedingungen daran gehindert. Ein Schritt zurück? •



Welche Aussage trifft am ehesten auf Dich zu?



Wo arbeitest Du, wenn Du remote arbeitest?



Unsere Empfehlung

1. Schafft Transparenz und Bewusstsein für strukturelle Ungleichheiten und ihre Auswirkungen. Das ist der erste Schritt, um diese nicht weiter zu verstärken.
2. Evaluiert regelmäßig, wie eure Hybrid-Work-Modelle Gleichberechtigung fördern oder hindern und tauscht Euch mit anderen Unternehmen aus – diese Herausforderung teilen viele.
3. Verknüpft Eure Diversity- mit den Hybrid-Work-Aktivitäten, um gemeinsam mit den Betroffenen integrative und kreative Lösungen zu entwickeln.

These 09 | People & Culture

Prägung der Employee Experience – kreative Formate für das digitale Arbeitserlebnis

Vor der Pandemie zählte die Gestaltung der Employee Experience zu den Hauptaufgaben der HR-Abteilungen. Während der Lockdowns wurde diese auf eine harte Probe gestellt.

In unseren Interviews berichten mehrere Führungskräfte von der Erfahrung, wie herausfordernd das Onboarding neu gewonnener Mitarbeiter:innen in einem Remote-Setting ist. Sich als Teil des Teams zu fühlen, ist äußerst schwierig, wenn man nicht beim Teamlunch oder Gang durch den Flur einen Anknüpfungspunkt für Verbündete in der neuen Arbeitssituation findet. Im Einzelfall kann das sogar bis zur Kündigung nach wenigen Wochen führen – Diagnose: Fremdkörpergefühl.

Es stellt sich heraus, dass nahezu alle Touchpoints der Employee Experience ein Hybrid Work Update benötigen. Neben Hiring, Onboarding oder Offboarding zeigt unsere Analyse, dass Elemente wie persönliche Entwicklung, Karriereplanung oder Feedback/Performance einen besonderen Neustart brauchen. Auf der anderen Seite können bewusste Änderungen schnell zu positiven Effekten führen. Die HR-Führungskraft eines Software-Konzerns erläutert, wie sie den Onboarding-Prozess für Tausende neue Mitarbeiter:innen erfolgreich digitalisierte und damit effizienter und innovativer gestaltete: „Wir haben seit

der Homeoffice-Zeit signifikant in die wichtigsten Touchpoints unserer Employee Experience investiert, haben neue Touchpoints geschaffen und bestehende verbessert. Wir können sagen, dass sich das auszahlt: Unser Employee Experience Score, den wir seit Jahren messen, ist aktuell auf einem Rekord-Hoch.“

Da für kultur- und identitätsstiftende Momente immer weniger auf das Büro zurückgegriffen werden kann (siehe These 2), entsteht ein neuer Wunsch nach digitalen Kultur-Formaten sowie neuen Tools, die Feedback und Bedürfnisse in Form von Pulse Checks aufnehmen und analysieren. People-Analytics-Apps boomen: Das Berliner Unternehmen Peakon beispielsweise wurde kürzlich für 700 Millionen US-Dollar an den US-amerikanischen Cloud-Service-Anbieter Workday verkauft. Microsoft entwickelte mit Microsoft Viva eine neue All-in-one-Plattform, die in Kombination mit MS Teams und Partnerschaften mit externen Dienstleistern arbeiten soll.



Kein Hybrid Work ohne eine hybride Employee Experience. HR-Teams stehen vor der Aufgabe, ihre Touchpoints an den neuen Arbeitsalltag anzupassen und haben die Chance, veraltete Ansätze komplett neu zu denken. Hintergrund aller Überlegungen muss die kontinuierliche Mitarbeiterbindung in einer digitalen Welt sein – und zwar auf der gesamten Reise des Employee Lifecycles.

5 praktische Tipps für hybrides Onboarding

Das Onboarding von neuen Mitarbeiter:innen ist einer der wichtigsten Touchpoints in der Employee Experience, die in Hybrid Work neu definiert werden müssen. Wir haben aus unserer Analyse fünf einfache, praktische Tipps zusammengestellt:

1. **Onboarding-Paket**, um zukünftige Mitarbeiter:innen direkt zu Hause analog kulturell zu erreichen. Digitales Setup wie Smartphone und Notebook können da direkt mitgeliefert werden.
2. **Digitale Welcome-Formate**, die unterschiedliche Einsteiger:innen miteinander vernetzen und Unternehmenskultur digital durch spielerische Ansätze erlebbar machen.
3. **Virtual Lunch-Dates**, um zukünftige Mitarbeiter:innen und das bestehende Team in 1on1-Meetings zu vernetzen und sich persönlich näher zu bringen.
4. **Onboarding-Buddy**, um allen Einsteiger:innen eine:n konkrete:n Ansprechpartner:in an die Seite zu stellen, der oder die dabei unterstützt, durch den digitalen Raum zu navigieren.
5. **Leadership-Toolkit** für Führungskräfte, um Onboarding Experience darüber hinaus passend zur Rolle zu gestalten und einen guten Mix aus fachlicher, kultureller und inhaltlicher Arbeit zusammenzustellen.

Unsere Empfehlung

1. Integriert unter Beachtung des Datenschutzes ein People-Analytics-Tool, das Euch in kurzen Abständen Daten über die Stimmung, Lage und Produktivität der eigenen Organisation zur Verfügung stellt.
2. Entwickelt eine hybride Employee-Experience-Strategie, in der Touchpoints in einer hybriden Arbeitswelt definiert werden.
3. Gestaltet Prototypen für die wichtigsten hybriden Touchpoints und entwickelt diese zu innovativen Angeboten weiter.

Empathische & bewusste Kommunikation – unerlässlich für hybride Teams

Communication is Key. Das war schon immer so, bekommt aber im hybriden Setup noch einmal ganz neue Dimensionen – und zieht sich deshalb durch all unsere Thesen und soll hier nochmals betont werden. Selbst ein Hybrid-Work-Modell kann bedeuten, dass sich Teammitglieder tage- oder gar wochenlang nicht persönlich treffen. Unsere quantitative Umfrage zeigt, dass gerade der persönliche Austausch mit Kolleg:innen (74%) und Führungskräften (48%) in einer hybriden Arbeitswelt fehlen. Sandra Raßfeld, CCO bei Thermondo, sieht darin eine Gefahr: „Die Freiheit, die du im Homeoffice hast, ist super. Sie führt aber auch dazu, dass du leichter mal abrutschst, weil dir Struktur und die Kollegin fehlt, die mal fragt: ‚Geht es dir eigentlich gut?‘“

Der zufällige Austausch bei der Kaffeemaschine, das kurze Update im Treppenhaus oder das Aufschnappen eines

frustrierenden Telefonats fehlen im Homeoffice. Kommunikation muss deswegen im hybriden Team noch bewusster gestaltet werden. Das ist wichtig für den Informationsaustausch und die funktionale – vor allem auch schriftliche – Kommunikation, wofür viele digitale Tools bereits integriert werden (wie z.B. MS Teams oder Slack, siehe These 5). Bewusste Kommunikation ist noch wichtiger für die Gewährleistung der informellen Kommunikation, Beziehung mit Kolleg:innen und letztendlich die mentale Gesundheit. Lenka Kaciakova, VP Human Resources beim Game-Unternehmen Wooga in Berlin, beschreibt das so: „There are just some things you don't see, and will find out too late. That's why we explicitly need to talk about it.“

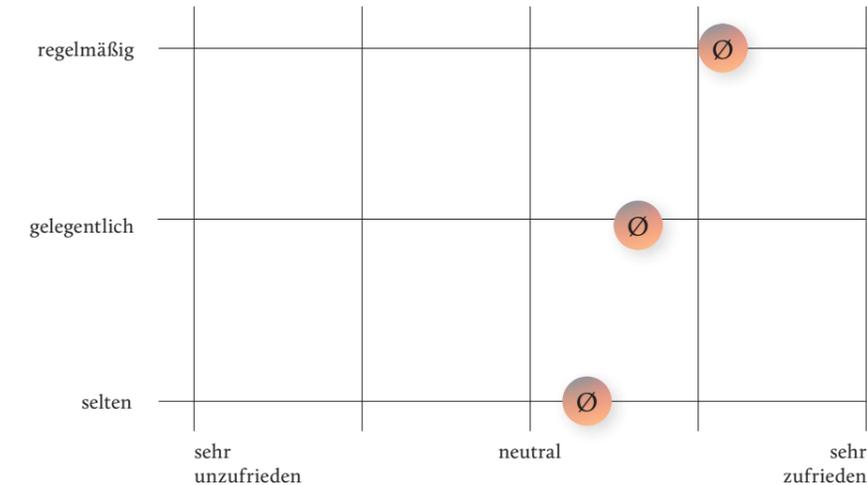


Ziel muss es sein, regelmäßig Momente von emotionaler Verbindung zu schaffen. Denn informelle Kommunikation beeinflusst Kultur und ist identitätsstiftend. Weniger Präsenz und mehr digitale Meetings erfordern eine proaktive Gestaltung eben dieser. „Deswegen ist meine Hoffnung, dass wir dieses extreme wieder in ein gesundes hybrides Modell überführen können, was sowohl die Flexibilität des mobilen Arbeitens aber auch die Vermittlung von Werten und Kultur im Unternehmen zulässt“, wünscht sich Norbert Janzen, Head of HR IBM. Die HR-Führungskraft eines Software-Konzerns bestätigt: „Face-to-Face-Austausch ist ein wichtiger sozialer Kleber. Im Office oder auf Offsites kann das Beziehungskonto wieder aufgeladen werden, damit wir dann wieder digital besser miteinander kommunizieren können.“

1. Wie häufig wird in Deinem Unternehmen über das Wohlbefinden von Mitarbeiter:innen gesprochen?

2. Wie zufrieden bist Du allgemein mit Deiner Arbeit?

Fragen aus der durchgeführten Umfrage, kombinierte Auswertung
y-Achse Wohlbefinden-Frage
x-Achse Zufriedenheits-Frage



Von den Teilnehmer:innen unserer Umfrage sind 82% mit ihrer Arbeit allgemein zufrieden (18% sind unzufrieden oder neutral). Die Auswertung unterstreicht zudem, dass die Zufriedenheit damit korreliert, wie häufig im Unternehmen über das Wohlbefinden von Mitarbeiter:innen gesprochen wird. Als gängige Formate für einen offenen Austausch über das Wohlbefinden im Arbeitsalltag werden insbesondere Check-ins, Retrospektiven, Feedbackrunden sowie spezielle Team-Meetings oder Umfragen genannt.

Unsere Empfehlung

- 1.** Unterschätzt nie die informelle Ebene – auch nicht in Führungsteams. Zusammenhalt und gesunde Motivation kommt durch persönliche Beziehung, nicht durch rationale Transaktionen.
- 2.** Investiert Zeit ins informelle Zusammenkommen. Check-in und -out, Team-Rituale, feste virtuelle Kaffeetreffen, engmaschige One-on-One-Jour-Fixes bieten Klangraum für Zwischentöne.
- 3.** Baut Vertrauen in den Teams auf. Teamentwicklungsworkshops zu gewaltfreier Kommunikation und High-Performance-Teams fördern ehrlichen Austausch.

Quellenverzeichnis Studien

Alipour, Jean-Victor; Fadinger, Harald; Schymik, Jan (22.06.2020).

Ab ins Homeoffice; Frankfurter Allgemeine Zeitung;
<https://www.ifo.de/node/56298>

Avantgarde Experts. (2020).

Arbeiten in Corona-Zeiten.
<https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/studie-arbeiten-in-zeiten-von-corona/>

Berstelsmann Stiftung & Münchner Kreis. (2020, Juli).

Zukunftsstudie Münchner Kreis - Sonderstudie zur Corona-Pandemie.
<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/sonderstudie-corona-all>

Bitkom e.V. (2020).

Studie zur Digitalisierung der Arbeitswelt.
<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehr-als-10-Millionen-arbeiten-ausschliesslich-im-Homeoffice>

Capgemini. (2020).

The Future of Work - From remote to hybrid.
<https://www.capgemini.com/research/the-future-of-work/>

Cushman & Wakefield. (2020).

Workplace Ecosystems of the Future.
<https://www.cushmanwakefield.com/en/insights/covid-19/the-future-of-workplace>

D2I-Digital-Index. (2020).

Homeoffice in Zeiten von Corona.
<https://initiated2i.de/deutlicher-corona-effekt-beim-digitalen-arbeiten-mehr-homeoffice-gewuenscht-ausser-von-den-fuehrungskraeften/>

DAK. (2020, Juli).

Digitalisierung und Homeoffice entlasten Arbeitnehmer in der Corona-Krise. DAK Gesundheit.
<https://www.dak.de/dak/bundesthemen/sonderanalyse-2295276.html#/>

Deloitte & Universität Wien. (2020).

Wie COVID-19 das Arbeiten in Österreich verändert.
<https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/human-capital/artikel/flexible-working-studie.html>

EY Real Estate. (2020).

Transformation der Arbeitswelt.
https://www.ey.com/de_de/news/2020/12/ey-re-transformation-buerowelten-2020

Fraunhofer IAO. (2020).

Working from home experience. An empirical study from the user perspective during the Corona pandemic.
<http://publica.fraunhofer.de/starweb/servlet.starweb?path=urn.web&search=urn:nbn:de:0011-n-6055969>

Fraunhofer IAO & DGFP e.V. (2020).

Arbeiten in der Corona Pandemie - Auf dem Weg zum New Normal.
<http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-593445.html>

HAYS. (2020).

Wissensarbeit im digitalen Wandel.
<https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hays-studie-wissensarbeit-im-digitalen-wandel-2020>

ifo Schnelldienst, Alipour, J.; Falck, O. & Schüller, S. (2020).

Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise (Nr. 2020, 73, 07, 30–36). ifo Institut, München.
<https://www.ifo.de/publikationen/2020/aufsatz-zeitschrift/homeoffice-waehrend-der-pandemie-und-die-implikationen>

Initiative Neue Qualität der Arbeit. (2020).

psyGA-Corona-Umfrage.
<https://www.psyga.info/corona-umfrage>

McKinsey & Company. (2020).

What 800 Executives envision for the Postpandemic Workforce.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-800-executives-envision-for-the-postpandemic-workforce>

Möhring, K.; Naumann, E.; Reifenscheid, M.; Wenz, A.; Rettig, T.; Krieger, U.; Friedel, S.; Finkel, M.; Cornesse, C. & Blom, A. G. (2020).

The COVID-19 pandemic and subjective well-being: longitudinal evidence on satisfaction with work and family. European Societies, 23(sup1), S601–S617.
<https://doi.org/10.1080/14616696.2020.1833066>

Bellmann, L.; Gleiser, P.; Kagerl, C.; Koch, T.; König, C.; Leber, U.; Pohlan, L.; Roth, D.; Schierholz, M.; Stegmaier, J.; Aminian, A.; Backhaus, N. & Tisch, A. (2020).

Potenzial für Homeoffice noch nicht ausgeschöpft. In: IAB-Forum.
<https://www.iab-forum.de/potenzial-fuer-homeoffice-noch-nicht-ausgeschoepft/>

Naumann, E.; Möhring, K.; Reifenscheid, M.; Wenz, A.; Rettig, T.; Lehrer, R.; Krieger, U.; Juhl, S.; Friedel, S.; Fikel, M.; Cornesse, C. & Blom, A. G. (2020).

COVID-19 policies in Germany and their social, political, and psychological consequences. European Policy Analysis, 6(2), 191–202.
<https://doi.org/10.1002/epa2.1091>

New Work SE. (2020).

Corona-Arbeitsjahr 2020.
<https://www.new-work.se/de/newsroom/pressemittelungen/2020-corona-barometer-4-november>

Niehoff, S.; Fessler, A. & Holst, H. (2020)

Arbeitswelt-Monitor „Arbeiten in der Corona-Krise“. Kooperationsstelle Uni Göttingen.
<https://docplayer.org/203796250-Covid-19-und-die-arbeitswelt.html>



Impressum

© 2021 Shift Collective

www.shiftcollective.de

c/o Intraprenör GmbH

Am Krögel 2, 10179 Berlin

Sprecher:innen:

Carsten Meier (verantwortlich, Anschrift wie oben)

carsten.meier@shiftcollective.de

Theresa Sauter

theresa.sauter@shiftcollective.de

Redaktion:

Carsten Meier

Antonia Nooke

Philipp Rapp

Berrak Sue Sarikaya

Rouven Schirmer

Elsabeth van Overbeeke

Design:

Anna Wegert

Schlussredaktion & Lektorat:

Maud Rosseutscher

Nikolaus Röttger



SHIFTCOLLECTIVE