



Mit hybriden Arbeitsmodellen zum Erfolg

Einblicke in Unternehmen in
Deutschland und weltweit

deskbird

Vorwort

Die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch. Um diesem Wandel entgegenzugehen und sich als guter Arbeitgeber zu profilieren, setzen immer mehr Tech-Unternehmen im Büroalltag auf mehr Flexibilität. In den letzten drei Jahren sind unzählige Unternehmen weltweit auf eine Mischung aus Homeoffice und Büroarbeit umgestiegen. Wann und von wo sie arbeiten, können sich die Mitarbeitenden selbst aussuchen.

Auch die größten Tech-Konzerne der Welt setzen mittlerweile auf flexible Arbeitsmodelle und gehen in Sachen hybrider Arbeit voran. In diesem Whitepaper setzen wir uns mit diesem neuen Arbeitsalltag auseinander und erforschen, wie Unternehmen auf der ganzen Welt auf die neuen Arbeitsmodelle reagieren.

Inhaltsverzeichnis

1. Wie große Unternehmen auf die „hybride“ Revolution reagieren

- A. So geht's: Flexibilität zeigen
- B. So geht's: Freie Wahl aus Büro, Homeoffice und Remote
- C. So geht's: Auf Mitarbeitende hören
- D. So geht's: Führungskräfte schulen
- E. So geht's: Mehr Miteinander im Büro
- F. So lieber nicht: Mindestquoten fürs Büro
- G. So lieber nicht: Fixe Bürotage für alle
- H. So lieber nicht: Homeoffice verbieten
- I. Zusammenfassung: Wer nutzt welches Modell?

2. Hybrides Arbeiten: Eine Definition

3. Wie wir in Zukunft arbeiten wollen (Erwartungen vs. Realität)

4. Der Stand der Dinge

5. Fazit

1 Wie große Unternehmen auf die „hybride“ Revolution reagieren

Nach rund zwei Jahren Pandemie, in denen Homeoffice für unzählige Unternehmen und ihre Mitarbeitenden zum neuen Alltag geworden ist, füllen sich die Büros langsam wieder. Doch welche Strategie ist die beste? Wieder zu 100% ins Büro? Unbefristetes Homeoffice für alle? Oder doch ein hybrides Arbeitsmodell, das beide Optionen flexibel miteinander vereint? Jedes Unternehmen hat seinen ganz eigenen Ansatz, wie es auf diese hybride Revolution reagiert. Eines jedenfalls ist sicher: Ein einfaches Zurück zum klassischen Arbeitsmodell wird es kaum geben. Dafür ist der Wunsch der Belegschaft nach mehr Flexibilität und einer besseren Work-Life-Balance zu groß. Ein Blick auf die größten Unternehmen der Welt und Deutschlands zeigt, wie es gehen kann. Und wie eher nicht.

A So geht's: Flexibilität zeigen



Microsoft, das mit seinen digitalen Produkten wie MS Teams oder Sharepoint in Zeiten von Homeoffice einen echten Höhenflug erlebt hat, verfolgt ein flexibles Modell. Eine allgemeingültige Regelung für alle Mitarbeitenden gibt es nicht. Vielmehr kommt es innerhalb der einzelnen Teams zu individuellen Absprachen in Bezug auf Anwesenheitspflicht im Büro und Homeoffice, auch das hybride Miteinander kann individuell geregelt werden. Die einzige Voraussetzung: Einmal im Quartal solle sich ein Team physisch treffen. Der Rest bleibt den Teams selbst überlassen¹.



Der Konzernriese **Bayer** hat sich wie viele andere Unternehmen dazu entschieden, seinen Beschäftigten auch nach dem Abflauen der Corona-Pandemie weiter die Möglichkeit auf Homeoffice einzuräumen. Dazu hat das Unternehmen eine neue Betriebsvereinbarung erlassen, die das hybride Arbeitsmodell festhält. Starre Mindestgrenzen für die Anwesenheit führt Bayer im Gegensatz zu anderen Betrieben nicht ein. Flexibilität und die Freiheit der Mitarbeitenden, vollumfänglich zwischen Büroalltag und Homeoffice wählen zu können, hat höchste Priorität. Basierend auf einer Befragung der Mitarbeitenden rechnet Bayer damit, dass die Belegschaft durchschnittlich die Hälfte ihrer Arbeitszeit außerhalb des Büros verbringen wird².

1. <https://news.microsoft.com/de-de/wie-wir-bei-microsoft-hybrid-arbeiten/>

2. <https://www.radioleverkusen.de/artikel/flexible-arbeitszeitmodelle-bei-bayer-auch-nach-corona-1339678.html>

B So geht's: Freie Wahl aus Büro, Homeoffice und Remote



Schon 2009 hat **Mercedes-Benz** seinen Beschäftigten die Möglichkeit auf mobile Arbeit eingeräumt. Vor sechs Jahren wurde diese erweitert und gesteht seitdem allen Mitarbeitenden - sofern mit ihren Aufgaben und Zuständigkeiten vereinbar - die Möglichkeit auf 100% Homeoffice bzw. Remote Work zu. Ein Angebot, das Mercedes-Benz in Deutschland zu einem Pionier der hybriden Arbeit gemacht hat und dem Unternehmen in Pandemiezeiten sehr entgegengekommen ist. Auch in Zukunft will Mercedes-Benz weiter an diesem Modell festhalten³.



Es sind nicht immer nur die großen Dax-Konzerne, die in Sachen hybrider Arbeit neue Maßstäbe setzen. Auch nicht börsennotierte Unternehmen können Vorreiter sein. So wie der Schulbuchverlag **Cornelsen**, der allen Mitarbeitenden mit seinem hybriden Arbeitsmodell volle Flexibilität bietet. Und damit noch nicht genug. Für bis zu 3 Monate pro Jahr können die Beschäftigten auch aus dem europäischen Ausland heraus arbeiten und so alle Vorteile der digitalen Arbeit voll ausschöpfen. Ein hybrides Arbeitsmodell, wie es im Buche steht⁴.



Spotify — der schwedische Streamingdienst war schon immer fortschrittlich unterwegs. So auch beim Thema hybride Arbeit. Seit 2021 haben alle Mitarbeitende die Möglichkeit, sich ihren Arbeitsplatz völlig frei zu wählen. Darüber, von wo aus diese erbracht wird, haben alle Spotify-Beschäftigten nun volle Kontrolle. Auch das flexible Arbeiten aus dem Ausland ist in Absprache mit der Teamleitung möglich. Und das Unternehmen geht noch einen Schritt weiter: Spotify will seinen hybrid und remote arbeitenden Mitarbeitenden sogar Co-Working-Plätze bezuschussen, damit Arbeiten in Büroatmosphäre auch fern der Spotify-Büros möglich ist⁵.



SAP. Das börsennotierte Unternehmen ist schon seit Jahren Vorreiter in Sachen hybride Arbeit. Schon vor der Pandemie haben die SAP-Mitarbeitenden im Durchschnitt die Hälfte ihrer Arbeitszeit zuhause abgeleistet. Mit der Pandemie hat sich dieser Anteil nochmal deutlich erhöht und das Unternehmen hat seine Flexibilität in Bezug aufs Homeoffice noch ausgeweitet. Nun können die Beschäftigten dank eines vertrauensbasierten Arbeitsmodells vollständig darüber entscheiden, ob sie ins Büro kommen, von zuhause oder gar remote arbeiten möchten. Und das kommt den Mitarbeitenden des Konzerns entgegen: Mehr als 80% hatten sich für ein solches flexibles Modell ausgesprochen⁶.

3. <https://group.mercedes-benz.com/careers/about-us/culture-benefits/mobile-work/>

4. <https://www.buchreport.de/news/mark-van-mierle-fuehrt-bei-cornelsen-langfristig-flexibles-arbeiten-ein/>

5. <https://karrierewelt.golem.de/blogs/karriere-ratgeber/homeoffice-fur-immer-spotify-lasst-mitarbeiter-von-uberall-arbeiten>

6. <https://news.sap.com/2021/06/pledge-to-flex-future-of-work-at-sap/>

C So geht's: Auf die Mitarbeitenden hören



Der Tech-Riese **Amazon** hat sich gegen eine allgemeingültige Regelung zum hybriden Arbeitsmodell entschieden. Stand am Anfang noch ähnlich wie bei Apple eine dreitägige Bürowoche im Raum, ruderte das Unternehmen nach wachsendem Unmut in der Belegschaft zurück. Nun ist es seit Anfang des Jahres den einzelnen Manager:innen überlassen, die für ihr Team passende Regelung zu finden und den Arbeitsalltag entsprechend der Bedürfnisse der Belegschaft zu organisieren⁷.

SIEMENS

Siemens hat sich dagegen entschieden, aus der Führungsetage heraus über die Zukunft des hybriden Arbeitens im Konzern zu entscheiden. Stattdessen hat das Unternehmen dem eigenen Betriebsrat einen Gestaltungsauftrag erteilt. Das Ergebnis: Eine vorgeschlagene Vereinbarung, die stark auf den Wünschen und Anregungen der Mitarbeitenden beruht. Kernelement der Vereinbarung ist vor allem Flexibilität und Freiwilligkeit. Es soll eine gewisse Balance zwischen Bürotagen und Homeoffice entstehen, niemand soll zu etwas gezwungen werden. Eine Verpflichtung gegenüber der Belegschaft, immer Homeoffice anzubieten, beinhaltet die Vereinbarung allerdings nicht. So bleibt es Siemens überlassen, zu entscheiden, in welchem Maße das Unternehmen die Flexibilität seiner Belegschaft dank hybrider Arbeit wirklich zulassen will.

D So geht's: Führungskräfte schulen



Deutsche Bank — auch die großen deutschen Konzerne kommen nicht drumherum, sich mit dem Thema hybride Arbeit auseinanderzusetzen. Die Deutsche Bank hat deshalb für ihre Mitarbeitenden ein hybrides Arbeitsmodell eingeführt. Dieses Modell bietet der Belegschaft eine Mischung aus Flexibilität und geregelter Organisation. Um den Übergang zum hybriden Arbeitsmodell für die Mitarbeitenden so angenehm und transparent wie möglich zu gestalten, hat die Deutsche Bank zusätzlich all ihr Führungskräfte zum Thema geschult und sogenannte 'Change Champions' ausgebildet, die die Einführung der neuen Arbeitsweise zusätzlich unterstützen sollen. Niemand soll sich von der Umstellung überrumpelt fühlen⁹.

3. <https://group.mercedes-benz.com/careers/about-us/culture-benefits/mobile-work/>

4. <https://www.buchreport.de/news/mark-van-mierle-fuehrt-bei-cornelsen-langfristig-flexibles-arbeiten-ein/>

5. <https://karrierewelt.golem.de/blogs/karriere-ratgeber/homeoffice-fur-immer-spotify-lasst-mitarbeiter-von-uberall-arbeiten>

6. <https://news.sap.com/2021/06/pledge-to-flex-future-of-work-at-sap/>

E So geht's: Mehr Miteinander im Büro



Allianz, beim größten deutschen Versicherer stehen die Zeichen auf hybride Arbeit. Um diesen Umstieg zu erleichtern und die soziale Komponente des Büroalltags weiter herauszustellen, setzt das Unternehmen dabei auf neue Raumkonzepte. Die sollen das Miteinander fördern und so das Büro attraktiver machen. Das soll eine gute Balance zwischen dem konzentrierten Arbeiten im Homeoffice und der kreativen Zusammenarbeit im Büro schaffen. Nur so können die Mitarbeitenden von allen Vorteilen des hybriden Arbeitsmodells profitieren¹⁰.



Malt — das junge französische Unternehmen hat sich erst Anfang 2020 in München niedergelassen. Schon von Anfang war das hybride Arbeitsmodell Teil von Malt. Mitarbeitende sollen sowohl die Möglichkeit haben, von zuhause als auch vom Büro aus zu arbeiten. Eine gewisse Anwesenheit im Büro wird trotzdem erwartet. So soll sichergestellt werden, dass vor allem die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden gut klappt und dass sich im noch jungen Team ein gutes Arbeitsklima entwickelt. Auch der Teamgeist soll durch die gemeinsame Zeit im Büro verstärkt werden. Im Gegensatz dazu erarbeitet Malt neue Bürokonzepte, die sowohl gezielte Zusammenarbeit als auch konzentriertes Arbeiten fördern und so für alle Mitarbeitenden die passenden Voraussetzungen bieten¹¹.



10. <https://www.agcs.allianz.com/news-and-insights/news/new-ways-of-working-office-concept.html>

11. <https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/nach-protesten-bei-apple-wie-unternehmen-ihre-mitarbeiter-fuer-die-rueckkehr-ins-buero-begeistern/28360376.html>

F So lieber nicht: Mindestquoten fürs Büro



Schon vor der Pandemie konnte Belegschaft von **Adidas** bis zu 20 Prozent ihrer Arbeitszeit von zuhause aus ableisten. An dieser Flexibilität wolle man nun weiter festhalten und eventuell weiter ausbauen. Es soll aber weiterhin ein Schwerpunkt auf die Arbeit im Büro gelegt werden. Das liegt wohl auch daran, dass sich der Adidas-Chef schon zu Beginn der Pandemie gegen Homeoffice als neues Arbeitsmodell ausgesprochen hatte. Für ihn sei das soziale Miteinander im Büro nicht zu ersetzen und würde vielen Mitarbeitenden bei der Arbeit im Homeoffice fehlen¹².



Zalando — bis zum Ende des Jahres genießt auch die Belegschaft des deutschen Mode-Onlinehändlers volle Flexibilität. Eine Mindestanzahl an Tagen, die Mitarbeitende im Büro arbeiten müssen, gibt es nicht. Teams können unabhängig und selbstständig entscheiden, wann und wie sie das Büro für Meetings, Workshops oder die gemeinsame Arbeit nutzen wollen. Allerdings plant das Unternehmen, Anfang 2023 eine Mindestgrenze für die Anwesenheit einzuführen und das hybride Arbeitsmodell mit etwas mehr Struktur auszustatten. Für den Anfang des Jahres sollen zunächst Quote von 40% an Bürotagen erreicht werden¹³.

G So lieber nicht: Fixe Bürotage für alle



Im April dieses Jahres kündigte **Google** zum zweiten Mal seit Pandemiebeginn die von der Führungsetage gewünschte Rückkehr in die Büros an. An drei Tagen pro Woche soll der Großteil der Mitarbeitenden wieder vom Büro aus arbeiten, Regelungen für mehr oder weniger Bürotage gibt es nur für bestimmte Teile der Belegschaft. Dieser Vorstoß ist bei den „Googlern“ nur auf wenig Gegenliebe gestoßen. Denn eine starre Anzahl an Bürotagen gehört für viele Mitarbeitenden nicht zum hybriden Arbeitsmodell dazu¹⁴.



Einen ähnlichen Ansatz wie Google verfolgte vor wenigen Monaten auch **Apple**. Nachdem Mitarbeitende während der Pandemie vollständig von zuhause aus arbeiten konnten, sollten die Bürotage schrittweise angehoben werden. Erst verlangte das amerikanische Unternehmen Anwesenheit im Büro an einem, dann zwei, und schließlich an drei Tagen pro Woche. Grund: Die Notwendigkeit für persönliche Interaktion zwischen den Teammitgliedern. Die Belegschaft zeigt sich empört über die mangelnde Flexibilität des Tech-Giganten und

12. <https://www.stern.de/wirtschaft/job/homeoffice-regelungen-nach-corona--so-laeuft-es-bei-den-dax-konzernen-31917540.html>

13. <https://www.capital.de/karriere/dax-konzerne--das-sind-die-homeoffice-regelungen-nach-corona-31913348.html>

14. <https://www.cio.de/a/google-mitarbeiter-sollen-zurueck-ins-buero>

äußerte starke Bedenken wegen steigender Coronazahlen - mit Erfolg. Apple hat von seinen Plänen zur verpflichtenden Anwesenheit im Büro Abstand genommen und erlaubt nun weiterhin das Arbeiten aus dem Homeoffice. An fünf Tagen pro Woche¹⁵.

H So lieber nicht: Hybride Arbeit verbieten



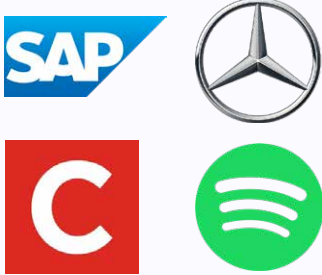




Den wohl radikalsten Schritt in Bezug auf die Rückkehr ins Büro hat **Tesla**-Chef Elon Musk angekündigt. Alle Mitarbeitenden wurden in einer geleakten E-Mail mit sofortiger Wirkung dazu aufgefordert, für mindestens 40 Stunden pro Woche ins Büro zurückzukehren. Wer dem nicht nachkomme, könne sich woanders eine Beschäftigung suchen. Nicht nur die Tesla-Mitarbeitenden, auch andere Unternehmen und das gesamte Internet zeigten sich aufgrund der scharfen Ankündigung empört. Rücksicht auf die Wünsche der Belegschaft sieht anders aus¹⁶.



15. <https://t3n.de/news/apple-homeoffice-protest-covid-1473625/>

16. <https://www.zeit.de/news/2022-06/03/geleakte-e-mail-tesla-angestellte-muessen-zurueck-ins-buero>

Zusammenfassung: Wer nutzt welches Modell?

Modell	Merkmale	Unternehmen
Volles Hybrid-Modell	<ul style="list-style-type: none">• Mitarbeitende können frei darüber entscheiden, wann sie von wo aus arbeiten• Büro, Homeoffice oder remote: Alles ist möglich	
Hybrid-Modell	<ul style="list-style-type: none">• Mitarbeitende können frei darüber entscheiden, wann sie von wo aus arbeiten• Sie haben die Wahl zwischen Homeoffice und Büro	
Hybrid mit Mindestquote fürs Büro	<ul style="list-style-type: none">• Mitarbeitende können generell zwischen Bürotagen und Homeoffice wählen• Sie müssen einen festen Prozentsatz ihrer Arbeitszeit im Büro verbringen	
Hybrid mit festen Bürotagen	<ul style="list-style-type: none">• Mitarbeitende können generell zwischen Bürotagen und Homeoffice wählen• An festgelegten Tagen müssen die Mitarbeitenden ins Büro kommen	
Kein hybrides Modell	<ul style="list-style-type: none">• Die gesamte Arbeitszeit muss im Büro abgeleistet werden	

2 Hybrides Arbeiten: Eine Definition



Unser Arbeitsalltag hat sich in den letzten Jahren enorm gewandelt. War vor kurzem noch das Büro der Dreh- und Angelpunkt unserer Arbeitstätigkeiten, hat sich mittlerweile in vielen Unternehmen das hybride Arbeitsmodell etabliert. Hier wird der starre Büroalltag aufgehoben und den Mitarbeitenden die Möglichkeit geboten, auch von zuhause aus zu arbeiten. Dieses neue Arbeitsmodell bietet den Mitarbeitenden die Vorteile beider Arbeitsweisen. Im Büro können sie soziales Miteinander und kreative Zusammenarbeit genießen, die Arbeit von zuhause bietet dank entfallender Anfahrtszeiten mehr Freizeit und generell mehr Flexibilität.

Und genau darum geht es beim hybriden Arbeitsmodell: Mehr Flexibilität für die Mitarbeitenden und die Freiheit, je nach Vorliebe und Wochentag zwischen dem gewünschten Arbeitsplatz wählen zu können. Doch ein Erfolg des hybriden Arbeitsmodells ist trotz vieler Vorteile nicht selbstverständlich. Wenn man jedoch die vier folgenden Punkte beachtet, dann stehen die Chancen gut, dass sowohl die Mitarbeitenden als auch das Unternehmen an sich profitieren:

Technologie

Ein hybrider Arbeitsalltag, bei dem die Belegung im Büro sich von Tag zu Tag ändert und sich Teams oft nicht mehr zu physischen Meetings treffen, will gut organisiert sein. Hier hilft wie in vielen Lebens- und Arbeitsbereichen die Nutzung digitaler Angebote weiter. So lassen sich z.B. mit einer Hybrid-Work-App Bürotage im Voraus planen, Schreibtische und Meetingräume buchen und die Büronutzung verbessern. All das hilft dabei, den neuen hybriden Alltag für alle so angenehm wie möglich zu gestalten.

Miteinander

Gerade wenn viele Arbeiten sich von zuhause genauso gut erledigen lassen wie im Büro, müssen hier für die Mitarbeitenden neue Anreize geschaffen werden. Das Büro verwandelt sich von einem reinen Arbeitsort zu einem Treffpunkt für soziales Miteinander und kreative Zusammenarbeit. Und auch hybride Meetings müssen neu strukturiert werden, damit sich sowohl die Mitarbeitenden im Homeoffice als auch die im Besprechungsraum sich als Teil der Konversation fühlen.

Flexibilität

Beim Umstieg auf hybrides Arbeiten heißt es für alle Beteiligten: Flexibel bleiben und sich an die neuen, unterschiedlichen Arbeitsrhythmen der Kolleg:innen anpassen. Jedenfalls bis zu einem gewissen Maße, denn Meetings und Überstunden können vor allem im Homeoffice schnell mal die Überhand gewinnen. Deshalb ist es wichtig, trotz aller Flexibilität auch an festen Regeln wie Mittagspausen und meetingfreien Zeiten festzuhalten. So lässt sich für jedes Team auch beim hybriden Arbeitsmodell die perfekte Balance zwischen konzentrierter Arbeit und Kollaboration finden.

Vertrauen

Wenn Mitarbeitende und Führungskräfte sich weniger oder gar nicht mehr im Büro sehen, braucht es viel gegenseitiges Vertrauen. Vertrauen darin, dass einerseits die Mitarbeitenden weiterhin gute Arbeit leisten und dass andererseits die Führungskräfte ihr Mitarbeitenden weiterhin fördern und im gesamten Team für Zusammenhalt und Mannschaftsgeist sorgen. Denn eine Studie von Microsoft¹⁷ belegt: Beschäftigte, die ein gutes Verhältnis zu ihren direkten Kolleg:innen haben, fühlen sich nicht nur besser, sie arbeiten auch produktiver und sind ihrem Unternehmen gegenüber loyaler. Dafür zu sorgen, dass dieses Miteinander auch im hybriden Alltag funktioniert, ist für Unternehmen daher von höchster Priorität.



3 Wie wir in Zukunft arbeiten wollen (Erwartungen vs. Realität)

Die letzten zwei Jahre haben in fast ausschließlich allen Unternehmen gezeigt: Homeoffice und hybrides Arbeiten funktionieren. Und sie werden so schnell aus unserem Arbeitsalltag nicht mehr verschwinden. Zeit also, der Frage nachzugehen: Wie wollen wir weitermachen? Was sind unsere Erwartungen an diesen neuen Alltag und wie gehen die Unternehmen bisher mit der neuen Situation um?

Eigenes Wohlbefinden hat höchste Priorität

Im Zuge der Pandemie und der hybriden Arbeit haben sich bei vielen Beschäftigten die Prioritäten stark verändert. Knapp die Hälfte aller Befragten einer groß angelegten Microsoft-Studie¹⁸ haben bestätigt, dass für sie nun ihr Privatleben und ihre Familie einen höheren Stellenwert einnehmen als die Arbeit. Ein deutliches Zeichen, dass sich viele Menschen aktiv mit ihren eigenen Wertvorstellungen und Lebenszielen auseinandergesetzt haben. Auch die Kriterien, nach denen Beschäftigte ihre Arbeitgeber bewerten, haben sich verändert. Für jeweils mindestens vierzig Prozent¹⁹ von ihnen sind das eigene Wohlbefinden, eine positive Unternehmenskultur und eine bedeutungsvolle Arbeit neben einem guten Gehalt die wichtigsten Merkmale ihres Jobs. So ist etwa ein Unternehmen, das seinen Angestellten spezielle Angebote zur Stärkung der eigenen seelischen Gesundheit anbietet, für viele ein besonders attraktiver Arbeitgeber²⁰. Doch so wichtig der Aspekt des eigenen Wohlbefindens den Mitarbeitenden auch ist: Nur wenige Beschäftigte haben trotz vorhandener Angebote bisher das Gefühl, dass in ihrem Unternehmen offen über das Thema gesprochen werden kann. Hier muss sich dringend etwas ändern. Denn vor allem in Homeoffice und im hybriden Arbeitsalltag, wo der direkte Kontakt innerhalb eines Teams eingeschränkt sein kann, ist eine vertrauensvolle und offene Kommunikationskultur wichtig. Nur wenn Manager und Führungskräfte sich den Ängsten und Problemen ihrer Mitarbeitenden annehmen, können gemeinsam Lösungen gefunden werden.

Zurück ins Büro?

Vor dieser Frage stehen seit einigen Monaten nicht nur viele Unternehmen, sondern auch ihre Mitarbeitenden. Und es scheint auf diese Frage keine allgemeingültige Antwort zu geben. Wie ein Blick auf die großen Konzerne der Welt und Deutschlands gezeigt hat, findet jedes Unternehmen seine eigenen

17, 18. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>

19. <https://www.weforum.org/agenda/2022/04/hybrid-2022-work-trend-index/>

20. <https://www.workhuman.com/resources/globoforce-blog/human-workplace-index-new-year-new-workplace-expectations>

Regeln und Wege, mit dem neuen (hybriden) Arbeitsalltag umzugehen. Doch nicht immer berücksichtigen sie dabei notwendigerweise die Wünsche ihrer Belegschaft. Microsofts Studie zeigt, dass rund die Hälfte aller befragten Unternehmen sich die vollständige Rückkehr zum Büro wünscht, und auch die workhuman-Umfrage bestätigt diesen Trend. Was beide allerdings auch zeigen: Ein Großteil der Belegschaft würde lieber entweder auf ein Homeoffice- oder hybrides Arbeitsmodell umsteigen oder dieses weiterführen. Klar entgegengesetzte Positionen also, die auf schlechte Kommunikation, geringes Einfühlungsvermögen gegenüber den Mitarbeitenden und wenig Vertrauen hindeuten.

Besonders schwierig ist die Situation für Manager, welche zwischen den beiden Parteien vermitteln müssen und selbst oft wenig ändern können. Auch wenn sie ihren Kolleg:innen gerne mehr Freiheiten gewähren und den hybriden Arbeitsalltag gemeinsam mit ihnen gestalten würden, fehlen ihnen dafür oft die notwendigen Ressourcen und Entscheidungskraft. Eine Situation, die für alle Beteiligten extrem frustrierend sein kann. In Anbetracht des hohen Stellenwertes, den viele Angestellte flexiblen Arbeitsmodellen mittlerweile beimessen, sollten sich Unternehmen diesem neuen Trend gegenüber offener zeigen und mehr auf die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden einstellen. Das hilft nicht nur dabei, die vorhandene Belegschaft zu halten, sondern kann sich auch bei der Suche nach neuen Talenten als Vorteil erweisen.

Eine neue Unternehmenskultur

Keine Frage: Wenn Teile der Belegschaft oft oder vollständig von zuhause arbeiten, dann ändert sich das Miteinander innerhalb des Unternehmens und der einzelnen Teams. Soziale Kontakte zu knüpfen und die Beziehungen zu den Kolleg:innen zu stärken, kann aus der Ferne schwierig sein. Deshalb ist es besonders wichtig, das Miteinander durch persönliche Treffen und gut organisierte hybride Events zu fördern. Genau das ist es auch, was sich viele Mitarbeitende von ihrer (partiellen) Rückkehr ins Büro erhoffen. Wie genau diese Teammeetings aussehen, ist dabei jedem selbst überlassen. Vielleicht findet jeden Donnerstag ein Mittagessen mit dem gesamten Team statt, oder man organisiert regelmäßig kleine Workshops. Hauptsache ist, das Miteinander steht im Zentrum und lässt dem Büro einen neuen Stellenwert als sozialen und kreativen Treffpunkt zukommen. Das schafft einen zusätzlichen Anreiz für die Beschäftigten, Bürotage in ihren Wochenplan zu integrieren.

Dort, wo weiterhin hybrid zusammengearbeitet wird, sollten entsprechend gute Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit niemand sich ausgeschlossen fühlt. Klare Regeln für hybride Meetings, umgestaltete Besprechungsräume und eine Mischung aus physischen und virtuellen helfen dabei, die Mitarbeitenden vor Ort und im Homeoffice gleichermaßen gut einzubinden. Diese Rahmenbedingungen für eine starke hybride Unternehmenskultur zu schaffen, ist eine der größten und gleichzeitig wichtigsten Aufgaben für die Unternehmen von heute.

21. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>

22, 23. <https://www.workhuman.com/resources/globoforce-blog/human-workplace-index-new-year-new-workplace-expectations>

Es gibt noch viel zu tun

In den letzten Jahren hat sich der Anspruch an unseren Arbeitsalltag und unser Verständnis von einem guten Arbeitgeber grundlegend verändert. Und er wird es weiter tun. Viele Beschäftigte, die derzeit hybrid arbeiten, könnten sich den Umstieg auf 100% Homeoffice vorstellen. Genauso andersherum²⁴. Bis jedes Unternehmen für sich und seine Belegschaft das passende Rezept für die neue Arbeitswelt gefunden hat, wird es noch dauern. Doch eines ist jetzt schon klar: Ohne das aktive Einbeziehen der Mitarbeitenden wird es nicht gehen. Zu wichtig sind heute Flexibilität, Wohlbefinden und soziales Miteinander, als dass Unternehmen sie außer Acht lassen könnten. Nur wenn sie sich dem hybriden Arbeiten gegenüber offen zeigen und ihre Angestellten beim Umstieg auf das neue Modell unterstützen, bleiben sie wettbewerbsfähig. Und bis dahin ist es für manche Unternehmen noch ein weiter Weg.



24. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>

4 Der Stand der Dinge

Ein Blick auf die großen Unternehmen unserer Zeit lässt es schon vermuten, und auch Accenture bestätigt: Hybrides Arbeiten ist der neue Status Quo, die neue Normalität. Ein Zurück wird es kaum geben, schon alleine, weil sowohl die Unternehmen selbst als auch die Mitarbeitenden die Vorteile dieses flexiblen Arbeitsmodells kennen und wohl auch lieben gelernt haben.

Was also macht hybrides Arbeiten so beliebt? Und welche Nachteile erwarten einen im hybriden Arbeitsalltag?

Gesteigertes Wohlbefinden und bessere seelische Gesundheit

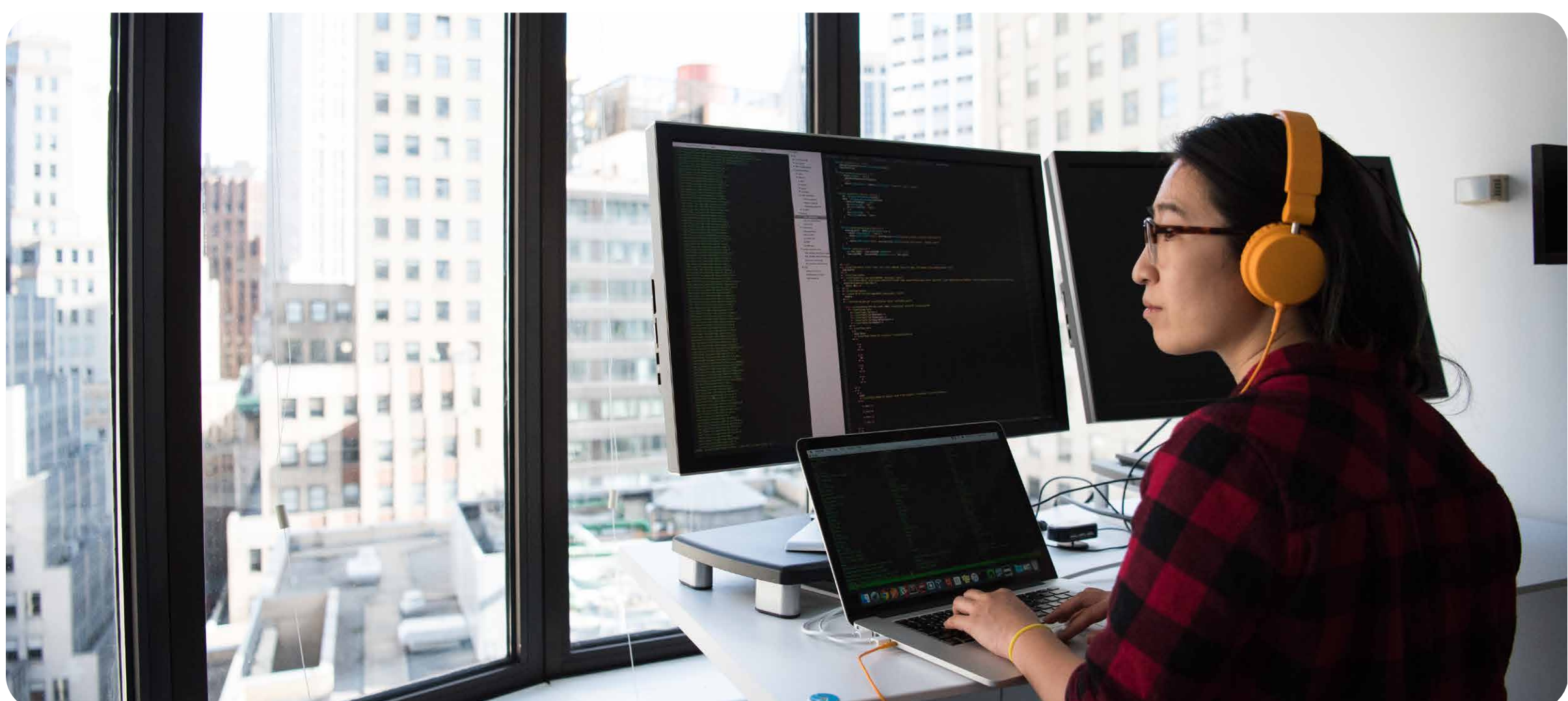
Mitarbeitende, die sich ihren Arbeitsplatz frei wählen können und sowohl im Büro als auch von zuhause aus arbeiten, haben weniger Stress, leiden weniger oft unter Burn-out und sind ausgeglichener als die Kolleg:innen die nur im Büro oder nur im Homeoffice arbeiten.

Mehr Zeit für die Familie und das Privatleben

Die Zeit, die an Bürotagen mit Pendeln verbracht werden, kann an Tagen im Homeoffice deutlich effektiver und sinnvoller genutzt werden. So bleibt mehr Zeit für Hobbys, Alltagserledigungen und die Familie.

Besseres Verhältnis zu den Kolleg: innen und Teammitgliedern

Das Büro ist und bleibt der Ort für die Stärkung der sozialen Kontakte. Bei Meetings, gemeinsamen Mittagessen oder Teamevents lässt es sich einfach leichter mit den Kolleg:innen ins Gespräch kommen als bei einer virtuellen Besprechung. Deshalb sind sie ein wichtiger Bestandteil der hybriden Arbeit und erleichtern so das Miteinander im Gegensatz zu einer 100%igen Stelle im Homeoffice.





Doch wo Licht, da auch Schatten. Auch in der hybriden Arbeitswelt gibt es einige Nachteile gegenüber dem konventionellen Arbeitsmodell.

Ein hybrides Arbeitsmodell ist nicht für jeden umsetzbar

Nicht jeder kann seinen Job auch von zuhause aus ausüben. Viele Berufe sind von ihrer Natur her von einem hybriden Modell ausgeschlossen. Auch Beschäftigten, die theoretisch hybrid arbeiten könnten, aber deren Arbeit in einem hybrid-untypischen Bereich (z.B. im Gesundheitswesen oder in der fertigen Industrie) liegt, ist ein Umstieg oft nicht möglich.

Technisches Know-how und gute Ausstattung sind ein Muss

Hybrid heißt automatisch auch digital. Nur, wer auch von zuhause aus über Chats, E-Mails und Videokonferenzen mit seinen Kolleg:innen in Kontakt bleiben kann, verliert den Anschluss nicht. Und dafür bedarf es nicht nur eines guten Internetanschlusses, sondern auch einer guten Ausstattung des heimischen Büros. Dazu zählen Schreibtisch, Monitor, Maus, Headset und vieles mehr. Ein großer Kostenpunkt, den hybride Unternehmen und Arbeitnehmer einkalkulieren müssen.

5 Fazit

Der Blick auf die großen Unternehmen dieser Welt und ihren Umgang mit der neuen Normalität durch hybrides Arbeiten zeigt: Die Ansätze können sehr unterschiedlich sein und einige Unternehmen haben noch Schwierigkeiten damit, das für sie und ihre Belegschaft passende Modell zu finden. Das ist nur allzu verständlich, wenn man bedenkt, dass hybride Arbeit für viele Neuland ist und eine erfolgreiche Umstellung Zeit benötigt. Doch die Anstrengungen lohnen sich, denn die Zukunft der Arbeit ist hybrid. Immer mehr Menschen haben an diese Mischung aus Homeoffice und Büroalltag Gefallen gefunden und wollen auch in Zukunft daran festhalten.

Welche Schlüsse können wir also aus den Erfahrungen der großen Unternehmen ziehen? Wie setzt man hybride Arbeit richtig um? Auch wenn es keine allgemeingültige Antwort auf diese Frage gibt, so ist eines doch klar geworden: Dieses neue, flexible Modell funktioniert nur, wenn Unternehmen die Bedürfnisse ihrer Belegschaft berücksichtigen und gute Rahmenbedingungen schaffen.

Der größte Vorteil, den ein hybrides Modell bietet, ist die damit einhergehende Flexibilität. Hybrides Arbeiten erlaubt den Angestellten, ihren Arbeitsplatz je nach Bedürfnissen und Vorlieben frei wählen zu können. Das ist ungemein befreiend und kann bewiesenermaßen sowohl die Produktivität als auch die Zufriedenheit fördern. Wer hier auf die Mitarbeitenden hört und ihren Wünschen entgegenkommt, steigert seine Attraktivität als Arbeitgeber. Wer sich hingegen auf die alten Zeiten zurückzubesinnen und Mitarbeitende ins Büro zurückbeordern möchte, nimmt ihnen genau diese neugewonnen Freiheit. Und das kommt bei den meisten nicht gut an. Der Fall Apple zeigt: Im schlimmsten Fall führt die Abkehr von der hybriden Arbeit gar zum Verlust qualifizierter Mitarbeiter:innen. Hier sollten Arbeitgeber vorsichtig sein.

Doch auch Unternehmen, die sich klar zum hybriden Arbeitsmodell bekennen, müssen ein paar grundlegende Rahmenbedingungen schaffen, damit das Modell Erfolg hat.

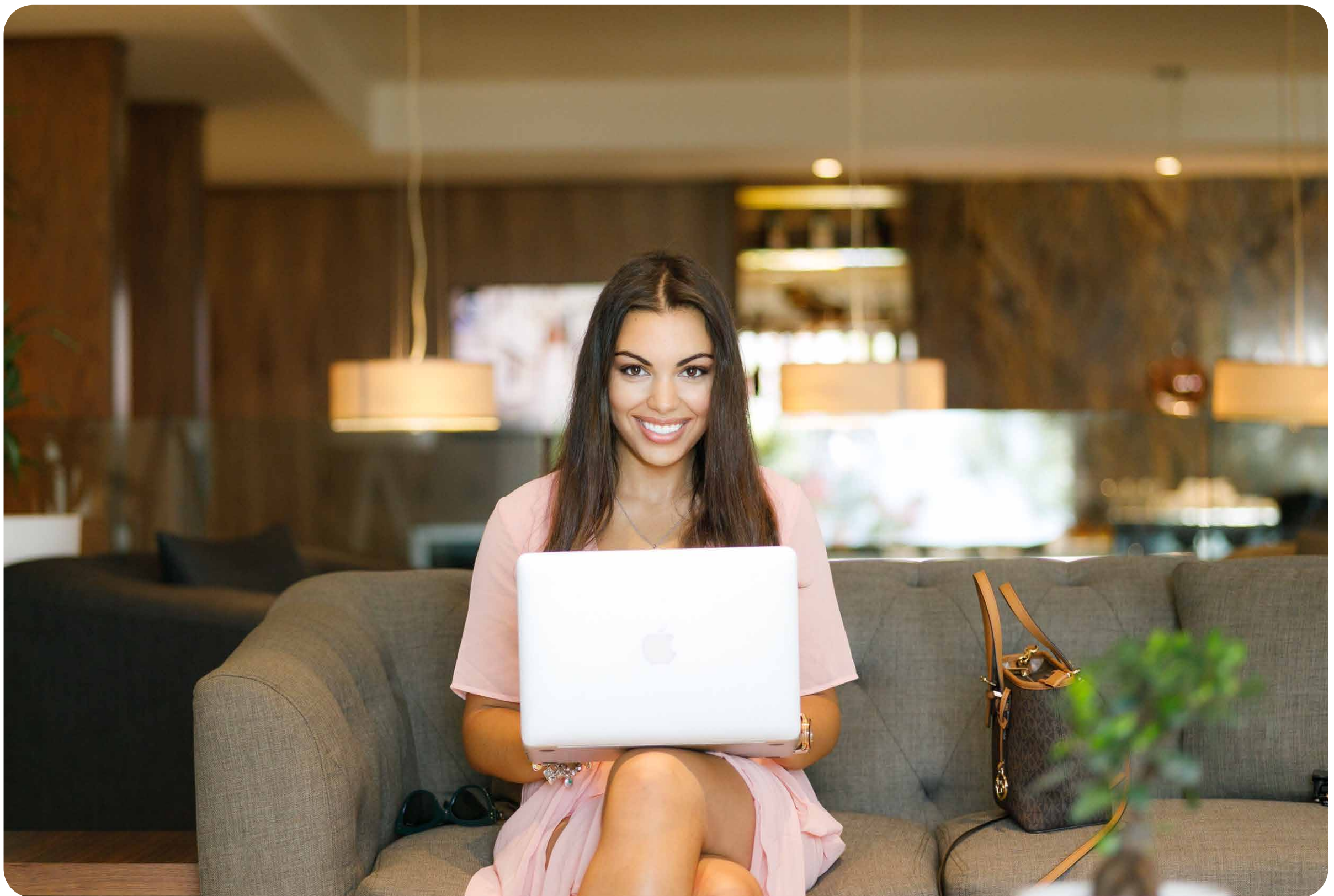
Erstens: Vertrauen zwischen Führungsetage, Managern und der Belegschaft ist das A und O. Nur so haben die Mitarbeitenden den richtigen Rückhalt, den sie benötigen, um überall ihr Bestes geben zu können.

Zweitens: Das Büro sollte als Zentrum für kreative Zusammenarbeit gelten. Um in der Konkurrenz mit dem Homeoffice mithalten zu können, muss der Büroalltag neue Anreize bieten. Vor allem das soziale Miteinander, gemeinsame Events und Kreative Arbeit sollten hier im Zentrum stehen und durch neue Raumkonzepte gefördert werden.

Drittens: Innovative, digitale Angebote erleichtern die Koordination der hybriden Arbeit enorm. Egal, ob es darum geht, hybride Meetings zu führen, sich

einen Überblick über die Bürobelegung zu verschaffen oder sich für den nächsten Tag einen Schreibtisch zu buchen: Das richtige Tool macht vieles kinderleicht. So werden Unsicherheiten abgebaut und hybride Arbeit entwickelt sich schnell für alle Beteiligten zur neuen, gelebten Normalität.

Wenn ein Unternehmen sich sorgfältig mit diesen drei Aspekten auseinandersetzt und auf die Bedürfnisse seiner Mitarbeitenden eingeht, steht dem hybriden Erfolg nichts mehr im Wege. Manche der großen Unternehmen machen schon vor, wie es gehen kann. Andere werden in den nächsten Monaten und Jahren ihren Weg finden - oder ihre Talente an fortschrittlichere Unternehmen verlieren. Sie haben es selbst in der Hand.



**© deskbird 2022.
Alle Rechte vorbehalten.**

Andere hier erwähnte Produkt-, Dienstleistungs- und Firmennamen können Marken von deskbird oder anderen Unternehmen sein. Dieses Dokument ist zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung aktuell und kann von deskbird ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Dieses Material wird nur zu Informationszwecken zur Verfügung gestellt und deskbird übernimmt keine Haftung im Zusammenhang mit seiner Verwendung.

deskbird

Make hybrid work

Start for free

