

# Wegweiser im Dschungel des hybriden Arbeitens

Ein Leitfaden für die vielzitierte, aber kaum definierte neue Art des Arbeitens

Hybrides Arbeiten ist in aller Munde - und das völlig zu Recht! Es stellt unser grundlegendes Verständnis darüber, wie wir arbeiten, gründlich auf den Kopf, und schon jetzt ist klar: Es ist mehr als eine kurze Modeerscheinung. Es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht ein weiteres großes Unternehmen seine Pläne für hybrides Arbeiten ankündigt. Kein Wunder, dass neun von zehn Firmenchefs in einer McKinsey-Umfrage angeben, künftig Remote- und Präsenzmodelle kombinieren zu wollen.<sup>1</sup> Doch eines bleiben uns die Artikel und Ankündigungen immer wieder schuldig: ein konkretes Konzept, wie der Plan in die Tat umgesetzt wird.

Das vergangene Jahr hat uns ganz klar gezeigt, wo die Vorteile und Herausforderungen von Präsenz- und Remotemodellen liegen, auch wenn jeder Einzelne dies natürlich individuell bewertet. So fanden sich in einer Umfrage von Microsoft unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Aspekte „Konzentration“ und „Wohlbefinden“ sowohl auf der Pro-Seite des Remote-Arbeitens als auch unter den Vorteilen von Präsenzarbeit.<sup>2</sup> Die Erkenntnisse aus dem letzten Jahr waren in der Öffentlichkeit so präsent, dass sich die meisten von uns ein gutes Verständnis für hybrides Arbeiten attestieren. Doch wenn ein genaues Konzept in allen Details ausgearbeitet werden soll, wird allmählich klar, dass die Umsetzung in der Praxis nicht ganz so einfach ist.

Die Herausforderungen und Vorteile von reinen Remote- und reinen Präsenzmodellen kennen wir nun seit dem Frühjahr 2020 sehr gut. Sie gelten durchaus auch für das hybride Arbeiten, dennoch handelt es sich um ein ganz eigenes Modell mit ganz eigenen Herausforderungen und Vorteilen. In diesem Whitepaper haben wir das Wissen erfahrener Branchenexperten zusammengetragen, um Ihnen einen Wegweiser im Dschungel des hybriden Arbeitens an die Hand zu geben. Vorweg sei gesagt: Ein Patentrezept dafür gibt es nicht. Doch wir konnten einige hilfreiche Instrumente und Ansätze für Sie identifizieren.



<sup>1</sup> [www.wired.co.uk](http://www.wired.co.uk)

<sup>2</sup> [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com)

## Wann arbeiten die Menschen wo am liebsten?

Am Anfang eines jeden Plans für hybrides Arbeiten muss die Frage stehen, warum die Mitarbeiter ins Büro kommen. Was erwarten sich die Arbeitgeber von der Präsenz ihrer Mitarbeiter? Was sind die Erfahrungen der Mitarbeiter? (Die Antworten auf diese beiden Fragen sollten im Einklang stehen.) Gibt es Aufgaben, die sich zu Hause besser erledigen lassen? Hier gibt es zwar individuelle Unterschiede, doch es sind Tendenzen erkennbar.

Viele Anhänger des hybriden Arbeitens bevorzugen den heimischen Schreibtisch für Telefonate oder Aufgaben, die viel Konzentration erfordern. Viele Menschen, die zu Beginn der Pandemie feststellten, dass sie zu Hause produktiver sind, hatten zuvor in einem Büro gearbeitet, wo es viel Ablenkung gab. Auch was den Flächenbedarf und den Zeitaufwand angeht, ist es nicht sinnvoll, Mitarbeiter für Aufgaben ins Büro kommen zu lassen, die sie im Homeoffice besser erledigen können. Das sieht auch Daniela Dexheimer, Senior Product Manager Collaboration Technologies bei Sharp NEC Display Solutions Europe, so: „Wenn ich einen Arbeitstag voller Telefonate vor mir habe, ergibt es für mich einfach keinen Sinn, ins Büro zu kommen. Das kann ich besser von zu Hause aus erledigen.“

Natürlich gibt es aber auch Aufgaben, die sich im heimischen Büro schwieriger gestalten: Teamarbeit, Brainstorming oder die kleinen Gespräche zwischendurch, die ganz wesentlich zum Betriebsklima beitragen. Dexheimer weiter: „Bei Sharp/NEC ist es das Zwischenmenschliche, weshalb wir zurück ins Büro wollen. Die Produktivität spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Statistiken belegen, dass hier das Homeoffice sogar besser abschneiden kann. Wir möchten einfach wieder Kollegen treffen.“ Arbeitgeber und Forscher, die mit hybridem Arbeiten erfahren sind, bestätigen dies: Das Büro dient hauptsächlich dazu, persönliche Begegnungen zu ermöglichen – sowohl geplante Meetings als auch spontane Gespräche. Die Unternehmensführung soll das Büro also als Ort für gemeinschaftliches Arbeiten gestalten und diese Haltung in allen Aspekten abbilden, von der Zeitplanung über die Büroflächen bis hin zur Art des Arbeitens.



## Zeitpläne helfen (... tatsächlich!)

Moderne Arbeitskonzepte und Zeitpläne scheinen zunächst nicht zusammenzupassen, doch ein durchdachter Team-Zeitplan hat vielfältige Effekte. Schon vor der Pandemie hatten Remote-Mitarbeiter mit dem sogenannten „Proximity Bias“ zu kämpfen. Es handelt sich um den Effekt, dass wir unbewusst Kollegen bevorzugen, die uns räumlich näher sind. Eine kurzfristige oder eigenmächtige Präsenzplanung der Mitarbeiter könnte zur Folge haben, dass einige Mitarbeiter ihre Führungskräfte oder Teamkollegen nie persönlich treffen.

Der Proximity Bias begünstigt die Bildung von Grüppchen oder Silos und schadet damit dem Betriebsklima, der Inklusion und der Kreativität. Das Wired-Magazin hat das Phänomen näher untersucht und stellt fest, dass es Gruppendenken und ungünstige Machtstrukturen fördert und sich damit nachteilig auf die Diversität und Inklusion im Unternehmen auswirkt.<sup>3</sup> Wer schon einmal selbst Außenseiter war, weiß, wie sehr sich dieses Ausgeschlossenensein auf die persönliche Motivation und die Verbundenheit zum Unternehmen auswirken kann.

Ebenso bedeutsam sind die unter Soziologen als „Weak Ties“ bekannten lockeren Beziehungen, also Bekanntschaften mit Menschen, mit denen wir aber nicht regelmäßig interagieren. Genau solche Interaktionen mit Kollegen, mit denen wir nicht eng zusammenarbeiten, können überraschende Ergebnisse hervorbringen, weil sie vielleicht ganz andere Informationen oder Ideen mitbringen.<sup>4</sup> Bell Labs, eine führende Forschungsorganisation, die schon mehrere Nobelpreise für ihre Innovationen erhalten hat, ist ein wunderbares Beispiel für diesen Ansatz, denn von Anfang an war der Austausch zwischen verschiedenen Fachgebieten ihre Mission. So wurden dort nicht nur Arbeitsgruppen aus Experten verschiedener Bereiche ins Leben gerufen, auch der Hauptsitz wurde unter der Vorgabe gestaltet, Menschen zusammenzubringen.<sup>5</sup>



In einem erfolgreichen Konzept für hybrides Arbeiten herrscht ein ausgewogenes Verhältnis zwischen gewissen Freiheiten für Remote-Mitarbeiter und der Gewährleistung von teaminterner, aber auch teamübergreifender Kommunikation und Zusammenarbeit. Damit mag die Vorgabe gewisser Strukturen für das hybride Arbeiten einhergehen, doch langfristig wird das Unternehmen davon nur profitieren. Das bestätigt auch Rutger Barczuk, Head of Talent Development bei KPN: „Wir wollen eine Arbeitsweise, die für alle Beteiligten gut funktioniert. Damit ist vielleicht nicht 100 Prozent Zufriedenheit möglich, aber 80 Prozent ist doch ein gutes Ergebnis.“<sup>6</sup>

<sup>3</sup> [www.wired.co.uk](http://www.wired.co.uk)

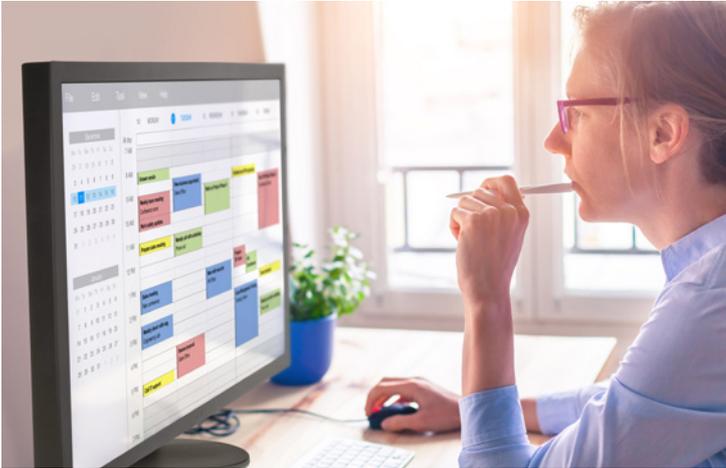
<sup>5</sup> [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com)

<sup>4</sup> [www.jstor.org](http://www.jstor.org)

<sup>6</sup> [www.fd.nl](http://www.fd.nl)

## Wie kann ein hybrider Zeitplan aussehen?

Für hybride Zeitpläne gibt es verschiedene Möglichkeiten. Viele Überlegungen drehen sich aktuell darum, ob es nun zwei Arbeitstage zu Hause und drei im Büro sein sollten oder umgekehrt, doch weder für das eine noch für das andere gibt es harte Gründe. Bei TUI müssen die Mitarbeiter derzeit nur einen Tag pro Monat ins Büro kommen,<sup>7</sup> auch wenn das zu wenig erscheint, um die Pflege lockerer Beziehungen zu fördern. Ein eingängiges System mit gewissen Leitplanken kann Teams als Rahmen dienen, innerhalb dessen sie die Details für sich selbst regeln können.



Eine beliebte Lösung ist die Einführung eines meetingfreien Tags für fokussiertes Arbeiten und/oder eines meetinglastigen Tags. Damit erhalten die Mitarbeiter Planbarkeit und die Termindichte in den einzelnen Kalendern wird ähnlich verteilt sein. In vielen Unternehmen ist der Montag ein Präsenztage, sodass die Woche mit einem gemeinsamen Check-In starten kann. Einige Teams bevorzugen schnelle Meetings im Stehen, andere nehmen sich gern etwas mehr Zeit für zwanglose Gespräche, Brainstorming und Informationsaustausch.

Mithilfe unterschiedlicher Software-Lösungen können die Teams ihre Zeitpläne aktuell halten. Das ist besonders wichtig, wenn ein Unternehmen Fläche reduziert und deshalb Hot-Desking praktiziert. Hierzu sagt Dexheimer: „Ich möchte schließlich nicht ins Büro fahren

und dann feststellen, dass gar kein Arbeitsplatz frei ist!“ Damit die Mitarbeiter nicht umständlich per Messenger herausfinden müssen, wer wann wo arbeitet, braucht es also ein zentrales System, das die Präsenzplanung jederzeit aktuell anzeigt.

Man mag nun einwenden, dass eine ohnehin unübersichtliche Toollandschaft damit noch mehr überladen wird. Wie eine Studie belegt, verbringt ein Vollzeitmitarbeiter im Durchschnitt zehn Stunden pro Monat für digitale Kommunikation, wobei 52 Prozent der Mitarbeiter an einem durchschnittlichen Arbeitstag vier oder mehr digitale Tools nutzen.<sup>8</sup> Unabhängig von der Zeitplanungssoftware sollten Unternehmen also bestrebt sein, ihre Kommunikationstools so weit wie möglich zu konsolidieren. Sonst werden Mitarbeiter auf der Suche nach zeitkritischen Informationen immer wieder hektisch ihre Nachrichten in Emails, Slack, Zoom, Teams und WhatsApp durchforsten müssen.

## Das Raumkonzept im Büro

Das neue Arbeitsmodell sollte sich auch in der Raumaufteilung und der Einrichtung der Büroräume widerspiegeln. Wenn das Büro als Ort der Zusammenarbeit und Begegnung dienen soll, muss es auch entsprechend eingerichtet sein. Die klassische Kaffee-Ecke reicht dafür nicht. Die Raumgestaltung sollte also ausreichend viele und angemessene Bereiche vorsehen, in denen die Mitarbeiter sich austauschen und gemeinsam arbeiten können.



Eine Möglichkeit besteht darin, Orte aus dem gesellschaftlichen Leben nachzubilden, zum Beispiel Bars oder Cafés. Auch Informationsdisplays können wertvoll sein, um die gewünschte Atmosphäre zu schaffen oder bei Bedarf Informationen zu teilen. In vielen Unternehmen gibt es bereits seit einiger Zeit Displays auf den Gemeinschaftsflächen, die beispielsweise Hinweise zum Gesundheitsschutz, interne Informationen und Unternehmensbotschaften anzeigen. Doch die Möglichkeiten sind noch viel größer. Visuelle Botschaften können die Mitarbeiter motivieren, Erfolge kommunizieren und mit den Kollegen vertraut machen.

<sup>7</sup> [www.ft.com](http://www.ft.com)

<sup>8</sup> [www.wired.co.uk](http://www.wired.co.uk)

## Meetingflächen

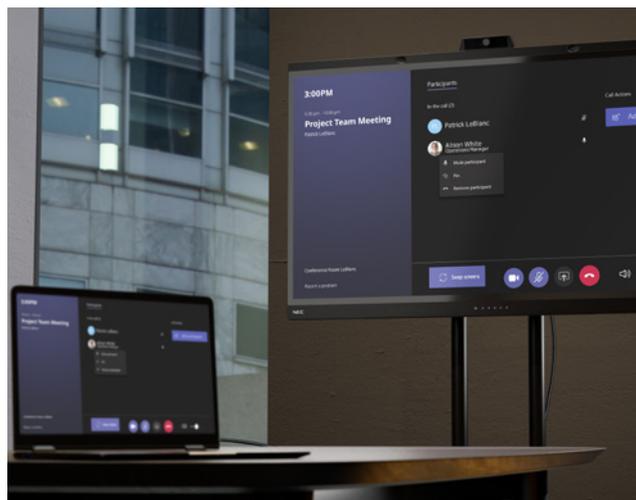
Meeting- und Collaboration-Flächen spielen im hybriden Büro eine wichtige Rolle und können je nach Unternehmen völlig unterschiedlich gestaltet sein. Es kann viele kleine Breakout-Räume für ungestörte Brainstormings geben oder auch einen großen Meetingraum für Besprechungen in der großen Runde. In beiden Fällen müssen die technologischen Voraussetzungen für reibungslose Kommunikation und Collaboration stimmen.



In erster Linie muss die Technik einfach zu bedienen sein. Wenn die Mitarbeiter befürchten müssen, dass sie den Kabelsalat nur mithilfe der IT bewältigen können, werden sie lieber auf das spontane Breakout mit den Kollegen verzichten. Sharp/NEC hat sein Displayportfolio auf BYOM-Szenarien (Bring Your Own Meeting) zugeschnitten, d. h. die Displays lassen sich leicht mit dem Laptop jedes Mitarbeiters und den dort installierten Anwendungen verbinden. So können die Mitarbeiter auch im Meeting ihre vertrauten Geräte und Anwendungen nutzen und müssen sich nicht auf die Schnelle mit einer neuen Infrastruktur vertraut machen. Das neue NEC MultiSync WD551 Windows Collaboration Display wird per Kabel an den Laptop angeschlossen und nutzt dann dessen WLAN-Verbindung – eine Sorge weniger für die IT-Sicherheit. Über dieselbe USB-C-Verbindung wird der Laptop auch gleichzeitig geladen.

Zusätzlich bietet das WD551 noch einige weitere wichtige Funktionen für das hybride Arbeiten in Meetingräumen. Seine IoT-Raumsensoren schalten das Gerät automatisch an und aus, das ist bequem für die Mitarbeiter und spart Energie. Gleichzeitig überwachen die Raumsensoren die Luftqualität und auf Wunsch auch die Raumtemperatur und die Beleuchtung. Bevor die Luft schlecht wird, fordern sie per Anzeige zum Fensteröffnen auf. Der Touchscreen verwandelt das WD551 in ein digitales Whiteboard, das über den Laptop Collaboration-Programme ausführt – ein wertvolles Feature für Brainstorming-Sessions.

Für ein effizientes Videomeeting kommt es auf jedes Detail an. Das Audiosystem muss auf die Raumgröße und Einrichtung abgestimmt sein. Die integrierten Lautsprecher und das Mikrofon des 55-Zoll NEC WD551 eignen sich beispielsweise hervorragend für kleinere Räume mit Teppichboden, doch in einem großen Raum mit viel Beton braucht es gezielt platzierte Lautsprecher und Mikrofone. Ein großer Raum erfordert auch ein größeres Display mit gestochen scharfen Bildern, z. B. das 70-Zoll Sharp PN-CD701 Windows Collaboration Display mit hoher Leuchtstärke und starken Kontrasten. So können alle Anwesenden im Raum und sämtliche per Video zugeschalteten Teilnehmer die Inhalte genau erkennen. Aber neben den Inhalten sollen auch die Gesichtsausdrücke der Teilnehmer genau wiedergegeben werden. Je höher die Bandbreite, desto geringer die Latenzzeiten bei der Übertragung und desto authentischer das Meetingerlebnis. Die Displays von Sharp/NEC sind auf eine optimierte Bandbreitennutzung ausgelegt.



## Hot-Desking

Einige Unternehmen, die auch in Zukunft auf hybride Arbeitsmodelle setzen und dadurch weniger Platz im Büro brauchen, möchten ihre Flächen verkleinern und dadurch Kosten sparen. Natürlich darf dies nicht zulasten des Betriebsklimas und des Zugehörigkeitsgefühls der Mitarbeiter gehen.

Für ein reibungsloses Hot-Desking sind einige Dinge zu beachten. Die Arbeitsplätze müssen ergonomisch gestaltet und leicht für unterschiedliche Nutzer anzupassen sein. Wer erst mühsam den Schreibtisch, den Laptop-Halter und den Stuhl auf die richtige Höhe einstellen muss, lässt es lieber sein. Auf Dauer kommen die Mitarbeiter dann nicht mehr gerne ins Büro, weil sie es jedes Mal mit verspanntem Nacken und schmerzendem Rücken wieder verlassen.

Ebenso wichtig sind ergonomische Displays, die sich in der Höhe verstellen lassen und einen geringen Blaulichtanteil haben. Sonst sind Kopfschmerzen vorprogrammiert.

Der Start in einen Präsenzarbeitstag sollte reibungslos klappen. Zeitplanungssoftware zeigt den Mitarbeitern schon im Voraus an, wo ihre Teamkollegen sitzen und wo ein Schreibtisch frei ist. Abschließbare Schränke oder ein Rollcontainer sind praktisch, damit jeder Mitarbeiter schnell seine persönlichen Arbeitsmaterialien zur Hand hat.



## Fazit

Ob sie es wollen oder nicht, das hybride Arbeiten wird in vielen Unternehmen Einzug halten. Der Arbeitsmarkt ist hart umkämpft – so haben beispielsweise 77 Prozent der Arbeitgeber in Großbritannien Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu finden<sup>9</sup> – und nur 25 Prozent der Arbeitssuchenden möchten die gesamte Zeit in Präsenz arbeiten.<sup>10</sup> Im letzten Jahr hatten sowohl Arbeitnehmer als auch Führungskräfte Gelegenheit, sich ein eigenes Bild von Remote-Arbeitsmodellen mit allen Vorteilen und Herausforderungen zu machen. Unternehmen mit einem guten Konzept aus Remote- und Präsenzarbeit werden im Kampf um die besten Talente die Nase vorn haben.

Den einen Königsweg für hybrides Arbeiten gibt es nicht. Aber mit einer guten Planung, angemessenen Tools und im engen Austausch mit ihren Teams können die Unternehmen den richtigen Weg in eine erfolgreiche Zukunft finden. „Das ist keine triviale Aufgabe“, weiß auch Daniela Dexheimer von Sharp/NEC. „Wie erhalte ich in der Belegschaft die Motivation und Inspiration? Wie bleibe ich als Unternehmen in dieser schwierigen Gesamtsituation für die Mitarbeiter attraktiv? Das sind große Fragen, auf die wir die richtigen Antworten finden müssen. Die ersten Schritte haben wir gut gemeistert, aber in welche Richtung wollen wir weitergehen?“

Es kostet Mühe und Zeit, die richtigen Antworten zu finden, aber sie werden über die Zukunft des Unternehmens entscheiden. Und es wird sich lohnen: Das passende Modell für hybrides Arbeiten kann ein starker Motor für mehr Motivation, Produktivität und Kreativität sein.



<sup>9</sup> [www.hrsolutions-uk.com](http://www.hrsolutions-uk.com)

<sup>10</sup> [www.wired.co.uk](http://www.wired.co.uk)