

Die neue Arbeitswelt

DGFP // Kompetenzforum überzeugt als Kompass

Zu Hause, im Büro oder anderswo – neue Arbeitsmodelle brauchen neue Konzepte: kulturell, baulich, technisch. Das DGFP // Kompetenzforum „New Ways of Working“ zeichnete ein umfassendes Bild, welche Herausforderungen auf Unternehmen zukommen und wie Lösungen aussehen können.



Nach dem Ende der Homeoffice-Pflicht geht es zurück ins Büro. Doch so einfach, wie es klingt, ist es nicht. Viele waren ein bis zwei Jahre nicht mehr im Büro, sie haben die Vorzüge von Homeoffice schätzen gelernt, und es stellt sich die Frage, warum man überhaupt ins Büro zurück sollte. Sicher nicht, um bloß eine E-Mail zu schreiben, waren sich die rund 150 Teilnehmerinnen und Teilnehmer des DGFP // Kompetenzforums „New Ways of Working“ am 25. und 26. Januar 2022 einig. Der persönliche Austausch mit Kolleginnen und Kollegen sei der eigentliche Grund, sich wieder im Büro zu treffen.

Arbeit ist und bleibt hybrid. In einer Befragung von DGFP und Fraunhofer IAO zur Ausgestaltung der hybriden Arbeitswelt (PERSONALFÜHRUNG 9/2021) wurde deutlich, dass mobiles Arbeiten künftig eine wesentliche Rolle spielt. Fast alle Unternehmen wollen zumindest die Möglichkeit einer

50/50-Aufteilung zwischen mobiler Arbeit und Arbeit im Betrieb anbieten. Knapp 15 Prozent der Befragten halten mobiles Arbeiten in Vollzeit für möglich. Klar wurde das Bestreben der Unternehmen, mobile Arbeit und Präsenzarbeit gleichberechtigt zu gestalten und dabei das Beste aus beiden Welten zu vereinen. Unter anderem gab die Veranstaltung Einblicke in die New-Normal-Konzepte von Axa Deutschland, Deutsche Telekom, Thyssenkrupp, SAP und Deutsche Kreditbank.

Wie Jörg Schmidt, Konzernpersonalleiter von Axa Deutschland, berichtete, hat der Versicherungskonzern auf Basis von Mitarbeiterbefragungen unterschiedliche Bedürfnisse ermittelt, die mit der Rückkehr aus dem Homeoffice zusammenhängen. Mit dem Resultat, dass Wiederschensfreude bei Axa zu einem Konzept geworden ist, das den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern phasenweise die Rückkehr ins Büro erleichtern soll. Die Phasen reichen von der freiwilligen einmaligen Rückkehr zum Ausprobieren, über Rückkehr und Ausprobieren mit dem gesamten Team bis hin zur Normalisierung von zwei Tagen Homeoffice in der Woche.

HOHE MITARBEITERZUFRIEDENHEIT DURCH HOMEOFFICE

Wenn Homeoffice oder mobiles Arbeiten zum Dauerzustand wird, gilt es, eine Balance zu schaffen, um Einbußen von Kreativität oder Mangel an sozialen Kontakten vorzubeugen. Die Mitarbeiterzufriedenheit bei der Deutschen Telekom erreichte in der Pandemie Rekordwerte. Jedoch führten die vielen virtuellen Meetings auch zu Erschöpfung. „Außerdem wurde ein Verlust an Kreativität befürchtet“, berichtete Doris Hallerbach, Projektleiterin New Work. Sie hat beobachtet, „dass virtuelles Arbeiten in der Pandemie vor allem dann gut funktioniert hat, wenn sich die Teammitglieder auch vorher schon persönlich kannten. Je mehr neue Kolleginnen und Kollegen hinzukommen, denen man noch nie persönlich begegnet ist, desto schwieriger kann es werden“. Das Büro soll bei der Telekom daher künftig stärker zur Begegnungsstätte werden. Was im Jahr 2015 mit dem Future-Work-Projekt begonnen hatte, wurde kontinuierlich weiterentwickelt. Heute setzt das Unternehmen stark auf Eigenverantwortung und ergebnisorientierte Führung. Fachliche und disziplinarische Führung wurden in vielen Bereichen getrennt. Das Büro habe das Monopol auf den Arbeitsort verloren, so Hallerbachs Fazit.

Viele Unternehmen haben in der Pandemie eine steile Lernkurve erlebt und konnten ihre Ausstattung und Prozesse optimieren. Was nun folgen muss, ist eine kulturelle und bauliche Anpassung. Wenn ein Teil der Belegschaft im Büro, ein Teil im Homeoffice arbeitet, verändert sich der Arbeitsplatz physisch, aber auch inhaltlich. Zusammenarbeit wird crossfunktional, regelmäßiges Feedback wird unverzichtbar, Führung wird ergebnisorientiert und kollektiv, in einem Spagat zwischen Nähe und Distanz. Zudem stellt sich die Frage, wie gesunde und produktive Arbeit hybrid gewährleistet werden kann.

NEUE ARBEITSPLATZUMGEBUNGEN

Wenn Menschen zurück ins Büro kommen, werden sie an vielen Orten eine veränderte Arbeitsplatzlandschaft und eine neue Kultur des Zusammenarbeitens vorfinden. Vielerorts wird es keine individualisierten Arbeitsplätze mehr geben. In vielen Unternehmen gilt die Clean Desk Policy. So müssen persönliche Gegenstände abends mit nach Hause genommen werden. Dies ist eine Umstellung für viele Mitarbeiter, die jetzt nicht nur im Restaurant, sondern auch im Betrieb vor Arbeitsantritt einen Tisch buchen müssen. Der Bedarf

an Einzelstandardarbeitsplätzen wird sinken, das Büro wird in erster Linie zur Austauschplattform, zur Anlaufstelle für Kunden und zu einem Ort der persönlichen Begegnung. Endlos lange, leere Büroflure weichen belebten Räumen; offene Büroflächen – früher als Großraumbüros verpönt – bekommen ein neues Gesicht. Raumkonzepte mit offenen Bürowelten, die kreative Zusammenarbeit ermöglichen, werden künftig zum Unternehmenserfolg beitragen.

In ihrem Vortrag machten Heidi Hug und Dr. Heidrun Kleefeld, Global HR Business Partner, SAP SE, deutlich: Arbeit wird nie wieder nur im Büro stattfinden. Doch die Arbeit, die im Büro stattfindet, braucht neue Vorzeichen. So besteht das Konzept für hybrides Arbeiten bei SAP nicht nur aus den Säulen Flex Time und Flex Location, sondern auch aus der Säule Flex Workspace. Diese beinhaltet die vier C-Komponenten Concentration, Collaboration, Communication, Community. Der Grundsatz lautet: „Work is not a place, it is an activity.“ Die bauliche Gestaltung sieht Raumangebote vor für stille Arbeit, kreative Workshops, Meetings und gemeinsame Aktivitäten. Flexibilität ist ein Prinzip, das sich bei SAP in vielen Angeboten für die Belegschaft wiederfindet. Flex Location bietet die Möglichkeit, bis zu einem Umfang von nahezu 90 Prozent mobil zu arbeiten. Keiner muss, jeder kann. Voraussetzung ist eine Einbindung in den Betrieb und in das Sozialgefüge.

Professor Dr. Bernd Vogel, Henley Business School – University of Reading, sprach von einer episodischen Zugehörigkeit und beschrieb Kontroversen über den Aufbau von dauerhaften Unternehmensbeziehungen in einer hybriden Arbeitswelt. „Die Menschen werden auch innerhalb fließender, disruptiver und episodischer Lebens- und Arbeitsformen nach Zugehörigkeit und Heimat suchen.“ Neues Arbeiten wird sich laut Vogel nur in einer „bedeutsamen, klaren und vitalisierenden gemeinsamen Kultur verankern lassen“. Erst dadurch werde eine hybride Führung möglich. Diese Führung kann episodisch und rotierend sein. Es gilt, Führung auch weiterzugeben – nicht jedoch die Verantwortung. Vogel erläuterte, welche taktischen und strategischen Prinzipien die Verankerung einer neuen Kultur und hybrider Führung unterstützen können. Dabei geht es unter anderem um den oft vernachlässigten Fokus von Führung auf persönliche Effektivität und Entwicklung, auch bei Führungskräften.

„Wir werden nie mehr so arbeiten wie vor Corona.“ So beschrieb Stefan Wolter, Head of Global Real Estate Management der Thyssenkrupp AG, den Konsens bis zur Führungsspitze. Auch in seinem

Unternehmen sei mobiles Arbeiten monatelang fester Bestandteil des Alltags gewesen. Das solle weiterhin so bleiben. Als wichtige Stellschraube, damit hybride Arbeit gelingt, sieht Wolter die Arbeit der Führungskräfte. Die Agenda „Hybrides Arbeiten“ hat Arbeitszeit, Arbeitsplatz und Führung im Fokus. Wolter bezeichnete „New Ways of Working“ als ein umfassendes Change-Projekt für die Schaffung flexibler und Zusammenarbeit fördernder Arbeitswelten. Er stellte das neue Arbeitsplatzkonzept „office4tk“ von Thyssenkrupp vor, das Bürowelten für Einzelarbeit und Kollaboration in Einklang bringen soll. Das Arbeitsplatzkonzept basiert auf den drei „C“ Concentration, Collaboration, Communication.

Christian Liedtke, New Work Spezialist der Deutsche Kreditbank AG (DKB), stellte in seinem Vortrag den gesundheitlichen und beteiligungsorientierten Bezug von hybrider Arbeit heraus: „Mobile Arbeit hat die Resilienz gestärkt.“ Auch die DKB hat aktivitätenbasierte Bürozeiten und bedarfsgerechte mobile IT-Ausstattung realisiert. Liedtke veranschaulichte, wie Teamchartas eine verbindliche Arbeitsorganisation in den Einheiten vor Ort unterstützen. Die Weiterentwicklung der Arbeit bei der DKB fuße auf den Handlungsfeldern Bricks (Bürokonzepte), Bytes (IT-Ausstattung) und Behavior (digitale Arbeitskultur). Ergebnisbezug der Arbeit im gegenseitigen Vertrauen sowie im Team abgestimmtes individuelles Handeln bildeten die Eckpfeiler der Unternehmenskultur. Digitale Arbeitskultur mit orts- und zeitflexiblen Arbeitszeitmodellen wurden in zwei Pilotgruppen umgesetzt. Befragungsergebnisse nach zwölf Monaten pilotierender mobiler Arbeit zeigten eine Effizienzsteigerung im beruflichen Kontext, bessere Vereinbarkeit von Beruf und persönlicher Lebensphase, aber auch Potenzial in der Weiterentwicklung der Kommunikationskultur in Bezug auf die Präsenzkultur und einen großen Bedarf an aktivitätenbasierte Arbeitsumgebungen.

Schließlich ist die Neugestaltung der Arbeit in Zeit und Raum auch ein arbeitsrechtliches Thema. Martina Hidalgo, Partnerin, Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht bei CMS Hasche Sigle Partnerschaft von Rechtsanwälten und Steuerberatern mbB, stellte die Unterschiede von Ordnungsrecht und Weisungsrecht heraus. Zudem zeigte sie auf, wie Arbeitsverträge und Betriebsvereinbarungen für New Ways of Working aussehen sollten. In einem Zusatzmodul konnten Details und spezielle Anforderungen zur mobilen Arbeit im Ausland geklärt und diskutiert werden. ●

Sabine Schritt

Die Studie „Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse: Ausgestaltung des New Normal“ von Josephine Hofmann, Alexander Piele und Christian Piele ist unter www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/2021/DGFP-Arbeiten-Corona-Pandemie-Ausgestaltung-New_Normal-12-2021.pdf erhältlich.

TERMINE

Anmeldung für alle DGFP-Veranstaltungen unter www.dgfp.de/veranstaltung/



ST. GALLER LEADERSHIPTAG MIT NACHT

**New Leadership Responsibility:
Zukunft gestalten in komplexen Welten**

16. – 17. März 2022, 24 Stunden,
Universität St. Gallen / Schweiz
www.es.unisg.ch

DGFP // RECRUITING SUMMIT 2022

**Trends, Strategien und Technologien für Recruiting,
Sourcing, Employer Branding und Personalmarketing**
22. – 31. März 2022, online

ZUKUNFT PERSONAL SÜD / CORPORATE HEALTH CONVENTION

5. – 6. April 2022, Messe Stuttgart
www.zukunft-personal.com

DIE ARBEITSWELT VON MORGEN – KRISE, TRANSFORMATION & INNOVATION

28. April 2022, Technische Hochschule Nürnberg
22. Juni 2022, Haus der Wissenschaft Bremen
www.hr-trends-tagung.de/

ZUKUNFT PERSONAL NORD

3. – 4. Mai 2022, Messe Hamburg
www.zukunft-personal.com

DGFP // LEADERSHIP SUMMIT

**Welche Strategien Unternehmen
für das Führen im New Normal entwickeln**
4. – 5. Mai 2022, online

DGFP // JAHRESTAGUNG BERUFS-AUSBILDUNG

3 Online-Module à 4 Stunden am
12., 17. und 19. Mai 2022 und optional am 9. Mai 2022
bei Kärcher in Präsenz

HR TECH, SOFTWARE & INNOVATION EXPOFESTIVAL

17. – 18. Mai 2022, Wassermannhalle Köln
www.hrtech.de

DGFP // JAHRESTAGUNG ARBEITSRECHT IM UNTERNEHMEN

**in Kooperation mit dem Bundesverband
der Arbeitsrechtler in Unternehmen**
23. Mai – 2. Juni 2022, online

LEARNTEC

Internationale Fachmesse und Kongress
31. Mai – 2. Juni 2022, Messe Karlsruhe
www.learntec.de

NEW WORK EXPERIENCE

20. Juni 2022, hybrid, Elbphilharmonie Hamburg
www.new-work.se