

DGFP // WISSENSWERT

ROADMAP ZUM

NEUEN NORMAL

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

DGFP // WISSENSWERT
Aktuell. Fundiert. Wissenswert.

Mit der Publikationsreihe DGFP // Wissenswert geben wir Antworten zu aktuellen operativen und strategischen Fragestellungen, die das Personalmanagement bewegen und unsere Arbeit bestimmen. Mit unseren Informationen liefern wir fundiertes Wissen rund um aktuelle Themen, aufgearbeitet durch Experten.

Unser Grundsatz: lösungsorientiert und nah an der Praxis des Personalmanagements.

DGFP // Wissenswert Roadmap zum Neuen Normal

von Dr. Josephine Hofmann und Anna Hoberg

1. Arbeitgeber im Übergang

Wir stehen in einem gleitenden Übergang aus den Pandemienmonaten in die Zeit „danach“. Viele Arbeitgeber planen nun das „Neue Normal“, und arbeiten an entsprechenden Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen, Ausstattungsiniciativen, Mitarbeitenden- und Führungskräfte-schulungen. Viele sehr wertvolle Erfahrungen der Pandemiejahre werden ausgewertet und in konkrete Gestaltungsinitiativen überführt. Wie immer, sorgen dabei einzelne Organisationen für großes Aufsehen: Sei es eine Firma wie SAP, die postuliert, dass die „Mitarbeitenden auch im Schwimmbad arbeiten können“ und für Deutschland jegliche Präsenzpflcht im Büro abgeschafft hat, seien es Schlagzeilen wie die von Elon Musk, der per E-Mail alle Mitarbeitenden zurück ins Büro beordert, weil bei Abwesenheit davon ausgegangen werden müsse, „daß der Mitarbeitende das Unternehmen verlassen hat“. Die Liste solcher herausgehoben agierender Unternehmen ließe sich problemlos erweitern. Bei aller Aufregung über diese prominenten Extrembeispiele: Die Vielzahl der Arbeitgeber bemüht sich derzeit um eine Arbeitsweltgestaltung, die das Beste beider Welten vor und während der Pandemie übereins bringen möchte.

Wir, das Fraunhofer IAO, konnten mit unseren Kunden aus Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung viele Lernerfahrungen und Übergangsbegleitungen realisieren. Der vorliegende Beitrag fasst diese Erfahrungen in einer systematisierten Form zusammen, um dem Leser mögliche Anregungen in der Reflektion eigener Vorhaben zu geben. Damit bietet dieser Beitrag uns als angewandtem Forschungs- und Beratungsinstitut auch eine Gelegenheit zur systematischen Reflektion unserer Erfahrung und Arbeitsansätze, die wir im Folgenden teilen möchten. Mit Blick auf die Vielzahl der Publikationen in Bezug auf die Gestaltung der hybriden Arbeitswelt muss allerdings immer eines im Blick bleiben: Wir kommen aus einer Extremsituation sehr großer Virtualität von Arbeit (wo dies möglich war) und präventionsorientierter Abstandswahrung und stehen in Bezug auf die Gestaltung „echt“ hybrider Arbeitsformen erst am Anfang.

Unter hybriden Arbeitsformen verstehen wir dabei solche, die ortspräsente und ortsmobile Arbeit in großer Selbstverständlichkeit mischen, und zwar in synchroner als auch in asynchroner Form. Das bedeutet: Der einzelne kann unter mehr oder weniger strikten Rahmenbedingungen wählen, wo er arbeitet und sich damit tage- oder stundenweise zwischen Büro und anderen Arbeitsorten entscheiden (asynchrone Hybridität); umgekehrt bedeutet das auch, dass Situationen, in den Personen an einem Ort mit solchen in virtueller Zusammenschaltung zu einem Zeitpunkt zusammenarbeiten (synchrone Hybridität), zunehmen werden. Wir alle wissen mittlerweile, dass gerade diese Situationen der synchronen Hybridität herausforderungsvoll sind und große Anforderungen z. B. an die Moderation von Teammeetings in solch gemischter Besetzung stellen.

2. Die Zukunft der Arbeit ist hybrid

Die prognostizierte Hybridität der Arbeit in Zukunft ist mittlerweile recht gesichert und durch eine Vielzahl von Studien auch aus unserem eigenen Haus breit bestätigt. Viele Befragungen und Einschätzungen gehen – die grundsätzliche Virtualisierbarkeit von Tätigkeiten aufgrund digitaler Arbeitsmodi vorausgesetzt – von einem recht breiten Mix von physischer und virtueller Präsenz aus und taxieren die erwartete Abwesenheitsquote auf Werte zwischen 20 und 80 Prozent, wobei eine Mehrzahl der Abschätzungen rund um ein salopp formuliertes „Hälfte-Hälfte“ zu liegen kommt – natürlich mit Ausschlägen am oberen und unteren Ende getreu der Gausschen Normalverteilung. Diesen Wert greifen auch viele bereits umgesetzte Dienst- bzw. Betriebsvereinbarungen auf, die häufig 40, 50 oder 60 % an Abwesenheit als Obergrenze festsetzen (so z. B. bereits im vorletzten Jahr durch Siemens für Deutschland geregelt). Dies führt unweigerlich zur Verrückung einer ganzen Reihe von Stellschrauben unserer Arbeitsgesellschaft und der notwendigen Neubewertung einiger Grundannahmen. Dazu gehören ganz unterschiedliche Themen: Wieviel und welche Büros brauchen wir in Zukunft? Was bedeutet das für unsere Dienstreisepolicy? Haben wir in Zukunft einen weiteren Suchradius auf der Suche nach neuen Mitarbeitenden (bekommen aber auch gleichzeitig auch auf einen Schlag mehr Konkurrenz um diese?). Können wir in Zukunft auch von der Ferienlocation aus arbeiten? Ist das eine Chance zur Revitalisierung strukturschwacher Gebiete, die nun einfacher qualifizierte Arbeitsplätze allokiert werden können? Was bedeutet das für unsere Führungskonzepte? Und: welche Bedeutung hat der Arbeitgeber eigentlich als sozialer Ort der Begegnung, Identifikation und persönlicher Sozialisation, und was verändert sich hier denn langfristig? Das sind alles hochspannende Fragen, die uns noch länger beschäftigen werden und die seriöserweise auch einer längerfristigen Erforschung bedürfen. Denn: Die „echt“ hybride Arbeitswelt bildet sich derzeit gerade noch heraus, da wir ja pandemiebedingt aus zwei Jahren sehr weitgehender Virtualität auf diesen Pfad „einbiegen“. Das bedeutet auch, daß wir uns in einer sehr spannenden, entwicklungs-dynamischen Zeit befinden.

3. Von wem gehen die Initiativen zur Gestaltung des Neuen Normal typischerweise aus?

Die meisten Anfragen bei uns gehen von HR und Organisationsentwicklern aus, wenn nicht gleich direkt von der Geschäftsleitung. Wobei innerhalb der Organisation häufig die Mitarbeitenden selbst oder die Führungskräfte bzw. die operativen Bereiche zentrale Treiber sind. Dies erfolgt dann aufgrund recht unterschiedlicher Treiber bzw. Trigger: Die Ansprüche und erfahrungsgeliteten Erwartungen der Mitarbeitenden, der Druck des Arbeitsmarktes, der vergrößerte Suchradius für neue Mitarbeitende; positive Erfahrungen mit standortübergreifender Zusammenarbeit generell, neue Konzepte der Arbeit mit Kunden im speziellen. Klar ist auch: sehr viele Fragestellungen, die damit verbunden sind, sind mitbestimmungspflichtig. Wie noch herauszuarbeiten sein wird, plädieren wir für eine dediziert beteiligungsorientierte Vorgehensweise, die auch eine gewisse Ergebnis- und

Prozessoffenheit zulässt, ja, geradezu einen experimentierenden Charakter hat. Damit ist im wesentlichen gemeint, dass wir erkennen müssen, die hybride Arbeitswelt nicht am Reißbrett einmalig vorab konzipieren und umsetzen zu können, sondern daß wir uns eher in einem gemeinsamen Prozess auf den Weg machen, diese Arbeitswelt umzusetzen und dabei auch alternative Wege zu erproben. Erproben heißt dabei immer auch: Es für möglich halten, dass etwas weniger gut funktioniert und verbessert bzw. angepasst werden muß. Diese Haltung bezeichnen wir mit dem Begriff „experimentell“. Sie ist, gerade in einem Land mit großer Ingenieurstradition, noch häufig mit Unsicherheit und mangelnder Führung assoziiert und daher eher verpönt. Hier werden wir gute Wege finden müssen, die Handlungssicherheit auf der einen mit Entwicklungsfähigkeit auf der anderen Seite in eine fruchtbare Symbiose bringen kann.

4. Mögliche Bausteine der Umsetzung im Überblick

Die folgende Grafik zeigt in der Übersicht mögliche Handlungsschritte, die sich im Laufe unserer Arbeit als sinnvoll herausgestellt haben. Sie haben eine Leselogik von unten nach oben, stellen also mögliche aufeinander aufbauende Handlungsschritte dar, ohne dass diese immer auch in dieser Reihenfolge notwendig oder nachgefragt wären.



Abbildung: Bausteine der Roadmap zum New Normal

Die graue Ebene umfasst Aktivitäten der Bestandsaufnahme, die blaue die der Zielbilderstellung und der strategischen Planung. Dunkelgrün dargestellt sind typische inhaltliche Gestaltungsfelder, die je nach Ausgangssituation und Prioritätensetzung der Organisation bearbeitungswürdig sein können. Sehr wesentlich ist auch die hellblaue Ebene der Veränderungsbegleitung im Sinne des Change Managements. Dabei dient diese separierte Darstellung des Change Managements insbesondere dem Ziel, dessen Notwendigkeit ganz ausdrücklich zu visualisieren. Denn faktisch beinhalten viele der anderen gezeigten Aktivitäten wesentliche Aktivitäten des Change Managements, erfordern bzw. bestärken sie doch in der Regel auch veränderte Verhaltensweisen und Haltungen, die aktiv gefördert und verstetigt werden müssen, um die notwendigen Veränderungen im Neuen Normal auch wirksam umzusetzen. Change Management hat zum Ziel, neben den Dingen, die durch strukturelle Maßnahmen, Technikeinsatz etc. festgelegt und formal durchgesetzt werden können, diejenigen Dinge zu verändern, die eben genau nicht beschlossen, sondern nur durch innere Haltung und langfristige Verhaltensänderungen der Menschen erreicht werden können.

Tägliches Verhalten kann kaum wirksam „angeordnet“ werden, außer mit rigidesten Kontrollmaßnahmen, sondern muss von innerer Überzeugung, Gewöhnung und positiver Rahmung von außen getragen werden, damit es sich zeigt. Zu guter Letzt folgt auf der hellgrünen Ebene die Ermittlung der erzielbaren Effekte. Denn natürlich benötigt jegliche Veränderung im besten Fall eine klare Kosten-Nutzen-Argumentation, die die Veränderungsaufwände rechtfertigt.

Diese Bausteine erläutern wir im Folgenden, wobei wir uns in der Darstellung entlang unserer zentralen Umsetzungserkenntnisse bewegen wollen. Dies unterstreicht, dass die dargestellten Module die idealtypische Listung eines möglichen Portfolios von Aktivitätssträngen darstellt und nicht als Pflichtprogramm zu verstehen ist. Denn je nach spezifischer Ausgangssituation der Organisation sind einzelne Module von verschiedener Priorität und Sinnhaftigkeit

5. Was sind unsere zentralen Erkenntnisse?

Erkenntnis Nr. 1: Ein gemeinsames Zielbild fokussiert und trägt die veränderungsbedingten Irritationen.

Die mit dem Weg ins New Normal erforderlich werdende Kulturveränderung in Bezug auf Abbau von Präsenzorientierung und Hinwendung zu vertrauensbasierter Zusammenarbeit braucht Zeit und erfordert die Mühen beteiligungsorientierter Vorgehensweisen, um Themen und Haltungen dauerhaft zu vergemeinschaften, also als breit etablierte Verhaltensweisen zu verankern. Nur diese Vergemeinschaftung realisiert wirksame, durchgängige Umsetzung und verhindert einen „Aqua-Planing“-Effekt hastig übergestülpter und unzureichender Veränderungsinitiativen, die nie wirklich die Breite der Mitarbeiterschaft erreichen. Und wenn man sich auf einen gemeinsamen Weg machen will, macht es Sinn, sich zu Beginn auf das Wegeziel zu verständigen und sich über die Gründe zum Verlassen der alten Situation gemeinsam klar zu werden. Es ist also erforderlich, ein gemeinsames Verständnis des Zielbildes aufzubauen, eine Antwort auf die Frage „Warum weg von hier?“ zu finden und sich für die Wahrnehmung der individuell empfundenen Ausgangssituationen Zeit zu nehmen. In kaum einem anderen Prozessschritt ist das Motto „Der Weg ist das Ziel“ so wichtig wie hier. Auch wenn das Zielbild als solches nicht „spektakulär“ wirken muß und nicht vor Arbeitsinnovationen nur so strotzen mag, umfasst es bestmöglich die gemeinsam diskutierten, abgewogenen Grundsätze und Eckdaten der gemeinsamen Arbeitswelt. Dabei ist die Tatsache, daß dies wirklich umfassend diskutiert und erläutert wurde, die wichtigste Botschaft und der wichtigste Mehrwert eines solchen Zielbildes. Nur wenn die Mitarbeitenden und Führungskräfte den Eindruck mitnehmen, angemessen beteiligt worden zu sein, werden sie die damit verbundenen Veränderungen auch gut mittragen. Dieses Zielbild ist nicht zuletzt auch immer wieder Basis der gemeinsamen Reflektion des Erreichten und der kontinuierlichen Ausrichtung daran. Zudem wird es in Zukunft für Recruitingprozesse immer wesentlicher werden, um im Arbeitgebermarketing überzeugend zu punkten.

- ▶ **Module Zielbildentwicklung und Change Management:** Eine Zielbildentwicklung bearbeitet die gemeinsam zu beantwortende Frage: Wie wollen wir in Zukunft miteinander arbeiten, und wie kommunizieren wir das an (potenzielle) Mitarbeitende? Methodisch ist dies z. B. über eine Abfolge von Fokusgruppen bearbeitbar, die gemeinsame Formulierungen und/oder Bilder hierfür erschaffen. Dieser Prozess kann strukturiert anhand ausgewählter Entwicklungskorridore stattfinden (wie z. B. Orts- und Zeitflexibilisierung, Ausgestaltung von Führungsbeziehungen, Bürogestaltung etc.) und auf textueller und/oder bildlicher Basis erfolgen. Wichtig ist, wirklich alle relevanten Mitarbeitendenbereiche einzubeziehen und die jeweiligen Anmerkungen/Anpassungen/Modifikationen transparent zu verarbeiten und zu kommunizieren. Besonders relevant dabei ist, ev. vorhandene „harte“ Linien seitens der Geschäftsleitung klar zu kommunizieren und

natürlich auch zu begründen. Ein Zielbild sollte bestmöglich beteiligungsorientiert entwickelt werden; das bedeutet aber im Umkehrschluss nicht, dass eine komplett basisdemokratische Entwicklung umgesetzt wird. Spezifische Rahmenbedingungen aufgrund von Kundenbeziehungen, aber auch gefestigter Werte und Überzeugungen werden sich hier abbilden müssen. Hier ist es erfahrungsgemäß insbesondere wichtig, diese Rahmenbedingungen transparent zu kommunizieren und dazu zu stehen. Nichts ist desaströser, als Gruppen an einem Zukunftsbild völlig ergebnisoffen arbeiten zu lassen und sie anschließend mit Rahmenbedingungen zu konfrontieren, die einen Großteil des Diskutierten unmöglich machen. Hier ist eine offene, überzeugte und direkte Kommunikation sehr erfolgskritisch. Das erfordert eine klare Haltung der obersten Managementebene.

Erkenntnis Nr. 2: Innehalten, Lernen und Würdigen sind ein wichtiger Anfang.

Die letzten zwei Jahre waren ein immenses Experimentierfeld, dessen Erkenntnisschätze leider nicht überall gehoben werden. Über die Länge der Zeit, angesichts eingetretener Ermüdungerscheinungen, und auch mit Blick auf die derzeitigen weltpolitischen Krisen laufen dabei einige Lerneffekte Gefahr, nicht ausreichend systematisch analysiert und damit für die Zukunft nutzbar gemacht zu werden. Gerade Potenziale für Nachhaltigkeit oder neue Geschäftsmodelle auf Basis hybrider Kommunikationsformen bzw. Kundenkontakte werden unserem Eindruck nach derzeit häufig zu wenig betrachtet. Wesentlich ist dabei, unterschiedliche Perspektiven zu betrachten und nebeneinander stehen zu lassen. Zudem ist es wesentlich, die Erwartungshaltung der verschiedenen Beschäftigtengruppen zu kennen und auch akteursspezifische Vorbehalte oder Ängste zu kennen. So haben zweifellos Führungskräfte z. B. differenzierte Erfahrungen und Erwartungen im Vergleich zu Mitarbeitenden oder Geschäftsleitung.

- ▶ **Modul Online-Befragung:** Wir haben hier gute Erfahrungen mit einer breiten Online-Befragung gemacht, die Erfahrungen, Erwartungen und Rahmenbedingungen transparent macht und damit eine sehr faktenorientierte Ausgangsbasis für die weitere Arbeit schafft. Dabei geht es um eine vorwiegend vorstrukturierte Befragung, die auch zügig ausgewertet und differenziert dargestellt werden kann. Eine gute Fragenstrukturierung verhindert dabei zum einen den „Wünsch-Dir-Was“-Effekt, erlaubt aber aufgrund der grundsätzlich zu gewährenden Anonymität auch offene Meinungsäußerung und damit einen unverstellten Blick in die Gefühls- und Erwartungslage der Mitarbeitenden. Eine organisationsweite Befragung ist zudem ein sehr überzeugender, stark beteiligungsorientierter Einstieg in die angestrebte Veränderung. Der allerdings immer auch Erwartungshaltungen erzeugt, dass das, was denn nun erfragt wurde, nach Auswertung in nachvollziehbare Aktivitäten gegossen wird. Auch das muß VOR der Umsetzung bedacht werden

Erkenntnis Nr. 3: Es gibt keinen „one-best-way“. Daher ist eine strategieorientierte Bestandsaufnahme und Planung sinnvoll.

Jede Organisation hat ihren Aufsatzzpunkt und ihren Reifegrad für die Umsetzung der hybriden Arbeitswelt, die mit einem strukturierten Prozeß festgestellt und diskutiert werden sollte. Selbst innerhalb einer Organisation wird, eine bestimmte Größe vorausgesetzt, der Blick auf die Ausgangslage und den prioritären Handlungsbedarf höchst unterschiedlich ausfallen. Allein daraus lässt sich viel fruchtbare Auseinandersetzung mit Hilfe einer strategischen Einordnung und Bestandsaufnahme ziehen, holt sie doch erst einmal alle „ab“ und zeigt, dass individuelle Wahrnehmungen sehr unterschiedlich sind. Wir plädieren dafür, neben der organisationsweiten Online-Befragung über den Schritt eines strategischen Roadmappings die Aktivitäten zur Gestaltung des Neuen Normal zu definieren und zu priorisieren. Dies sollte bestmöglich in einem strukturierten Gespräch erfolgen. Man muss sich zuhören können, systematisch Maßnahmen ableiten, und sich dann auf eine umsetzbare Gesamtstrategie mit priorisierten Abfolgen einigen.

- ▶ **Modul NewWork Cockpit:** Im Rahmen einer Fraunhofer-weiten Adressierung des Themas New Work konnten wir ein „Cockpit“ entwickeln, das eine tool-gestützte Bestandsaufnahme der bestehenden Aktivitäten und strukturellen Voraussetzungen der einzelnen Institute auf dem Weg in die Arbeitswelt der Zukunft unterstützt. In diesem Cockpit werden eine Reihe von Themen adressiert: Die Ausgestaltung von Arbeitsformen, von Orts- und Zeitflexibilität, umgesetzte Führungsgrundsätze und -routinen genauso wie Themen der IT-technischen oder arbeitsplatz-bezogenen Ausstattung, etc. Das Cockpit leistet eine methodisch unterstützte Messung des Umsetzungsgrades von Maßnahmen, markiert die größten Lücken, visualisiert diese Ergebnisse und bereitet so die strategische Diskussion über anstehende Schwerpunkte im oberen Managementkreis vor. Wir empfehlen die Integration von Personalvertretungen, Personalentwicklern und anderen Funktionsträgern z. B. auch aus Facility Management oder IT. Auf dieser Basis kann dann eine strategische Maßnahmenplanung erfolgen.

Erkenntnis Nr. 4: New Work im New Normal ist ein bewegliches Ziel und die Umsetzung erfolgt schrittweise.

Die Notwendigkeit einer „experimentierenden“ Haltung haben wir in den einleitenden Abschnitten bereits erläutert. Damit geht es um eine große Ergebnis- und Prozessoffenheit, die dennoch immer einen strukturierten Planungsprozess zur Voraussetzung hat. Dies wiederum erfordert eine kurzgetaktete, anpassungsfähige Vorgehensweise, die eher Prozessschritte vereinbart denn absolute Zielzustände beschreibt. Hier sehen wir ein hervorragendes Einsatzgebiet für OKR-basierte Methoden des Roadmapping und Planens.

- ▶ **Modul OKR-basierte Maßnahmenumsetzung:** Eine Planung auf Basis von laufend redefinierten und überprüften „Objectives and Key Results“ liefert kurzzyklische Prüfungs- und Projektierungsschritte, die der Dynamik der zu entwickelnden Arbeitswelt entsprechen. Diese in agilen Kontexten bereits häufiger eingesetzte Methode der Zielplanung (die häufig jährliche Entwicklungsplanungen für Mitarbeitende durch agilere Ansätze ersetzen soll) fokussiert weniger auf erreichbaren (End-)zielen, die häufig schwierig zu operationalisieren sind, sondern legen besonderes Augenmerk auf die umsetzungsorientierten Prozessschritte und die damit verbundenen Zielsetzungen. Dieser veränderte Fokus erleichtert damit auch ein einfacheres Anpassen von vereinbarten Lösungswegen.

Erkenntnis Nr. 5: In der hybriden Arbeitswelt verschieben sich die Vorstellung vom Ort und Zeitpunkt von Arbeit genauso wie die Erwartung an deren Selbstverständlichkeit.

Dies ist die sicherlich signifikanteste Wirkung der Pandemie in Bezug auf die Arbeitswelt. Die letzten beiden Jahre haben die Möglichkeit weitgehender Flexibilisierung von Ort und Zeit der Arbeitserbringung deutlich unter Beweis gestellt, und dies ohne signifikante Einbrüche in der Produktivität – im Gegenteil. Damit konnten viele Vorurteile beseitigt werden. Dies führt nicht zuletzt zu einer entsprechenden Erwartungshaltung der Mitarbeitenden. Beides unterstreicht den Bedarf, sich im Zuge der Einführung des Neuen Normales um organisationsweite Rahmenseetzungen z. B. durch eine Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung zu kümmern.

- ▶ **Modul Betriebsvereinbarung:** Eine organisationsweite Regelung sollte die Rahmendaten von erlaubten Umfängen ortsmobiler Arbeit, deren Anspruchsgrundlagen, Ausstattungsfragen und ev. auch sinnvolle Erweiterungen der Regelungen des Arbeitszeitregimes und der Zeitkontrolle-/ -aufschriebe umfassen. Viele Organisationen wählen derzeit den Weg einer zeitlichen Befristung einer solchen Regelung, um damit auch von vornherein Anpassungspotenziale und eine gewisse Entwicklungsoffenheit zu signalisieren. Das halten wir für sehr sinnvoll.

Erkenntnis Nr. 6: Das New Normal in der Hybridität wird im Idealfall im gut austarierten Spannungsfeld (weniger) zentraler Regelungen und teamverantworteter Selbststeuerung umgesetzt.

Je flexibler unsere Arbeitswelt wird, desto wichtiger werden verlässliche Vereinbarungen, die das tägliche Miteinander mit größtmöglicher Flexibilität auf der einen, bei gleichzeitig hoher Produktivität und Kundenzufriedenheit auf der anderen Seite realisieren. Wenn das tägliche Miteinander sich nicht mehr auf einfache Koordinations-, Orientierungs- und Informationseffekte der gemeinsamen Präsenz und direkter Zugriffsmöglichkeit an einem Ort verlassen kann, müssen Themen wie Erreichbarkeit, Bürobesetzung, Ansprechbarkeit für Externe, aber auch Zeiten der persönlichen Begegnung und des informellen Miteinanders explizit vereinbart werden. Da größere Organisationen in der Regel eine hohe funktionale Ausdifferenzierung aufweisen oder auch je nach Standort oder Produktgruppen durchaus große Unterschiedlichkeiten leben, macht es unseres Erachtens Sinn, solche Themen der gemeinsamen Vereinbarung auf Team- bzw. Abteilungsebene zu regeln. Wir empfehlen hierfür das Instrument der Teamcharta.

- **Modul Teamcharta:** Sie schaffen ein Bewusstsein für teamspezifisch notwendige Rahmenbedingung zur produktiven Leistungserbringung und ermöglichen einzelnen individuelle Freiräume. Teamchartas werden im jeweiligen Team besprochen, verhandelt und machen in der Regel Kompromisse zwischen den Mitarbeitenden notwendig, da nicht immer individuelle Flexibilisierungswünsche mit übergeordneten Zielsetzungen des Bereiches und dessen Kundenanforderungen in völlige Übereinstimmung zu bringen sein werden. Wichtig sind hier vor allem Absprachen zu Präsenzansforderungen, Dokumentenablage, Erreichbarkeit, Kalendermanagement, Wissensaustausch und dem Schutz vor Entgrenzung. Das wichtigste Prinzip ist: Alle Teammitglieder verstehen, daß sie nur in gemeinsamer Teamverantwortlichkeit die nötigen Regelungen gewährleisten können, und dass nur mit dieser Teamcharta mobile Arbeit gewährt werden kann. Führungskräfte sind Teil dieses Prozesses, sollten ihn jedoch nicht führen, sondern ihre rollenspezifischen Positionen vertreten.

Erkenntnis Nr. 7: Die hybride Arbeitswelt ist Teil der doppelten Transformation/der twin transformation.

Die Nutzung digitaler Arbeitsprozesse fördert und fordert auch nachhaltigkeitsorientierte Verhaltensweisen und deren positive Effekte z. B. in Bezug auf Klimaneutralität, gesunde Arbeitsumgebungen oder bessere Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden. Dennoch muss diese Perspektive vielerorts noch systematisch entwickelt, mit überzeugenden Wirkungszusammenhängenden unterlegt und zielorientiert umgesetzt werden. Damit kann einem deutlich an Bedeutung gewonnenen Aspekt der Arbeitgeberattraktivität, aber auch der insgesamten Reputation der Unternehmen eine signifikante Unterstützung zukommen. Nie waren Themen der Sinnhaftigkeit und Sinnstiftung, der sozialen Verantwortung von Arbeitgeberorganisationen wichtiger als heute im Angesicht von Klima- und Ukraine Krise und einem sich zuspitzenden Fachkräftemangel. Wir raten intensiv dazu, sich im Rahmen der Gestaltung neuer Arbeitswelten auch mit dieser Fragestellung zu beschäftigen, die zweifellos bestehenden Potenziale zu nutzen und gezielte Aktivitäten aufzusetzen.

- **Modul Klimacheck:** Im Rahmen eines Einstiegselbstcheck bieten wir Unternehmen eine Übersicht über relevante Handlungsfelder, wo ein Unternehmen mit seinen Klimabestrebungen ansetzen kann, liefern damit eine unternehmensspezifische Standortbestimmung und legen so eine Planungsbasis, um relevante und praktikable Klimaschutzmaßnahmen zu definieren. Diesem Einstieg folgt auf Wunsch ein eintägiger, von IAO-Experten moderierter Workshop mit Entscheidungsträgern und Stakeholdern der Organisation.

Erkenntnis Nr. 8: Hybride Arbeit braucht hybride Führungskonzepte.

Hybride Arbeits- und Kooperationsformen implizieren auch eine starke Änderung der vorpandemischen Führungskonzepte. Eine Vielzahl von Studien und eigene Beratungserfahrungen belegen die Herausforderungen. Führung über Distanz verändert Anforderungen und Möglichkeiten von Kontaktaufnahme, direkter Beobachtung und Betreuung von Mitarbeitenden durch die Führungskräfte, die Umsetzung auch informeller Kontakte und die Rahmenbedingungen von Koordination, Delegation und Leistungsüberprüfung bzw. Feedback. Führungskräfte benötigen veränderte Konzepte für ihre tägliche Führungsarbeit und die Vermittlung und Verstärkung hierfür erforderlicher Kompetenzen, insbesondere im Bereich von Kommunikation und Delegation. Die genannten Veränderungen sind auch ein sehr bedenkenswerter Anlaß für die Reflektion bisheriger Führungsleitbilder.

- ▶ **Modul Führungskräftecoaching:** Sehr bewährt haben sich dedizierte Veranstaltungen für Führungskräfte, in denen individuelle Erfahrungen, Befürchtungen ausgetauscht und konkrete Handlungsansätze diskutiert werden können. Es ist sehr wertvoll, im vertraulichen Kreis unter Führungskollegen konkrete Ansätze zu erörtern und auf praktische Umsetzbarkeit abzuklopfen. Im besten Fall werden diese Arbeiten ergänzt um eine ehrliche Bestandsaufnahme des bestehenden Führungssystems, um nicht nur am individuellen Verhalten, sondern auch an den bestimmenden „Verhältnissen“ nachhaltig Anpassungen vorzunehmen. Denn alle genannten Veränderungen in Verhalten und Kompetenzen werden nur dann wirksam umgesetzt werden, wenn sie sich auch in so bestimmenden Rahmenbedingungen wie der Bonifizierung, der Auswahlkriterien und der Bewertung von Führungskräften widerspiegeln.

Erkenntnis Nr. 9: Technik ist nicht alles. Aber ohne Technik ist alles nichts.

Wir dürfen nicht vergessen, daß die neue Arbeitswelt in ihrem Funktionieren in noch erheblicherem Maße als bereits bisher von einer stabilen und performanten IT-Ausstattung, einer möglichst durchgängigen Digitalisierung der wesentlichen Arbeitsdokumente und einer auf breite Akzeptanz und Nutzbarkeit ausgerichteten Ausstattungspolicy abhängig ist. IT-Planung und -Implementierung muss Netzwerkeffekte und die generische Bedeutung der Collaborations-Technologien berücksichtigen. Das bedeutet: nur eine aktive Aufnahme, breitflächige Nutzung und die Nutzung adaptionsfähiger Komponenten werden zu einer breiten und kompetenten Nutzung seitens der Mitarbeitenden führen; gleichzeitig erfordert mehr Virtualität absolut stabile und performante Infrastrukturen.

- ▶ **Module nutzerorientierte Collaboration und agiles Rollout Digital Workplace:** Die Implementierung muss für breit verfügbare, stabil verlässliche Infrastrukturen an verteilten Orten sorgen, viel Aufwand in konkrete Hands-On-Schulung als auch die Vermittlung von Medien- und Inszenierungskompetenzen investieren. Dies erfordert auch einen eventuellen Neuzuschnitt lokaler und zentraler Serviceleistungen, Quality of Service-Standards sowie hiermit zusammenhängender Verrechnungsmodelle. Gleichzeitig müssen die Mitarbeitenden selbst kompetenter in Themen der Inbetriebnahme, von Updates werden, was wiederum neue Anforderungen an die Bereitstellung von Schulungsunterlagen, -filmen, Communities of Practice etc. legt. Unsere Erfahrungen unterstreichen die wachsende strategische Bedeutung der IT-Serviceleistung, die rechtzeitig mitgeplant und ausgestattet werden muß.

Erkenntnis Nr. 10: Die hybride Arbeitswelt muss den Spagat von Flexibilität und Grenzziehung umsetzen.

Entgrenzung und Leistungsverdichtung sind ernstzunehmende Phänomene, die durch die starke Virtualisierung der Arbeitsbeziehungen deutlich virulenter geworden sind. Notwendig werden übergreifende Konzepte und vorbildliches Führungsverhalten, aber auch eine kollektiv geschärfte Wahrnehmung und teambezogene Fürsorge untereinander. Dabei müssen verschiedene Ebenen ihren Beitrag leisten: Die Gesamtorganisation durch übergreifende Schulungs-, Sensibilisierungs- und Monitoringleistungen, die Führungskräfte durch verstärkte Wachsamkeit und eigenes Vorbildverhalten, die unmittelbaren Kolleg*Innen sowie die Mitarbeitenden selbst.

- ▶ **Modul teamorientiertes Gesundheitsmanagement:** Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, diese Aufgabenstellung in der konkreten Kollegenschaft zu verankern, und zwar im Sinne einer geschärfen Wachsamkeit und Fürsorge füreinander. Es ist sinnvoll, im unmittelbaren Kollegenkreis über mögliche Signale für Überbelastungen zu sprechen, Regelungen z. B. zu Erreichbarkeitserwartungen (z. B. in der Teamcharta) zu diskutieren, und gemeinsame Rituale zu vereinbaren, die diesen dysfunktionalen Wirkungen entgegenarbeiten können. Dazu gehören verbindliche Mittagspausen, der Respekt vor individuellen Stillarbeitszeiten, ein gemeinsames Verständnis für erwartbare Erreichbarkeiten, etc.

Erkenntnis Nr. 11: Die hybride Arbeitswelt braucht angepasste Bürokonzepte.

Eine zunehmende Virtualisierung von Arbeit stellt ganz automatisch die Frage, welche Funktion, welche Ausstattung und welchen Umfang die verbleibenden Büroarbeitsplätze bzw. das gesamte Organisationsgebäude dann haben werden. Was auch schon vor der Pandemie bei vielen Arbeitgebern adressiert wurde, tritt nun mit Blick auf leerstehende Büroetagen und gleichzeitig stark anziehender Debatten um Energieeinsparung und Nachhaltigkeit nun noch deutlich dringlicher in den Vordergrund. Es ist naheliegend, über geharte Konzepte von Arbeitsplätzen, und vor allem insgesamt über die Frage nachzudenken, welche Tätigkeiten wo am besten auf welchen räumlichen und technisch wie möbelseitigen Settings zu allokiert sind, welche Zonierungskonzepte hierfür richtig und welche Nutzungspolicy vereinbart werden sollten. Das bringt zwei ganz wesentliche Erkenntnisse und kulturell maßgebliche Veränderungen: Den Abschied von „meinem“ Arbeitsplatz, und die Idee einer multifunktional nutzbaren Fläche mit möglichst flexiblen Nutzungskonzepten. Beides sind planerisch und veränderungsbezogen arbeitsintensive Themen.

- ▶ **Modul neue Bürokonzepte:** Unser Institut hat über mehrere Jahrzehnte hinweg breite Erfahrung in der Konzeption, Umsetzung und Evaluierung moderner Officekonzepte sammeln können. Wir empfehlen bestmöglich vor architektonischen oder beschaffungsbezogenen Aktivitäten eine Beantwortung der Frage, welche Tätigkeiten wo von welchen und wievielen Menschen geleistet werden können und sollen; hierzu können auch Szenarien auf Basis von uns über viele Jahre verfeinerter Nutzertypologien genutzt werden. Dann folgen konkretisierende Planungen, evtl. die Umsetzung von Pilotflächen und deren Evaluierung. Auch hier sind neben layout- und ausstattungsbezogenen Fragen begleitende Maßnahmen der Mitarbeiterintegration und des Change Managements wesentlich. Eine wachsende Bedeutung erlangen zudem digitale Tools für Buchungen und das Management einzelner Ressourcen sowie innovative Ausstattungskomponenten wie cognitive workspaces, deren Potenziale wir laufend erforschen.

Erkenntnis Nr. 12: Die Ausgestaltung der hybriden Arbeitswelt ist kein Selbstzweck.

Sondern immer Mittel zum Zweck. Um eine größere Arbeitgeberattraktivität zu erreichen. Um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen. Um standortübergreifend nahtloser und agiler zusammenzuarbeiten. Um Menschen in mehr Selbstverantwortlichkeit und breitere Entwicklungskorridore zu bringen. Um Flächen und Ressourcen nachhaltigkeitsorientiert zu nutzen, Kooperationen zu stärken, neue Standorte besser einzubinden. Oder ganz übergreifend um krisenresilienter zu werden. Umso wichtiger ist es, hierfür auch möglichst belastbare, quantifizierbare und qualifizierbare Effekte zu definieren. Denn die Nachfrage: „Und was bringt denn das jetzt wirklich?“ wird mit Recht gestellt und muß begründet beantwortet werden.

- ▶ **Modul Bilanzierung:** Eine Bilanzierung in Form einer erweiterten Kosten-Nutzen-Betrachtung muss sich der Herausforderung unterschiedlich einfacher Quantifizierungsmöglichkeiten und einer erst langfristig wirksam werdenden Wirkung auseinandersetzen. Daher ist es wesentlich, sich frühzeitig über die zu betrachtenden Wirkungsbereiche klar zu werden, über den Betrachtungszeitraum, der gewählt wird, sowie die Breite der Datenermittlung und die hierfür geeigneten Instrumente. Zum Einsatz kommen können Interviews, moderierte Workshops, aber auch wiederholte Messungen/Online-Erhebungen bei den Mitarbeitenden, die insbesondere Veränderungen im Zeitablauf abbilden können.

6. Was haben wir als Begleiter gelernt?

Die skizzierten Herausforderungen und Arbeitsweisen erfordern auch eine Weiterentwicklung unseres Verständnisses der Begleitung. Die wichtigsten Erkenntnisse für uns selbst im Folgenden in knapper Zusammenfassung.

- ▶ **Agile Regiekompetenz ist gefragt.** Und dies neben der des fachlichen Experten. Wir können begleiten, inspirieren und rahmen, aber sicher kein festes Programm umsetzen. Dies war mit Blick auf unseren Anspruch auf organisationsindividuelle Arbeit nicht wirklich neu. Aber die Umfänglichkeit der Transformation verstärkt nochmals die Herausforderung, sehr flexibel auf agile Programmänderungen einzugehen.
- ▶ **Lernschleifen und Reflektion sind wesentlich.** New Work im New Normal braucht eine Kulturveränderung, und diese dauert. Umso schöner und wichtiger ist es, bereits auch in einem Implementierungsdesign die hierbei immens wichtigen Reflektions- und Lernschleifen einzuüben. Sie sind wichtiges Merkmal eines systemisch orientierten Organisationsentwicklungsansatzes.
- ▶ **Nicht nur die Menschen, sondern auch die Organisationen müssen sich weiterentwickeln.** Denn es ist nur ein – zweifellos wichtiger – Schritt, sich auf die Weiterentwicklung der Menschen zu konzentrieren, diese zu begleiten, coachen und zu qualifizieren. In der Regel müssen aber immer auch die Strukturen weiterentwickelt werden. Ein gutes Beispiel hierfür sind Rahmenbedingungen der Führungsarbeit. Wenn man veränderte Verhaltensweisen will, z. B. eine intensivere Betreuungs- und Kommunikationsarbeit, dann erfordert dies neben einer weiterentwickelten Kommunikationskompetenz eventuell auch andere Führungsspannen oder Auswahlkriterien für Führungskräfte und Veränderungen in deren Incentivierung.
- ▶ Diese Transformation erfordert den Respekt vor den aktuellen Rahmenbedingungen der **unterschiedlichen Rollen der beteiligten Akteure** und eine kluge Inszenierung von deren Zusammenwirken. Je nach Zielgruppe unterscheiden sich Motivationen, Argumente und Vorbehalte. Überdies wird New Work im New Normal im Spannungsfeld zwischen zentralen Vorgaben und dezentraler Ausgestaltung realisiert und adressiert daher häufig auch Machtfragen und mögliche Konfliktbereiche zwischen betrieblichen Funktionsbereichen. Deren spezifische Belange zu verstehen und klug miteinander in die zielorientierte Zusammenarbeit zu bekommen, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine gelungene Umsetzung.

- ▶ **Führung muss aktiv weiterentwickelt und für ihre Vorbildfunktion vorbereitet werden.** Nur wenn das Management eine Vision vorgibt und glaubhaft vorlebt, Interesse an der organisations-internen Umsetzung zeigt, kann die Kulturveränderung gelingen. Wir haben den Anspruch diese im Prozess immer wieder einzufordern, auch „ganz oben“, auch wenn das unbequem werden kann.
- ▶ **Die wirtschaftliche Lage der Unternehmen moduliert häufig das Ausmaß an erlaubter Flexibilität.** Je krisenhafter das Geschehen wird, umso eher tendieren Organisationen zu mehr Präsenz. Das war schon vor mehr als 10 Jahren für Marissa Mayer bei Yahoo die Argumentation, die bereits schon damals hochgradig räumlich verteilte Belegschaft wieder ins Büro zurückzubeeordern. Ob das tatsächlich inhaltlich berechtigt ist, ist unseres Wissens noch nicht systematisch untersucht worden. Dennoch ist die Überlegung, bei schwierigen Zeiten „alle an Bord“ zu haben, psychologisch gut nachvollziehbar.
- ▶ **Flexibilisierung bedeutet ein Mehr an Organisation und damit Aufwand.** Getreu dem Motto „Nicht nur IN der Organisation arbeiten, sondern auch dauerhaft AN der Organisation“, wird im Neuen Normal die Anforderung an Mitgestaltung, Disziplin und gemeinsame Regelorientierung eher größer werden. So wünschenswert Beteiligung ist, die damit verbundenen Aufwände dürfen nicht verschwiegen werden.
- ▶ **Wir müssen uns eine experimentierende Haltung angewöhnen.** Die skizzierte Ergebnis- und Prozessoffenheit bedeutet, von Beginn an eben nicht schon mit festen Zieldefinitionen, harten KPIs etc. zu arbeiten, sondern sich auch mit Blick auf eine größere Mitarbeiterbeteiligung darauf einzulassen, laufend Iterations- und Anpassungsschleifen zu realisieren. Zu dieser Umsetzungsform gehört daher einiges an Mut und das Aushalten von Unsicherheit, sowohl aus Sicht des Kunden, aber auch für uns aus Sicht der begleitenden Institution. Wenn Workshopkonzepte, Vorgehensvorstellungen sehr kurzfristig angepasst und verändert werden müssen, bedeutet das auch für uns ein Höchstmaß an Flexibilitätsanforderung, die nicht immer leicht zu bewältigen ist. Wir werden uns zukünftig zunehmend auch selbst anpassungsfähig aufstellen müssen im Sinne einer adaptiven Organisation.

Autorinnen:

Dr. Josephine Hofmann

Fraunhofer Institut IAO

Leitung Zusammenarbeit und Führung

josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de

Anna Hoberg

Fraunhofer Institut IAO

Zusammenarbeit und Führung

anna.hoberg@iao.fraunhofer.de

Ihre DGFP – Ihr HR-Kompetenz- und Karrierenetzwerk

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) ist seit 1952 das Kompetenz- und Karrierenetzwerk für HR-Professionals. Wir organisieren den Erfahrungsaustausch für Personaler, qualifizieren in HR- und Führungsthemen und sind die Stimme des Personalmanagements gegenüber Politik und Gesellschaft. In unserem Netzwerk engagieren sich DAX-Konzerne ebenso wie kleine und mittelständische Unternehmen, renommierte Wissenschaftsorganisationen und Beratungen sowie zahlreiche Persönlichkeiten aus dem Human-Resources-Management. Mit unseren Mitgliedern und Partnern arbeiten wir an aktuellen Trends und HR-Themen, begleiten Personaler in ihrer Karriere und sind die Stimme des HR-Management gegenüber Politik und Gesellschaft. Der persönliche Erfahrungsaustausch steht im Zentrum unserer Arbeit. Hier engagieren sich jährlich über 4.000 HR-Entscheider und HR-Manager in rund 100 ERFA-Gruppen. Darüber hinaus bieten wir anerkannte Aus- und Weiterbildungsprogramme zu HR- und Führungsthemen an. In unseren Studien und Publikationen bündeln wir aktuelles HR-Wissen. Gemeinsam mit unseren Mitgliedern gestalten wir so die Arbeitswelten von heute und morgen.

Impressum

**Publikationsreihe DGFP // Wissenswert
Roadmap zum Neuen Normal**

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

Linkstraße 2
10785 Berlin
www.dgfp.de

Kai Helfritz
Leiter Mitgliedermanagement & Kooperationen
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.
Linkstraße 2
10785 Berlin
helfritz@dgfp.de

Fon 030 8145543-70

Copyright

Der Herausgeber behält sich das ausschließliche Recht auf Vervielfältigung und Nachdruck der veröffentlichten Beiträge, auch in elektronischer Form, vor. Jede, auch die auszugsweise Veröffentlichung bedarf der Zustimmung des Herausgebers.