

PAWLIK

# HYBR + ID

## HYBRID WORK

Zehn Impulse für die  
hybride Arbeitswelt

November 2021

# Inhalt

I Die neue Normalität	4
II Office vs. Homeoffice	6
III Hybrid Engagement	8
IV Hybrid Leadership	10
V Hybrid Culture	12
VI Hybrid Employee Life	14
VII Hybrid Organisation	16
VIII Die Zukunft des Büros	18
IX Back to the office	20
X Hybrid-Readiness-Check	22

### **Liebe Leserinnen, liebe Leser,**

während der Pandemie haben wir alle Erfahrungen mit dem Homeoffice gesammelt. Und aktuellen Studien zufolge wird Remote Work auch danach nicht mehr aus unserem Arbeitsleben verschwinden. Daher geht es nun darum, herauszufinden, was Unternehmen und Führungskräfte aus den Erfahrungen der vergangenen Zeit für die Arbeitswelt der Zukunft lernen können.

Wer denkt: „Wir machen es so wie bisher, nur ab und zu online“, der irrt. Hybrid Work stellt vor allem Führungskräfte vor große Herausforderungen. Kein Mitarbeiter ist wie der andere, jeder hat andere Motive, die ihn beruflich antreiben und in Büro und Homeoffice sehr unterschiedlich bedient werden. Entsprechend sind in der neuen hybriden Arbeitswelt individuelle Lösungen und ein empathisches Miteinander gefragt. Die Unternehmenskultur spielt dabei eine wichtige Rolle. Denn natürlich müssen wir uns fragen, wie ein Gefühl der Zugehörigkeit geschaffen werden kann, wenn ein Großteil der Mitarbeitenden remote arbeitet. Welche neuen Elemente braucht die Unternehmenskultur? Kurzum: Wie können wir dafür sorgen, dass sich ALLE wohlfühlen und zu einem Team zusammenwachsen?

Nicht minder wichtig sind eine stabile technische Infrastruktur und Tools zur asynchronen Online-Kollaboration, damit „work everywhere and anywhere“ erfolgreich umgesetzt werden kann. Unternehmen sollten darüber nachdenken, inwieweit ihre Büroflächen an das hybride Arbeitsmodell angepasst werden müssen.

Wie Sie sehen, haben wir eine spannende Reise vor uns. Lassen Sie uns gemeinsam die richtigen Schritte machen!

**IHR TEAM VON PAWLIK CONSULTANTS**

# Die neue Normalität

*Working from Home (WFH) oder Working from Anywhere (WFA) war bis März 2020 ein Nischenthema – und dann kam Corona. Inzwischen ist klar, dass auch nach Pandemie-Ende flexible Arbeitsformen das New Normal sein werden. Dennoch beobachten wir aktuell zunehmend eine Homeoffice-Müdigkeit. Wir vermissen unsere Lieblings-Kollegin, den gemeinsamen Lunch und den kurzen Plausch an der Kaffeemaschine.*

Ausgerechnet die Digital Natives wünschen sich von Zeit zu Zeit genau das Gegenteil vom Dauer-Onlinesein: den Digital Detox. Sie möchten „digi-log“ arbeiten – also in einem Mix aus digital und analog. Dafür müssen Unternehmen, Führungskräfte und Personalabteilungen passende, individuelle Modelle entwickeln. Denn die Arbeitswelt von morgen wird

hybrid sein: Office und Remote Work werden nebeneinander existieren. Dadurch entsteht gelebte Ambidextrie: Etwas Neues kann sich entwickeln, während Bewährtes weiter besteht. Nun geht es darum, die jeweiligen Vorteile zu verstehen. Sie bilden die Benchmark für Hybrid Work.

## Auf der Suche nach einer neuen Benchmark – Welche Vorteile hat das Arbeiten im Office oder remote?

### Vorteile des Arbeitens im Office

**GLEICHHEIT** Viele Jobs funktionieren problemlos remote, andere Tätigkeiten erfordern nahezu dauerhafte Anwesenheit vor Ort. Die weitgehende Rückkehr ins Office verhindert die Bildung einer gefühlten Zweiklassenbelegschaft.

**FOKUSSIERUNG** Ein strukturierter Büro-Arbeitstag stärkt die Konzentration und fordert weniger Selbstmotivation.

**WERTSCHÄTZUNG UND VERSTÄNDNIS** Im direkten Miteinander gehen Zwischentöne nicht unter und es gibt weniger Missverständnisse. Kreative und innovative Prozesse, Onboarding-Prozesse, Entwicklungs- und Kritikgespräche sowie alle Situationen, in denen Vertrauen und der persönliche Austausch entlang aller Hierarchiestufen essenziell sind, profitieren.

**WIR-GEFÜHL** Zusammengehörigkeit, Teamkultur sowie die Identifikation mit dem Unternehmen leben vom „Vor-Ort-Sein“. Insbesondere der Flurfunk sorgt für Austausch und Hilfe auf dem „kurzen Dienstweg“. Digital Natives und Teammitglieder über 50 (Silver Surfer) können so unkompliziert von ihren gegenseitigen Stärken profitieren und lernen.

**MENTALE STABILITÄT** Kommunikation von Mensch zu Mensch beugt Vereinsamung und Isolation vor. Im Office sind Job und Privates klar getrennt, was das Abschalten nach Feierabend erleichtert.

### Vorteile des Arbeitens remote

**AGILITÄT** Mitglieder unterschiedlicher Teams können bei Bedarf spontan an Online Meetings teilnehmen. Silos brechen auf, Qualität und Output steigen. Abteilungsübergreifende Agenda-Punkte lassen sich effektiver bearbeiten und gewachsene Prozessketten bekommen die Chance auf Optimierung.

**ENGAGEMENT** Von der Vereinbarkeit zwischen Job und Privatleben profitieren nicht nur Angestellte: Remote Arbeiten spart täglich ca. 40 bis 50 Minuten Pendelzeit. Das steigert das Engagement Studien zufolge deutlich.

**KOSTENREDUZIERUNG** Unternehmen können auf Desk-Sharing setzen und somit ihre Büroflächen verkleinern. Auch ein Umzug an einen preiswerteren Standort ist denkbar. Weniger Geschäftsreisen sparen zudem Kosten und minimieren den ökologischen Footprint.

## Unsere TOP-10-Highlights – „Hybrides Arbeiten“ im Überblick

### 1 / DAS NEUE NORMAL

Die hybride Arbeitswelt versucht, die Vorteile von Office-Präsenz und Remote zu vereinen.

### 2 / BÜRO ODER HOMEOFFICE

Was ist die richtige Balance zwischen Remote Work und Büro? Wir geben Impulse für die Suche nach dem Königsweg.

### 3 / HYBRID ENGAGEMENT

Unterschiedliche Motive treiben Mitarbeitende an: Wie bekommen in einer hybriden Arbeitswelt alle, was sie brauchen?

### 4 / HYBRID LEADERSHIP

Welche neuen Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um Mitarbeitende auch künftig zu motivieren?

### 5 / HYBRID CULTURE

Neue kulturelle Leitplanken und Rituale sorgen für ein Wir-Gefühl im remote-Modus.

### 6 / HYBRID EMPLOYEE LIFE

Mitarbeiterakquise, Onboarding, Personalentwicklung: Hybride HR bietet Herausforderungen und Chancen.

### 7 / HYBRID ORGANIZATION

Welche Voraussetzungen brauchen wir, damit asynchrones, ergebnisorientiertes Arbeiten funktioniert?

### 8 / DIE ZUKUNFT DES BÜROS

Berührungsarmes, kollaboratives Office: Inspirationen für Bürowelten im *neuen Normal*.

### 9 / BACK TO THE OFFICE

Die Rückkehr ins Büro muss Unternehmensstrategie und persönliche Bedürfnisse in Einklang bringen.

### 10 / HYBRID READINESS CHECK

Wo steht Ihr Unternehmen bezüglich der neuen hybriden Arbeitswelt? Unser Check hilft bei der Einordnung.

Wir alle stehen am Anfang einer Reise in das neue Normal. Mit Leidenschaft für Menschen möchten wir von PAWLIK Ihnen dabei Impulse und Orientierung bieten. Wir helfen Ihnen:

- › zu klären, welche Herausforderungen auf Ihr Unternehmen zukommen,
- › Ihre Mitarbeitenden weiterzubilden, um in dem neuen Umfeld leistungsfähig und zufrieden zu bleiben,
- › Ihre Kultur weiterzuentwickeln und neue Verhaltensweisen in einem neuen Mindset zu verankern.

Wir freuen uns, wenn unsere Highlights Ihnen Anregungen geben, über die vor Ihnen liegende Strecke nachzudenken und sich darauf vorzubereiten. Für Fragen und konkrete Unterstützungswünsche stehen wir Ihnen jederzeit persönlich zur Verfügung.

### IHR PAWLIK-TEAM

hybrid@pawlik.de



# Office vs. Homeoffice

Die richtige Balance: Wie viel Büro brauchen wir wo?

Homeoffice macht produktiver? Das war eine Momentaufnahme. Inzwischen hat sich herausgestellt, dass das Stresslevel vieler Mitarbeitenden deutlich stieg und die hohe Produktivität an ihren Kraftreserven zehrte.

Viele Mitarbeitende waren während der Pandemie aus den unterschiedlichsten Gründen (über-)engagiert und ständig erreichbar: aus Sorge, für faul gehalten zu werden. Aus Loyalität und dem Wunsch heraus, in der Krise eine Stütze des Unternehmens zu sein. Und auch um die neu gewonnene autonome Arbeitsweise nicht aufs Spiel zu setzen.

Gleichzeitig fühlten sich viele einsam und isoliert. Es wuchs der Wunsch nach persönlichem Austausch. Frust und Online Meetings wurden zunehmend ermüdend. Mit dem Effekt, dass nicht nur der, sondern auch die Burn-out-Raten anstiegen.

Entsprechend stehen aktuell alle Unternehmen vor derselben Frage: Sollen wir unsere Mitarbeitenden wieder ins Büro holen, sobald es die Pandemie-Lage zulässt? Die Meinungen gehen stark auseinander: von Präsenz-Plänen bis hin zur Virtual-First-Strategie ist alles dabei.

Es gibt einen eleganten Mittelweg: Hybrides Arbeiten verknüpft die Vorteile von Büroarbeit und Remote Work miteinander. Doch wo liegt die richtige Balance? Ein Tag im Büro, halbe-halbe – oder doch lieber 80 % in Präsenz? Die meisten Unternehmen fokussieren sich bei dieser Entscheidung auf die Bedürfnisse der Angestellten. Gleichzeitig gilt es aber auch, Kundenwünsche und die Unternehmensstrategie zu berücksichtigen.

# 61%

DER 31 BIS  
40 JAHRE ALTEN  
MITARBEITENDEN

**FÜHLEN SICH DURCH  
REMOTE WORK AUSGEBRANNT.**

(CAPGEMINI, 2021)





**Wir haben fünf Denkanstöße für Sie, wie Sie die Frage „Alle zurück ins Office oder nicht?“ für sich beantworten können.**

**1**

#### **INDIVIDUELLE LÖSUNGEN STATT KÖNIGSWEG**

Machen Sie sich bewusst, dass Sie für unterschiedliche Aufgaben, Unternehmensbereiche und Mitarbeitende individuelle Lösungen brauchen. Um herauszufinden, wer was benötigt, erstellen Sie Employee Personas und fragen sich: Welche Herausforderungen, Tätigkeiten und Vorlieben hat die betreffende Person? Wie sieht der typische Arbeitsalltag aus? Auf dieser Grundlage entwickeln Sie ein jeweils passgenaues Konzept.

#### **TRANSPARENZ SCHAFFT VERSTÄNDNIS**

Einzelne Teammitglieder können aufgrund ihrer Tätigkeit weniger vom hybriden Arbeiten profitieren als andere. Wer beispielsweise am Empfang eines Unternehmens arbeitet, wird kaum Homeoffice machen können. Um Frust vorzubeugen, beziehen Sie die entsprechenden Personen in die Planung mit ein. Eine klare Kommunikation sorgt außerdem dafür, dass alle Bescheid wissen und nachvollziehen können, wer aus welchem Grund wo arbeitet.

**2**

#### **HOMEOFFICE IST NICHT GLEICH HOMEOFFICE**

Laut einer Microsoft-Trendstudie (2021) verfügen 41% der Homeworker auch ein Jahr nach Pandemiebeginn noch nicht über eine Büroausstattung. Nicht alle haben zu Hause das Equipment, den Platz und die Ruhe, um sich für Remote Work einzurichten. Planen Sie Budget für Bildschirme, ergonomische Schreibtischstühle etc. ein, um das Wohlbefinden und die Motivation im Homeoffice zu fördern. Alternativ können Sie Shared-Desk-Lösungen für diejenigen anbieten, die zu Hause gar nicht arbeiten können oder möchten.

**3**

#### **TOP-PERFORMANCE DURCH KLARE REGELN**

„Ich arbeite einfach immer von zu Hause, wann und wie ich Lust habe!“ Das klingt zwar verlockend, führt aber unweigerlich dazu, dass einige Teammitglieder unsichtbar werden. Für Führungskräfte wird es folglich schwierig, großartige Leistungen zu erkennen und zu belohnen, sowie Motivationstiefs rechtzeitig zu bemerken und ihnen entgegenzuwirken. Setzen Sie daher klare Regeln bzw. Termine, die für alle Sichtbarkeit ermöglichen – sei es nun virtuell oder real.

**4**

#### **FÜHRUNGSKRÄFTE DEFINIEREN SICH NEU**

Hybrides Arbeiten erfordert bei Führungskräften ein Umdenken und neue Kompetenzen. Um Teams auf Distanz zu motivieren, brauchen sie Empathie und Vertrauen in „ihre Leute“. Gleichzeitig entscheiden sie über Ziele, beurteilen Leistungen und sorgen für den sozialen Kitt im Team. Um dafür gewappnet zu sein, brauchen Führungskräfte Schulungen.

**5**

Probieren Sie Ihre Möglichkeiten aus und lernen Sie daraus. Wir alle betreten Neuland und werden dabei Fehler machen. Legen Sie sich nicht zu früh auf einen Weg fest. Fordern Sie Ihre Teams auf, auch mal zu experimentieren. Stellen Sie sicher, dass alle ihre Erfahrungen teilen, sammeln und daraus lernen.

# Hybrid Engagement

Was braucht jedes einzelne Teammitglied, um in einer hybriden Arbeitswelt zu performen?

Jeder Mensch hat ein anderes Bedürfnis nach Nähe, Aufmerksamkeit, Ruhe oder Austausch. Entsprechend lieber arbeiten einige remote und andere im Büro. Behandeln Sie alle Mitarbeitenden gleich, kommen individuelle Wünsche unweigerlich zu kurz. Unzufriedenheit und Leistungsabfall sind die Folge. Führungskräfte sollten daher verstehen, was ihre Teammitglieder motiviert und dies in ihrem hybriden Set-up berücksichtigen.

Einen verlässlichen Anhaltspunkt bieten die persönlichen Kraftquellen, Motive genannt: Menschen sind entweder überwiegend macht-, leistungs- oder beziehungsorientiert. Finden Sie heraus, was Ihre Mitarbeitenden antreibt und wie viel Homeoffice und Präsenz ihnen gut tun.

### Das Machtmotiv

#### PRO REMOTE

Machtmotivierte Teammitglieder genießen Autonomie, Freiheit und Flexibilität. Sie managen ihre Zeit und Arbeitsweise gerne selbst.

#### PRO PRÄSENZ

Machtmotivierte nutzen das Büro als „Bühne“. Zu zeigen, was sie können und wer sie sind, liefert ihnen Energie. Im Homeoffice sind Momente der Selbstdarstellung jedoch viel seltener und schwieriger.

**Fazit: Das Machtmotiv braucht im hybriden Umfeld regelmäßige Live-Kontakte, um aus Anerkennung Energie zu ziehen und seine Stärken in der Gestaltung auszuleben.**

### Das Leistungsmotiv

#### PRO PRÄSENZ

Leistungsmotivierte sind keine natürlichen Netzwerker. Das Büro hilft ihnen, den sozialen Anschluss zu bewahren und Impulse auszutauschen. Der direkte Leistungsvergleich im Büro bietet vielen auch einen starken Antrieb zu Spitzenleistungen.

#### PRO REMOTE

Virtuelles Arbeiten lebt von Selbstmotivation. Das können und mögen Leistungsmotivierte. Sie arbeiten gern ungestört mit inhaltlichem Tiefgang. Zeiten ohne Telefonate oder Mails fördern die Konzentration.

**Fazit: Leistungsmotivierte können gut remote arbeiten. Ab und an sollten sie ins Büro kommen, um sichtbar zu bleiben.**

### Das Beziehungsmotiv

#### PRO REMOTE

Harmonie ist das prägende Motiv. Beziehungsmotivierte halten daher virtuell zu den (Lieblings-)Kollegen Kontakt. Gleichzeitig gelingt ihnen im Remote-Modus das Fokussieren auf komplexe Aufgaben leichter.

#### PRO PRÄSENZ

Oft empfinden sie jedoch Remote Work als Isolation, in der sie ihre Kernstärke, die Empathie, nur bedingt ausspielen können. Sie brauchen den regen Austausch von Angesicht zu Angesicht.

**Fazit: Beziehungsmotivierte werden das Homeoffice als Fokuszeit nutzen und im Büro die Nähe zu den Kolleginnen und Kollegen suchen.**



## Motive bewusst einsetzen – so geht's

### MOTIVE ERKENNEN

Versuchen Sie, die energiefördernden Elemente Ihrer Teammitglieder zu erkennen und einzuordnen. Fragen Sie Ihre Mitarbeitenden, welche Vorteile und Herausforderungen sie ganz persönlich im Vergleich zwischen Remote Work und Büro-Präsenz sehen. Machen Sie sich auch Ihre eigenen Vorlieben bewusst und spiegeln Sie sie an den oben genannten Motiven. Ihr Verständnis wird steigen.

### MOTIVE MESSEN

„Don't judge a book by its cover“. Oft trägt der erste Eindruck und jemand, der sehr leistungsorientiert wirkt, hat unbewusst ein hohes Machtmotiv, das genährt werden möchte. Mitarbeitende können nur dann ihr volles Potenzial ausleben, wenn ihre unbewussten Motive erkannt werden. Personaldiagnostik gibt Ihnen hierzu die Antworten.

### NEUE ROUTINEN ENTWICKELN

Sie brauchen neue Büroroutinen, denn aus Motivsicht ist es sinnlos, wenn Teammitglieder gleichzeitig im Büro sind, aber nur nebeneinander her arbeiten, anstatt die Zusammentreffen zu nutzen. Planen Sie für Machtmotivierte „Bühnen-Momente“ ein, bieten Sie Leistungsorientierten Möglichkeiten zum kollegialen Kräfteressen und sorgen Sie dafür, dass Beziehungsorientierte viele Kontakte haben.

### ALLE MOTIVE BERÜCKSICHTIGEN

Um die neuen Arbeitsroutinen konkret zu gestalten, setzen Sie sich am besten mit mehreren Personen zusammen, sodass in Summe alle drei Motive vertreten sind. Diese Kombination wird zu erfolgversprechenden Ideen führen, bei denen sich jeder Motivtyp abgeholt fühlt.

### MOTIVORIENTIERTES TEAM-ALIGNMENT

Machen Sie unterschiedliche Motive und damit die Bedürfnisse aller Beteiligten zum zentralen Thema Ihrer nächsten Teambuilding-Maßnahme. Finden Sie heraus, welche Person was wann braucht, um über zeitliche und räumliche Distanz hinweg besser zu arbeiten – alleine und im Team.

### TIME-TRACKING

Menschen haben die Tendenz, in der eigenen Komfortzone zu bleiben und Arbeitsweisen zu wählen, die dem eigenen Motiv entsprechen. Dabei können andere Aspekte der Zusammenarbeit zu kurz kommen. Erstellen Sie ein Tagebuch, in dem Sie festhalten, wie viel macht-, leistungs- und beziehungsorientierte Zeit Sie verbringen. MyAnalytics in MSTEams kann Ihnen dabei helfen.



# Hybrid Leadership

## Was müssen die Führungskräfte von morgen können?

Ein guter Hybrid Leader zu werden, braucht Zeit. Aus dem, was wir und unsere Kunden während der Pandemie erlebt haben, wissen wir inzwischen: Erfolgreiches Hybrid Leadership entwickelt sich in drei Phasen, wobei jede ihre ganz eigenen Herausforderungen mit sich bringt. Wie lange eine Phase dauert, ist sehr individuell und abhängig von der Komplexität sowie der Lernkultur eines Unternehmens.

### PHASE 1: REMOTE MANAGEMENT

Zuerst stehen technische und organisatorische Basics an. Welche Tools benutzt das Team zum hybriden Arbeiten? Haben alle einen Laptop, ein Headset und eine stabile Internetverbindung? Welche Schulungen sind nötig, damit alle Teammitglieder Tools und Technik effizient nutzen können? Unterschätzen Sie diese Phase nicht, denn erfahrungsgemäß dauert es, bis alle Mitarbeitenden remote „100% arbeitsfähig“ sind – und die wenigsten Mitarbeitenden werden sich nach all den Monaten des Homeoffices Schwächen in den Basics eingestehen. Zudem sollten Führungskräfte ihre eigene Arbeitsweise reflektieren: Wissen Sie, wie man digitale Meetings so moderiert, dass alle zu Wort kommen? Vermutlich brauchen Sie auch neue Prozesse, Jour fixes oder jemanden, der sich um die Einhaltung von Datenschutzrichtlinien im Homeoffice kümmert.

### PHASE 2: REMOTE LEADERSHIP

Nun geht es darum, die richtigen Soft Skills für Hybrid Leadership zu entwickeln. Stellen Sie sich darauf ein, dass dieser Schritt eine große Umstellung wird. Funktionierende Kommunikation früher nonverbal oder auf Zuruf, brauchen Sie nun ganz andere Kompetenzen. Denn in Video-calls sind Mimik und Gestik schwierig zu interpretieren, per Mail bzw. Chat kommen schnell Missverständnisse auf. Hier sind Transparenz, Vertrauen, Empathie und emotionales Führen gefordert. Planen Sie auch Zeit für gemeinsame virtuelle Kaffeepausen ein und geben Sie Ihren Mitarbeitenden das Gefühl, immer für Fragen erreichbar zu sein.

### PHASE 3: HYBRID PROFESSIONALS

Um das volle Potenzial von „work anywhere and anytime“ auszuschöpfen, braucht es neue Routinen, die für alle Mitarbeitenden und Aufgaben passgenau sind. So wird jemand, der an komplexen Berechnungen arbeitet, einen ruhigeren Arbeitsplatz brauchen als jemand, der im kommunikativen Bereich tätig ist. Frühaufsteher sind morgens am effizientesten, Nachteulen werden erst ab 20 Uhr kreativ. Für die Umsetzung sollten Führungskräfte das hybride Mindset sprichwörtlich „leben und atmen“. Sie haben Mut zum Experimentieren und zum Lernen. Top Leader brechen Silos auf, vernetzen ganze Abteilungen miteinander und schaffen so innovative Mikrokosmen innerhalb – und auch außerhalb – eines Unternehmens. Führungskräfte müssen lernen, Prozesse und Organisationen für das asynchrone Arbeiten umzusetzen, denn nur dann wird die Verbindung von Zusammenarbeit und „anytime“ möglich.



## Kompetenzmatrix 2.0 Definieren Sie den passenden Entwicklungsplan

Wie Sie hybrides Arbeiten nun etablieren? Unsere Kompetenzmatrix 2.0 gibt Orientierung und zeigt an, welche Kompetenzen für welche Phase nötig sind. Um herauszufinden, wo Sie stehen, gehen Sie die 15 Zeilen durch und vergleichen Sie Ihren Wissensstand mit den Anforderungen. Ein grünes Häkchen bedeutet: „Diese Kompetenz brauchen Sie.“ Das rote Kreuz steht für: „Noch zu früh, um sich darauf zu fokussieren.“ Und der graue Kreis heißt: „Hilfreich, aber nicht wichtig.“

Fehlen Ihnen bei Remote Management noch Fähigkeiten, beginnen Sie mit Basics wie der Moderation von Online Meetings. Läuft das schon ganz gut, konzentrieren Sie sich auf Remote Leadership und schärfen Sie Ihre Soft Skills. Gehört es für Sie bereits zum Alltag, auf Distanz zu führen, dann kümmern Sie sich um die Vorteile hybriden Arbeitens, wie asynchrone Arbeitsformen und das Aufbrechen von Silos. **Wichtig: Springen Sie nicht zwischen den Phasen, sondern eignen Sie sich die Fähigkeiten der Reihe nach an.**

		Remote Management	Remote Leadership	Hybrid Professionals
<b>Digitales Know-how</b>	Fähigkeit, mit Online Tools zu arbeiten und die sinnvollsten Tools für das Team auszuwählen	✓	✓	✓
<b>eFörderung</b>	Online Meetings leiten und wissen, wie Sie virtuell Wirkung erzielen können	✓	✓	✓
<b>Mehrdeutigkeit reduzieren</b>	Für eine klare Kommunikation, Rollenverteilung, Fristen etc. sorgen	✓	✓	✓
<b>Die Basics managen</b>	Bereitstellung der erforderlichen Umgebung für die Remote-Arbeit (Homeoffice, Remote-Zugriff, Sicherheit etc.)	✓	✓	✓
<b>Digitale Sozialisierung</b>	Teamkultur und -identität aufrechterhalten, Zugehörigkeitsgefühl schaffen und Isolation vermeiden	○	✓	✓
<b>Virtuelle Empathie</b>	Zuhören und die richtigen emotionalen Fragen stellen; Teammitglieder dabei unterstützen, Beruf und Privatleben zu vereinbaren; die individuellen Kontexte kennen	○	✓	✓
<b>Motivation trotz Entfernung</b>	Den Führungsstil anpassen, um Ihr Team zu motivieren und wissen, wie sich die physische Entfernung auf die Grundmotivation auswirkt	○	✓	✓
<b>Ergebnisorientierung</b>	Kontrollieren Sie nicht Zeit und Anwesenheit Ihres Teams, sondern vertrauen Sie auf dessen Engagement und konzentrieren Sie sich auf das Ergebnis	✗	✓	✓
<b>Zielorientierung</b>	Schaffen Sie Orientierung und Vertrauen rund um eine gemeinsame und aussagekräftige Vision, eingebettet in Ihr überzeugendes Storytelling	✗	✓	✓
<b>Selbstreflexion</b>	Erkennen Sie eigene Motive, Momente des Zauderns, rote Linien und Emotionen; Selbstmanagement ohne unmittelbare Unterstützung von außen	○	✓	✓
<b>Internes Marketing</b>	Machen Sie die unsichtbare Arbeit Ihres Remote-Teams für den Rest des Unternehmens sichtbar	✗	✓	✓
<b>Asynchrone Arbeit</b>	Gestaltung von Arbeitsabläufen und -routinen, die keine synchrone Koordination erfordern, damit Teammitglieder zeitlich flexibel arbeiten können	✗	✗	✓
<b>Flexible Organisationsform</b>	Organisatorische Silos aufbrechen und den Vorteil der physischen Entfernung nutzen, um Menschen aus der gesamten Organisation und von außerhalb einzubeziehen	✗	✗	✓
<b>Gruppenmanagement</b>	Die richtigen Leute zur richtigen Zeit in der richtigen Umgebung zusammenbringen – egal wo und in welchem Team sie sind	✗	✗	✓
<b>Diversität und Kulturbündnis</b>	Räumliche Distanz ermöglicht eine große persönliche sowie kulturelle Diversität und Spannweite; die Überbrückung der Unterschiede bringt Innovation und Kreativität	✗	○	✓

✓ Benötigte Kompetenz in dieser Phase ✗ Zu früh, um sich darauf zu konzentrieren ○ Hilfreich, aber nicht wichtig

Das Führungsmodell muss in der hybriden Arbeitswelt weiterentwickelt werden. Hybrid Leader sind nicht nur stärker gefordert, sondern auch anders: Sie stehen vor der Herausforderung, ihren Mitarbeitenden autonomes Arbeiten zuzutrauen. Dabei kann es oft zu einem Gefühl des Kontrollverlusts kommen. Gleichzeitig liegt es aber auch an den Unternehmen, ihre Führungskräfte für die veränderte Arbeitswelt zu sensibilisieren. Wichtig ist, dass dabei allen Beteiligten klar ist, dass Hybrid Leadership nicht über Nacht entsteht, sondern ein kontinuierlicher Lernprozess ist.



# Hybrid Culture

## Das Öl im hybriden Getriebe

Die Unternehmenskultur ist elementar für den Erfolg eines Unternehmens und der Menschen, die dort arbeiten. Sie regelt das Miteinander – formell und informell. Manchmal sichtbar, meist aber unsichtbar, schafft sie eine Verbundenheit mit dem Unternehmen. Bei jeder Begegnung und jedem Erlebnis geben die Mitarbeitenden etwas von dieser Kultur weiter oder formen sie neu. In der Vergangenheit waren es die gemeinsamen Mittagessen, spontane Kaffee-Verabredungen oder kollektive Solidarität, wenn es mal stressig wurde. All das hat zusammengeschweißt.

### WAS, WENN DIE GEMEINSAMEN MOMENTE FEHLEN?

Aber was, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich nur noch selten live erleben? Was, wenn sich die Arbeitsprozesse aufgrund von Hybrid Work grundlegend wandeln? All das stellt Unternehmen vor die Herausforderung, ihre Unternehmenskultur um Elemente zu ergänzen, die im hybriden Arbeitsumfeld funktionieren. Nur wer das „Wie-wir-ticken“ an die neue Situation anpasst, wird motivierte Mitarbeitende gewinnen und halten.

### DIE MOTIVATION SINKT

Tatsächlich beobachten wir jedoch, dass dies nur selten gelingt. Immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf überwiegend remote gestalteten Arbeitsplätzen denken darüber nach, den Job zu wechseln. Je nach energiegelendem Motiv und nach Häufigkeit des Arbeitens fern des physischen Arbeitsplatzes sinkt ihre Motivation. Die Ursachen sind fast immer identisch:

- › Sie verlieren das Gefühl für die an sie gestellten Erwartungen.
- › Die Werte und Überzeugungen der Unternehmung verblassen.
- › Die Interaktionen mit den Kolleginnen und Kollegen werden seltener und digitaler.
- › Die geringere Unterstützung seitens der Führungskraft verunsichert sie.
- › Ihre Leistungsperformance wird nicht mehr unmittelbar oder gar nicht gesehen.



## BINDUNG BRAUCHT NEUE WEGE

Um ein Zugehörigkeitsgefühl und Loyalität zu etablieren, müssen neue kollektive Rituale gefunden werden! Sei es durch fixe Office-Tage oder durch vermehrte Team-Events. Das eingesparte Budget durch kleinere Büroflächen sollte sinnstiftend eingesetzt werden und Identifikationsmomente schaffen.

Dafür müssen sich alle Beteiligten – innerhalb vorgegebener, organisatorischer Rahmenbedingungen – auf neue gemeinsame Spielregeln einlassen. Erfolgreicher kultureller Wandel kann nur mit echter Partizipation aller Beteiligten, Führungskräfte wie auch Mitarbeiter, und Transparenz funktionieren.

## Vier Schritte zur hybriden Unternehmenskultur

### 1) EMOTIONAL SWOT

Erstellen Sie gemeinsam mit Ihrem Team eine Standortbestimmung:

- › Auf was sind wir stolz in der Art und Weise, wie wir früher gearbeitet haben? Und: Wollen wir dies auch weiterhin erhalten?
- › Was hat uns schon immer genervt bzw. ist uns noch nie gelungen?
- › Was erhoffen wir uns von einer hybriden Arbeitskultur?
- › Welche Limits, Sorgen und Ängste haben wir, wenn wir an diese neue Zusammenarbeit denken?

Die Diskussion zu diesen vier Punkten gibt Ihnen Input für die zweite Phase.

### 3) CULTURE FLASH

Im ersten Schritt haben Sie die qualitative Verortung der Transformation eruiert. Mittels Mitarbeiterbefragung stellen Sie sicher, dass Sie – auch quantitativ – genau wissen, wo Ihre Teams und Abteilungen aktuell stehen. Gründliche Analysen erlauben Ihnen nicht nur den Status quo zu messen, sondern auch die notwendigen Hebel zu finden.

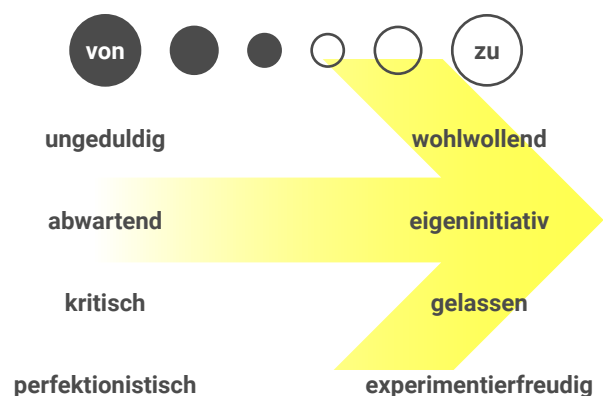
### 4) CULTURAL DEEP DIVE

Nur zu wissen, wo wir hinwollen und wo wir heute stehen, verändert nicht die aktuelle Unternehmenskultur. Machen Sie Betroffene zu Beteiligten! Führen Sie Team-Workshops durch, um die Ergebnisse des Culture Flash zu teilen und gemeinsam die notwendigen Initiativen zu beschließen. Um hybrides Arbeiten zum Erfolg zu führen, startet jedes Team an einer anderen Stelle und wird sich mit der eigenen Geschwindigkeit entwickeln. Wie bei allen Kulturveränderungsprozessen wird dies nicht von heute auf morgen gelingen. Finden Sie die notwendigen Formate, um erfolgreiche hybride Teams sichtbar zu machen und zu zeigen, dass es funktioniert.

### 2) CULTURAL CHANGE

Fassen Sie den ersten Schritt in einer Übersicht zusammen. Hier sollten alle Merkmale und Werte der Zusammenarbeit aufgeführt sein, die sich **von ... zu ...** entwickeln müssen.

Einige Beispiele, die in Bezug auf Hybrid Work eine entscheidende Rolle spielen können:



Diese Spannungsfelder der kulturellen Entwicklung bilden die Dimensionen, die Sie in Schritt drei messen.

# Hybrid Employee Life

## Mitarbeiter-Experience neu denken – Die Renaissance sinnstiftender Ziele

„Warum stehe ich eigentlich jeden Morgen auf und arbeite?“ Purpose, Engagement und Employee Experience gehörten bereits vor der Pandemie zu den Top-10-Leadership-Trends. Mit Hybrid Work rücken diese Themen noch weiter in den Fokus. Purpose, also den Sinn und den Wert in der eigenen Arbeit innerhalb des Unternehmens zu sehen, gibt Mitarbeitenden Energie. Und Unternehmen wiederum profitieren von engagierten Angestellten. Die klassische Win-Win-Situation also, die auch in der hybriden Arbeitswelt erhalten bleiben sollte. Doch wie schaffen es Firmen, eine gelungene Employee Journey im New Normal abzubilden?

In den vergangenen Monaten haben wir von unseren Kunden oft gehört, dass Purpose und Identifikationsmomente noch stärker in den Fokus gerückt sind. Das ist nachvollziehbar, denn insbesondere in Krisensituationen suchen Menschen nach einem Anker, der ihnen Zuversicht und Orientierung gibt. Das pure Abarbeiten von Aufgaben beschäftigt zwar, macht Angestellte aber nicht nachhaltig glücklich und spendet kein Vertrauen ins Unternehmen.

Um den Purpose für alle Teams greifbar zu machen, reicht eine schicke Folien-Präsentation nicht aus. Ein Unternehmen kann eine noch so großartige Vision haben – wenn der

Geschäftsführer sie lediglich einmal vorstellt und sie hinterher nicht umgesetzt wird, entsteht daraus keine gute Employee Experience. Ein Ziel wird erst dann glaubhaft, wenn es in allen Phasen des Mitarbeiterlebens ‚erlebbar‘ wird. Und zwar von der Bewerbung bis zum Austritt aus einer Firma.

Übrigens: Auch Führungskräfte profitieren von der Renaissance der sinnstiftenden Ziele. Wo sich Team und Teamleitung vertrauen, wird Kontrolle überflüssig. Führungskräfte können ihre Zeit schließlich sinnvoller nutzen, wie wir in Teil 4 ‚Hybrid Leadership‘ beschrieben haben.

## Die sechs zentralen Touchpoints im hybriden Arbeitsalltag

Wie Sie in jeder Phase der Unternehmenszugehörigkeit sicherstellen, dass Ihre Mitarbeitenden kulturell eingebunden sind und gerne für Ihre gemeinsamen Ziele arbeiten:



### 1 / FIND

Wer heutzutage Talente anlocken will, braucht neue Stellenanzeigen. Ein klares Ja zu flexiblem Arbeiten sowie eine sinnhafte Story sorgen dafür, dass Bewerbende Ihr Unternehmen als modern und mitarbeiterorientiert wahrnehmen.

Auch Ihrem Unternehmen bietet hybrides Arbeiten Vorteile, denn es profitiert von geografischer Unabhängigkeit. In der Pandemie sind viele Talente aus Ballungszentren abgewandert – Unternehmen nicht. Hybride Arbeitswelten ermöglichen es Ihnen, Mitarbeitende überall auf der Welt zu finden. Unterstützen Sie Ihre Führungskräfte aktiv dabei, Bewerbende in Betracht zu ziehen, die nicht am Unternehmensstandort leben und mit ihnen virtuell Jobinterviews zu führen. Wichtig ist, dabei nicht nur die fachliche Kompetenz zu testen, sondern auch den kulturellen Fit. Dabei hilft Ihnen Persönlichkeitsdiagnostik.



### 2 / ENTER

Es war sicherlich eine der schwierigsten Aufgaben für HR-Abteilungen, neue Kolleginnen und Kollegen remote willkommen zu heißen. Onboarding hat nun mal sehr viel mit Beschnuppern zu tun. Überarbeiten Sie daher Ihre Onboarding-Prozesse mit dem Fokus auf: Was können sich Mitarbeitende remote aneignen – und wo braucht es den direkten Kontakt? Unternehmenspräsentationen oder Sicherheitseinweisungen können gut im Homeoffice studiert werden. Die neuen Lieblingskollegen finden sich hingegen eher an der Kaffeemaschine im Office.

Erstellen Sie einen Plan für die ersten Wochen, in dem klar strukturiert ist, wann neue Mitarbeitende im Homeoffice sind und wann im Büro. Sollte ein Kennenlernen zwischen einzelnen Personen nur virtuell möglich sein, sprechen Sie nicht nur über Aufgaben, sondern eben auch über Sinn und gemeinsame Zielbilder. Das zahlt auf den Purpose ein und schafft eine emotionale Bindung.



### 3 / GROW

Weiterentwicklung ist eine enorme Kraftquelle für viele Mitarbeitende. In der Pandemie hat sich gezeigt, wie gut Lernen auf Distanz funktioniert, sofern die Tools entsprechend gut sind. Mit einer Ausnahme: Social Learning leidet stark in einem Hybrid-Kontext. Büros der Zukunft sollten genau diesem Problem Rechnung tragen: Wir brauchen Räumlichkeiten, in denen Menschen miteinander und voneinander lernen können. Möglich sind Gruppenarbeitsräume für Projektteams und Work-Cafés, in denen sich Mitarbeitende in entspannter Atmosphäre austauschen.

Auch Leistungsbeurteilungen sollten überarbeitet werden. Denn neue, qualitative Kompetenzen werden im hybriden Alltag an Bedeutung gewinnen – wie zum Beispiel Selbststeuerung, direkte Kommunikation, Stakeholder-Management und internes Marketing.



### 4 / CONSOLIDATE

Unter diesem Punkt summieren sich die meisten operativen HR-Themen wie Vertrag, Gehalt, Benefits, Arbeitsorganisation oder persönliche Umstände. Hier gibt es aktuell in allen Personalabteilungen eine lange Liste an Themen, die neu gestaltet werden müssen. Brauchen wir Homeoffice-Verträge? Wer hat Zugang zu Shared-Desk-Lösungen? Was wird aus Firmenwagen? Und: „Chef, kann ich drei Monate nach Thailand fliegen und von dort aus arbeiten?“



### 5 / CHANGE

In vielen Unternehmen sind die Mauern zwischen Abteilungen in den letzten Monaten höher geworden, schließlich lief man sich seltener über den Weg. Manchmal war es aber auch genau umgekehrt: Silos schrumpften, da es dank virtueller Kollaborationstools weniger Hürden in der Zusammenarbeit gab. Wenn das in Ihrem Unternehmen der Fall ist: Glückwunsch! Nicht nur, dass Ihre internen Prozesse dadurch besser funktionieren. Es ist auch die Grundlage für Mitarbeitende intern, also über das eigene Team hinaus, Karriere zu machen. Für alle anderen gilt: Sorgen Sie dafür, dass neu entstandene Silos wieder verschwinden. Menschen fühlen sich in ihrer ‚Bubble‘ zwar am wohlsten, aber sie sind nur dann nachhaltig mit einem Unternehmen verbunden und entwickeln sich, wenn sie alle Abteilungen kennen und wissen, was gerade wo passiert.

### 6 / LEAVE

Genau wie das Onboarding ist auch die Trennung ein heikler Moment, der aus Respekt vor dem Mitarbeitenden nicht auf Distanz geschehen sollte. Hier ist die Empfehlung klar und einfach: Trennungsgespräch und Abschied müssen weiterhin von Angesicht zu Angesicht stattfinden.



QUELLE: BULJAN & PARTNERS GMBH





# Hybrid Organisation

## Mit den passenden Strukturen trägt der Einzelne zum Gesamtergebnis bei – Anywhere, Anytime

Die gute Nachricht zuerst: Vieles, was Sie für eine hybride Organisation benötigen, muss nicht neu erfunden werden. Dezentrales, zeitversetztes und flexibles Arbeiten wurde auch schon vor der Pandemie praktiziert und passende Prozesse erprobt. Hier lohnt es sich ausnahmsweise auch für den Mittelstand, sich etwas von multinationalen Konzernen abzuschauen, um die passenden Rahmenbedingungen für das neue Normal zu schaffen. Trivial wird es allerdings nicht. Eine Gefahr, liegt darin, dass zusätzliche Berichtslinien und Prozesse das hybride Arbeiten verkomplizieren und Unternehmen die Vorteile von Hybrid Work nicht ausschöpfen. Wir haben drei Bereiche identifiziert, die für eine Hybrid Organization, die ihren Namen verdient, zentral sind. Lesen Sie zuerst, welche Probleme wir beobachten. Danach geben wir Ihnen erste Empfehlungen an die Hand.

### UNSERE PROZESSE SIND AUF SYNCHRONES ARBEITEN EINGESTELLT

Die synchrone Zusammenarbeit ist in Unternehmen so tief verankert, dass viele in Zeiten von Remote Work versuchen, die seit Jahren erprobten Prozesse in die virtuelle Welt zu übertragen. Wir haben in den vergangenen Monaten beobachtet, dass Mitarbeitende im Stundentakt in Calls saßen. Business Reviews, Daily Stand-ups, operative Entscheidungen und sogar das Erstellen von Berichten – immer wurden virtuelle Meetings einberufen. Doch damit verspielen wir Chancen von Hybrid Work, die Flexibilisierung der Arbeit. Wenn wir es ernst meinen mit „Working Anytime and Anywhere“, brauchen wir asynchrone Prozesse für Kommunikation, Dokumentation, Entscheidungen und Reporting. Nur dann lässt sich Fokusbearbeitung remote effizient umsetzen.

### SILOS WURDEN AUCH WÄHREND DER PANDEMIE NICHT AUFGEBOCHEN

Wachstum, Spezialisierung und Arbeitsteilung haben in der Vergangenheit vermehrt zur Silobildung in Unternehmen geführt. Gefördert durch eine trennende Büroarchitektur entstanden Inseln, die zwar in sich gut funktionierten, aber wenig vernetzt agierten. Bei manchen unserer Kunden war der Abstand zwischen zwei Stockwerken größer als zwischen zwei Niederlassungen. Auch in der Remote-only-Zeit der Pandemie ist es in den wenigsten Fällen gelungen, diese Grenzen aufzubrechen. Jedoch besteht in der hybriden Zusammenarbeit eine ungeahnte Chance, die Zusammenarbeit neu zu organisieren. Mitarbeitende können ohne Büroumbauarbeiten von heute auf morgen in mehreren Teams mitarbeiten.

### ZIELVEREINBARUNGEN SIND ZU WENIG ORCHESTRIERT

In einer zunehmend asynchronen Zusammenarbeit in multiplen Teams wird es noch wichtiger, den Purpose zu schärfen, eine klare Vision zu vermitteln. Wie bereits in Teil 4 – „Hybrid Leadership“ – beschrieben, sind Purpose und gemeinsam entwickelte Ziele für die hybride Zusammenarbeit das Salz in der Suppe. Jeder Einzelne kann und wird mit seiner Arbeit mehr auf das gemeinsame Ziel einzahlen. Doch die Abstimmung unterschiedlicher Aktivitäten wird nicht mehr auf Zuruf klappen. Vielmehr wird die Umsetzung der Strategie über eine stringente Zielkaskade organisiert werden müssen. Unternehmen brauchen gesteuerte Strategieprozesse – inklusive Feedback und Updates.

Zusammengefasst stehen Unternehmen vor folgender Herausforderung: Sie müssen die Strategie-, Planungs-, Budget- und Entwicklungszyklen neu organisieren. Statische 12-Monats-Modelle verlieren dabei mehr und mehr an Bedeutung.

Lesen Sie nun, wie Sie den oben genannten zentralen Herausforderungen begegnen können.

## UMSTEIGEN AUF ASYNCHRONE ZUSAMMENARBEIT

Wir empfehlen Ihnen, gemeinsam mit Ihren Teams eine Übersicht zu erstellen, welche Art der Zusammenarbeit an welcher Stelle nötig ist, und dann die notwendigen Rahmenbedingungen zu definieren. Welche Tätigkeiten werden vorwiegend allein durchgeführt und welche erfordern die Zusammenarbeit von Mitarbeitenden? Welche davon werden aktuell synchron umgesetzt – und bei welchen kann man in Zukunft asynchron arbeiten?

Daraus ergibt sich folgende Zusammenarbeitsmatrix:

	INDIVIDUELL	ZUSAMMENARBEIT
SYNCHRON	9-to-5	co-creation
ASYNCHRON	focus work	workflow driven

Vor allem in der Workflow-driven-Zusammenarbeit haben Unternehmen heute noch massiven Aufholbedarf. Aber an Best Practices mangelt es nicht: automatisierte wöchentliche Berichte zu Team-Aktivitäten, Online-Kapazitätsplanungen, standardisierte Daily Checks im Team bis hin zu einfachen Routinen wie der asynchronen Erstellung von Meeting-Agenden sind nur manche der Praktiken, die schnell umgesetzt werden können (interessant dazu auch die Playbooks von GitLab). Zentrales Thema ist dabei, wie Informationen neu organisiert und dokumentiert werden. Unter dem Stichwort „Zugänglichkeit“ geht es darum, Ad-hoc-Kommunikation der „9-to-5-Bürowelt“ durch Systeme und Tools zu ersetzen, damit Mitarbeitende genau wissen, wo sie relevante Informationen finden.

## BREAK DOWN THE SILOS

Die Pandemie hat uns gelehrt: In nur wenigen Tagen, ja Stunden, haben sich Krisenteams quer durch die Organisation gebildet. In Online-Meetings war es einfach, flexibel zusammengestellte Teams zu mobilisieren. Übertragen Sie diese Erfahrung und Fähigkeit auf Ihr tägliches Business. Zahlreiche Formen der Netzwerkorganisation wie „Liquid Organizations“ oder „Holacracy“ können als Blaupause dienen. Die Herausforderung, dass klare Verantwortlichkeiten und sich ständig ändernde Rollen unübersichtlich werden, kann heute sehr einfach mit neuen Tools, ähnlich einem internen LinkedIn, gelöst werden.

## ARBEITEN SIE MIT ZIELKASKADEN

Wie oben erläutert, müssen Strategie-, Planungs-, Budget- und Entwicklungszyklen durch dynamische und kontinuierliche Prozesse ersetzt werden, die den individuellen Beitrag der Mitarbeitenden sicherstellen. Dass Unternehmen dazu fähig sind – oft entgegen jeglichen Erwartungen –, haben die meisten in der Krise bewiesen. Vermehrt wurden Methoden zur Zielvereinbarung eingesetzt, die Mitarbeiter integrieren. Beispielsweise haben Unternehmen OKRs („Objectives and Key Results“) wiederbelebt. Dies ist ein erster Schritt. Jetzt gilt es, diese Dynamik in einen systematischen Strategieplanungsprozess zu überführen. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Vision und die Strategie in einer hybriden Zusammenarbeit umgesetzt werden kann.

Doch wie organisieren Sie diese Neuorientierung? Aus unserer Erfahrung können wir sicher sagen: Ohne einen Treiber, einen „Hybrid Officer“, verändert sich wenig. Sie oder er braucht ein klares Mandat und die notwendigen Kompetenzen, keinen Stein auf dem anderen zu lassen, um kreative Initiativen miteinander zu verknüpfen. Unternehmen sollten es nicht dem Zufall überlassen, dass ein konsistentes Hybrid-Framework entsteht. Sie brauchen eine kompetente Verantwortlichkeit.

# Die Zukunft des Büros

In den ersten sieben Teilen unserer Hybrid-Serie sind wir auf viele Aspekte des Neuen Normal eingegangen: Motivation, Leadership, Employee Experience, Organisation und Kultur. Abhängig davon, welche Balance Sie zwischen Remote und Präsenz gefunden haben, ergeben sich daraus Anforderungen an Ihre Office-Räume. Generell können vier Varianten der zukünftigen Bürowelt definiert werden.

### „WIE BISHER“

Liegt der Fokus weiterhin vorwiegend auf Präsenz, wird sich im Büro wenig ändern und Sie werden weiterhin viele Räumlichkeiten für Fokusarbeit und Meetingräume im klassischen Set-up benötigen. Wir empfehlen Ihnen dennoch, auch im Sinne von „activity based working“ zu denken und moderne Bereiche für informelle Meetings, Telefonieren, Nachdenken und Kreativität einzurichten.

### CO-CREATION

Setzen Sie bei Fokusarbeit auf virtual first, ändert sich der Anspruch an das Office fundamental. Das Büro ist dafür da, um sich mit Kollegen zu treffen – nicht, um allein am Schreibtisch zu sitzen. Sicherlich werden Sie einige schallisolierte „Telefonzellen“ und kleine Räume für vertrauliche Gespräche benötigen, jedoch nur sehr wenige Einzelbüros. Da nicht alle Mitarbeitenden gleichzeitig im Büro sein werden, sollten Sie in eine hochwertige technische Ausrüstung investieren. Exzellenter Ton und Bild verstehen sich von selbst, aber auch digitale Whiteboards (wie zum Beispiel die Surface Hubs) erleichtern die Zusammenarbeit zwischen Präsenz und Remote.

### HUB BASED

Ein Vorteil von hybrid working liegt auch darin, dass Mitarbeitende nicht mehr zwingend am Unternehmensstandort wohnen müssen. Mittelfristig kann es sich für Firmen lohnen, zusätzlich zum Hauptsitz kleine Office-Hubs in anderen Städten einzurichten. Diese Co-Creation-Räume ermöglichen es, sich auch dezentral zu treffen. Ist Ihr Team dafür (noch) zu klein, können Shared- Office-Abonnements helfen, die Mitarbeitende als Alternative zum Homeoffice nutzen.

### REMOTE ONLY

Die radikalste Form des new normal ist das Abschaffen von Büroräumen. Diese Option wird sicherlich nicht für alle Branchen, Aktivitäten und Unternehmensbereiche möglich sein, jedoch gibt es bereits zahlreiche Firmen – vorwiegend im IT- oder Online-Dienstleistungsbereich, die diesen Weg testen. Wir sind gespannt auf die Erfahrungen und was wir daraus lernen können.



Nun sind die meisten Unternehmen aktuell nicht an dem Punkt, an dem sie ein neues Bürogebäude planen. Veränderungen in puncto Office-Gestaltung sind teuer und eher langfristige Projekte. Genau deswegen sollten Sie jetzt damit anfangen, Ihr Hybrid-Modell mit der Unternehmensstrategie zu verknüpfen. Ausgehend von der Frage „Welche Balance zwischen Remote und Präsenz passt zu unserem Geschäftsmodell und unserer Strategie“, sollte es eine enge Abstimmung zwischen Strategie, Personal, IT und Facility-Planung geben. Folgende Überlegungen sind dabei wichtig:

## GESTALTUNG DER BÜROWELT

- › Welche Bürowelten spiegeln die Unternehmensstrategie und die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeitenden wider?
- › Welche konkreten Konzepte lassen sich daraus ableiten? Lassen Sie sich dazu beispielsweise von einem Innenarchitekten beraten.
- › Geht es hauptsächlich um die Umgestaltung von Büroräumen oder um die Reduzierung von Fläche?
- › Welche Anforderungen haben Sie an Meetingräume? Hier steht vor allem die technische Ausrüstung im Fokus, um Remote und Präsenz reibungslos miteinander zu vereinen.
- › Wie stellen Sie einen fairen und einfachen Buchungsprozess der Räumlichkeiten sicher? Bei einer limitierten Anzahl an Räumen ist es wichtig, dass alle, die ins Büro wollen, auch einen Platz finden. Sie brauchen daher eine flexible und rollierende Kapazitätsplanung. Unter dem Stichwort Smart Workspace oder Smart Office kommen bereits erste Lösungen auf den Markt, die Ihnen dabei helfen werden.
- › Wie können Sie dafür sorgen, dass trotz Flex Office das Heimatgefühl nicht verloren geht? Eine Idee wären abschließbare Schränke, in denen Mitarbeitende persönliche Dinge (Fotos, Lieblingsbecher...) verstauen können, um sie dann mit an ihren jeweiligen Arbeitsplatz zu nehmen.

## GESTALTUNG IM HOME-/MOBILEOFFICE

- › Inwiefern können Sie Mitarbeitende bei der Einrichtung eines ergonomischen und störungsfreien Arbeitsplatzes unterstützen (Möbelgutscheine, gratis High-Speed-Internet etc.)? Definieren Sie klare Regeln, welche Kosten das Unternehmen übernimmt.
- › Was müssen Sie hinsichtlich Arbeitsschutz, Arbeitsrecht und Steuerrecht beachten? Dabei ist es wichtig, ob Mitarbeitende ins Homeoffice müssen, weil es nicht ausreichend Büros gibt oder ob Homeoffice eine freiwillige Wahl ist. Dies hat Auswirkungen auf die Betriebsvereinbarung und auf die Arbeitsverträge.
- › Wie können Sie sicherstellen, dass Mitarbeitende auch im Homeoffice betriebliche Vorteile nutzen können? Denken Sie beispielsweise an Zuschüsse zum Mittagessen oder Kinderbetreuungsgutscheine.
- › Und zu guter Letzt: Welche datenschutzrelevanten Vorkehrungen sollten Sie treffen?

# Back to the office

Das genaue Ende der Pandemie ist ungewiss, aber zu erahnen. Es ist folglich an der Zeit, sich mit dem Übergang zum Neuen Normal zu beschäftigen, den wir in drei Phasen einteilen.

### PHASE 1: SICHERHEIT UND WUNSCH NACH SOZIALER INTERAKTION

Der Übergang vom Krisenmodus zur neuen Normalität vollzieht sich langsam, vorsichtig und überwiegend ungesteuert. Es gibt nicht den EINEN Tag, an dem die Pandemie vorbei ist oder an dem Unternehmen ein Gleichgewicht zwischen Office-Präsenz und Sicherheit finden müssen. Die aktuellen Kernfragen sind daher in den meisten Unternehmen: Wann geht's wieder ins Büro? Wer kehrt zuerst zurück? Welche Regeln brauchen wir? 2G, 3G, 2G plus – oder gar nichts?

Über den reinen Sicherheitsaspekt hinaus sollte die erste Phase auch die emotionalen Auswirkungen der Pandemiezeit berücksichtigen. Einige Mitarbeitende können das Wort „Corona“ nicht mehr hören. Andere sind aufgrund ihrer Gesundheitsgeschichte weiterhin vorsichtig. Und so mancher wird vielleicht die innere Bindung zum Arbeitgeber verloren haben, weil man sich kaum gesehen hat. Daher sollten Unternehmen Raum bieten, gemeinsam aus den vergangenen Monaten zu lernen. Hier ist Empathie gefragt. Führungskräfte gestalten diese Phase idealerweise mit viel Fingerspitzengefühl und Solidarität. Den Puls zwischen Aufbruch und Vorsicht zu fühlen, wird in dieser Phase entscheidend sein: in 1:1-Gesprächen, bei Team-Meetings oder mithilfe von kleinen Umfragen.

Und schließlich sollte die Freude des Wiedersehens – und in vielen Fällen die erste Begegnung mit neuen Kollegen – zelebriert werden. Geben Sie Ihren Mitarbeitenden Zeit, sich untereinander auszutauschen und zu beschnuppern, anstatt sofort business as usual zu erwarten.



## **PHASE 2: KEINE RÜCKKEHR ZUM ALTEN NORMAL – DIE LERNKURVE**

Wir alle haben während der Pandemie Routinen geändert. Und wir haben eine Menge gelernt. Aber wir wissen auch, dass Menschen dazu neigen, in alte Gewohnheiten zurückzufallen. Besonders in Office-Momenten oder wenn der Druck steigt, Umsatz zu machen, könnten Führungskräfte und Teams wieder alte Routinen bedienen, weil es einfacher ist – und damit all die wertvollen Erfahrungen opfern, die sie gesammelt haben.

Unternehmen, die diese Klippe umschiffen, neue Prozesse einführen und ihre Kultur transformieren, werden einen klaren Wettbewerbsvorteil erlangen. Auf der Seite des Outputs – und auch als attraktiver Arbeitgeber im Kampf um Talente.

Gestalten Sie diese Lernkurve aktiv! Überlassen Sie es nicht dem Zufall, ob sich Teams neu finden. Riskieren Sie nicht, dass veraltete Prozesse wiederbelebt werden. Machen Sie einen Plan, benennen Sie einen Hybrid Officer, um sich der Sache anzunehmen. Und: Involvieren Sie alle Mitarbeitenden, indem Sie sie nach ihren Bedürfnissen und Bedenken fragen. Nur dann gelingt der Schritt in Phase drei.

## **PHASE 3: HYBRID ZUR NORMALITÄT MACHEN**

Steht das Hybrid-Framework, gilt es, Ihre Mitarbeitenden auf dem Weg ins New Normal zu begleiten. Schulen Sie Teams, coachen Sie Ihre Führungskräfte. Da Menschen unterschiedlich schnell lernen, ist es wichtig, auch hier empathisch vorzugehen. Sollte sich an der einen oder anderen Stelle „altes Verhalten“ einschleichen, verteufeln Sie es nicht verbal. Nutzen Sie lieber Formulierungen im Sinne von „Das machen wir noch nicht optimal“ und entwickeln Sie Mitarbeitende entsprechend weiter. Stellen Sie das Framework außerdem auf eine breite Basis (z.B. mit Hybrid Power Usern) und machen Sie Erfolge sichtbar. Reden Sie darüber, was schon gut funktioniert.

Seien Sie sich allerdings auch bewusst: All das wird Widerstände auslösen. Manche werden Hybrid Work nicht verstehen. Manche werden es nicht wollen. Das ist typisch für Veränderungsprozesse, wir kennen das aus unzähligen Change Projekten. Aber wir wissen auch, dass viele Unternehmen nicht Spitzenklasse sind in Sachen Change Management. Riskieren Sie nicht, dass Ihre Mitarbeitenden in Nostalgie oder gar Zynismus verfallen, sondern helfen Sie Ihnen, Ängste zu überwinden und schüren Sie den Glauben an die Veränderung.

Im nächsten und letzten Teil der Hybrid-Work-Serie geben wir Ihnen eine Checkliste an die Hand, um sämtliche Elemente des New Normal in Ihrem Unternehmen abzuklopfen und eine erste Orientierung für Ihren Weg zu geben.



# Hybrid-Readiness-Check

Zum Abschluss unserer Hybrid-Serie haben wir einen Fragenkatalog zusammengestellt, der Ihnen hilft, Ihren persönlichen Status quo einzuordnen.

Der Hybrid-Readiness-Check klopft ab, wo Sie auf Ihrer Reise in die neue hybride Arbeitswelt stehen und welche Etappen noch vor Ihnen liegen. Nutzen Sie die Fragen, um gemeinsam mit Ihrem Team und Kolleg:innen zu diskutieren. Seien sie kritisch mit sich selbst, aber immer mit der Prämisse *not yet* im Sinne von „noch nicht, aber demnächst ...“. Aktuell befinden sich alle Unternehmen eher im Startbereich als auf der Zielgeraden. Besprechen Sie im Team, was noch getan werden kann, um den nächsten Schritt zu machen – nicht um die perfekte und finale Lösung zu definieren.

Falls Sie bei einigen Fragen nicht weiterkommen, nehmen Sie sich ruhig noch einmal das entsprechende Hybrid Paper zur Hand. Dort können Sie das Wichtigste zu jedem Thema nachlesen.

## OFFICE VS. HOMEOFFICE

Ja, stimme voll zu    Ja, mit Abstrichen    Eher nicht    Nein, gar nicht

Sie kennen als Führungskraft die mit Hybrid Work verbundenen Herausforderungen.

Sie verfügen über eine unternehmensweite, klare Hybrid-Work-Strategie.

Sie haben bedarfs- und aufgabenorientierte Hybrid-Work-Regeln, die alle Mitarbeitenden akzeptieren.

Probieren Sie beim Thema Hybrid Work Ihre Möglichkeiten aus und lernen Sie daraus. Wir alle betreten Neuland und werden dabei Fehler machen. Stellen Sie sicher, dass alle Teammitglieder ihre Erfahrungen teilen, sammeln und ihren individuellen Weg finden.





## HYBRID ENGAGEMENT

Ja, stimme voll zu    Ja, mit Abstrichen    Eher nicht    Nein, gar nicht

Sie haben die energiefördernden Motive Ihrer Teammitglieder erkannt und verstanden.

Die unterschiedlichen Motive aller Mitarbeitenden und Bedürfnisse in Bezug auf Hybrid Work wurden offen kommuniziert und diskutiert.

Es wurden neue Büroroutinen für alle Motivtypen im Team eingeführt.

Mitarbeitende können nur dann ihr volles Potenzial ausschöpfen, wenn Sie deren bewusste und unbewusste Motive kennen. Personaldiagnostik gibt Ihnen hierzu Hilfestellung.

## HYBRID LEADERSHIP

Ja, stimme voll zu    Ja, mit Abstrichen    Eher nicht    Nein, gar nicht

Sie haben alle Voraussetzungen für hybrides Arbeiten geschaffen (im Hinblick auf Technik, Skills und Prozesse).

Sie haben einen Überblick darüber, ob sich Ihre Mitarbeitenden von Ihnen im richtigen Maß begleitet und verstanden fühlen.

Sie schaffen es, aus den neuen Routinen Potenziale für mehr und bessere teamübergreifende Zusammenarbeit zu generieren.

Um als Führungskraft die notwendigen Kompetenzen für Hybrid Leadership zu erlernen, brauchen Sie Unterstützung und Zeit. Wichtig ist, dass allen Beteiligten klar ist, dass Hybrid Leadership nicht über Nacht entsteht, sondern ein Lernprozess ist.

## HYBRID CULTURE

Ja, stimme voll zu    Ja, mit Abstrichen    Eher nicht    Nein, gar nicht

Ihre Unternehmenskultur wurde um Elemente ergänzt, die Zugehörigkeit im hybriden Arbeitsumfeld fördern.

Es lassen sich alle Beteiligten auf die neuen Spielregeln ein.

Echte Partizipation aller Beteiligten, Führungskräfte wie auch Mitarbeitenden, wird transparent gelebt.

Sollten Sie diese Fragen verneinen oder keine Antworten darauf finden, beschäftigen Sie sich gerne mit unserem Cultural-Change-Fahrplan. Er bietet einen erprobten Weg zu einem erfolgreichen Kulturwandel.

### HYBRID EMPLOYEE LIFE

Ja, stimme voll zu    Ja, mit Abstrichen    Eher nicht    Nein, gar nicht

Ihr Team hat ein gemeinsames, sinnstiftendes Ziel vor Augen.

Das Ziel ist in allen Phasen des Mitarbeiterlebens in Ihrer Firma erlebbar.

Alle Prozessschritte (*find – enter – grow – consolidate – change – leave*) wurden auf das neue hybride Arbeiten angepasst.

Es hilft Ihnen bei der Führung, wenn sich Ihre Mitarbeitenden an etwas Größerem orientieren. Wenn Sie sich darauf verlassen können, dass alle an dasselbe Ziel glauben und dafür brennen, wird Kontrolle überflüssig.

### DIE HYBRIDE ORGANISATION

Ja, stimme voll zu    Ja, mit Abstrichen    Eher nicht    Nein, gar nicht

Es wurden asynchrone Prozesse für Kommunikation, Dokumentation, Entscheidungen und Reporting etabliert.

Es existieren Formen der Netzwerkorganisation für mehr bereichsübergreifenden Austausch.

Dynamische und kontinuierliche Prozesse ersetzen starre Strategie-, Planungs-, Budget- und Entwicklungszyklen.

Unternehmen sollten es nicht dem Zufall überlassen, dass ein konsistentes Hybrid Framework entsteht. Sie brauchen eine kompetente Verantwortlichkeit – am besten in Form eines Hybrid Officers.

### HYBRID OFFICE

Ja, stimme voll zu    Ja, mit Abstrichen    Eher nicht    Nein, gar nicht

Die Frage, welche Balance zwischen Remote und Präsenz zu Ihrem Geschäftsmodell und Ihrer Strategie passt, ist beantwortet.

Es gibt ein Bürokonzept unter Berücksichtigung der Aspekte Raum, Mensch, IT und Unternehmensstrategie.

Es existiert ein Arbeitsplatzkonzept für das Home-/ Mobileoffice unter Berücksichtigung der Aspekte Betriebsvereinbarung, Arbeitsverträge sowie Datenschutzrichtlinien.

Veränderungen an der Bürogestaltung sind oft kostspielig und langfristig. Deswegen sollten Sie bereits jetzt damit anfangen, Ihr Hybrid-Modell mit der Unternehmensstrategie zu verknüpfen.

## BACK TO THE OFFICE

Ja, stimme voll zu

Ja, mit Abstrichen

Eher nicht

Nein, gar nicht

Sie und Ihre Führungskräfte haben die erste Phase „Zurück im Büro“ mit viel Fingerspitzengefühl gemanagt und die Erfahrungen der Homeoffice-Zeit konsolidiert.

Sie oder ein Hybrid Officer halten die Lernkurve aus den vergangenen Monaten aktiv aufrecht.

Die Veränderung der Arbeitsweisen wird bewusst als Change-Projekt durchgeführt.

Seien Sie sich bewusst, dass nicht alle im Unternehmen Hybrid Work verstehen (wollen). Riskieren Sie nicht, dass Ihre Mitarbeitenden in Nostalgie oder gar Zynismus verfallen, sondern helfen Sie ihnen, Ängste zu überwinden und schüren Sie den Glauben an eine Veränderung zum Guten.

Sehen Sie sich Ihre Antworten nun an. Konnten Sie die Fragen größtenteils positiv beantworten? Super! Sie sind bereits auf einem guten Weg in eine hybride Arbeitswelt. Sollte Ihnen jedoch im Laufe dieses Fragebogens vermehrt aufgefallen sein, dass Sie Nachholbedarf in Sachen Hybrid Work haben, melden Sie sich gerne bei uns und wir schauen gemeinsam, wie Sie erfolgreich den Wandel in eine hybride Arbeitswelt meistern.

Überlegen Sie auch, ob Ihre Teams ähnliche Antworten geben würden. Geben Sie diesen Check an Ihre Mitarbeitenden weiter und überprüfen Sie so ebenfalls die Fremdwahrnehmung der Hybrid-Work-Welt in Ihrem Unternehmen. Da ein differenziertes Bild der Dinge immer zu einem besseren Ergebnis führt, möchten wir Sie auch gerne bei der Befragung Ihres Teams bzw. Unternehmens unterstützen!

Melden Sie sich unter [hybrid@pawlik.de](mailto:hybrid@pawlik.de) und wir senden Ihnen einen **kostenlosen Online-Zugang des Fragebogens sowie eine anschließende Auswertung zu.**

**IHR PAWLIK-TEAM**



# PAWLIK

HAMBURG  
BERLIN  
DUSSELDORF  
FRANKFURT  
MUNICH  
AMSTERDAM  
BARCELONA  
MADRID  
PARIS  
VIENNA  
BEIJING  
HONG KONG  
NINGBO  
SHANGHAI  
SHENZHEN

Pawlik Consultants GmbH  
Astraturm | Zirkusweg 2  
20359 Hamburg

T +49 (0) 40 53 28 50 0  
F +49 (0) 40 53 28 50 10

E [info@pawlik.de](mailto:info@pawlik.de)  
W [www.pawlik.de](http://www.pawlik.de)

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsneutrale Differenzierung mitunter verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für beide Geschlechter. Die verkürzte Sprachform beinhaltet keine Wertung.