



acatech IMPULS

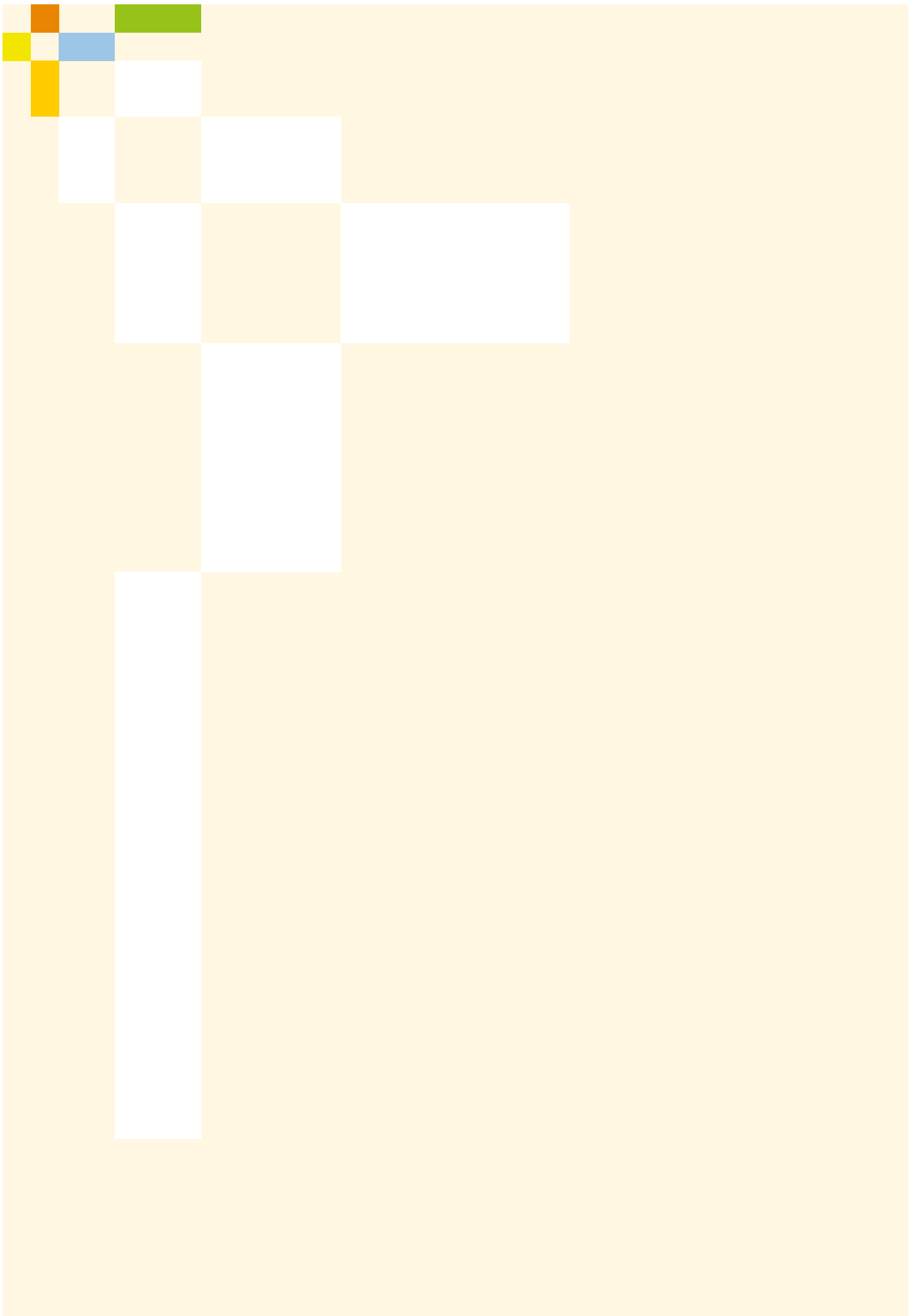
Von der Präsenz- zur Vertrauenskultur

Sieben Thesen des HR-Kreises zum
mobilen und hybriden Arbeiten

Joh. Christian Jacobs, Henning Kagermann,
Stefan Oschmann (Hrsg.)

 acatech

DEUTSCHE AKADEMIE DER
TECHNIKWISSENSCHAFTEN



acatech IMPULS

Von der Präsenz- zur Vertrauenskultur

Sieben Thesen des HR-Kreises zum
mobilen und hybriden Arbeiten

Joh. Christian Jacobs, Henning Kagermann,
Stefan Oschmann (Hrsg.)



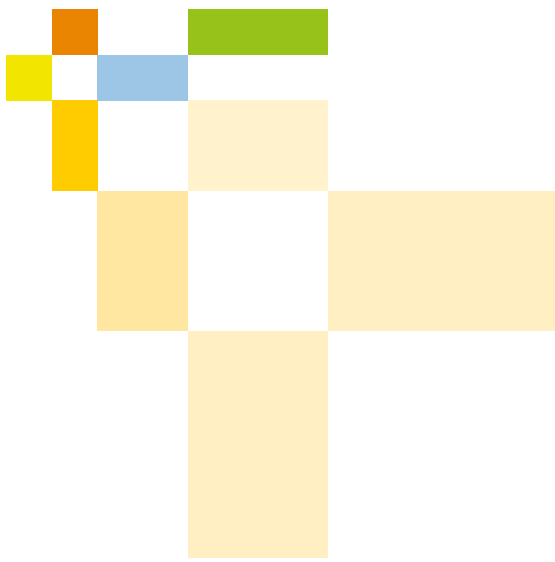
Die Reihe acatech IMPULS

In dieser Reihe erscheinen Debattenbeiträge und Denkanstöße zu technikk-
wissenschaftlichen und technologiepolitischen Zukunftsfragen. Sie erörtern
Handlungsoptionen, richten sich an Politik, Wissenschaft und Wirtschaft
sowie die interessierte Öffentlichkeit. Impulse liegen in der inhaltlichen
Verantwortung der jeweiligen Autorinnen und Autoren.

Alle bisher erschienenen acatech Publikationen stehen unter
www.acatech.de/publikationen zur Verfügung.

Inhalt

Vorwort	5
Projekt	6
1 Ausgangslage	8
2 Drängendste Handlungsfelder	9
2.1 Unternehmenskultur	10
2.2 Leadership	11
2.3 Infrastruktur und Facilities	12
3 Ausblick	15



Vorwort

Wir brauchen in Deutschland in den kommenden Jahren einen gewaltigen **Produktivitätssprung**, insbesondere um die wirtschaftlichen Folgen der Coronakrise und die Herausforderungen der demografischen Entwicklung zu bewältigen. Die **Digitalisierung** wird dafür ein Schlüssel sein. Gleichzeitig geht der technologische Wandel mit einem **Wandel der Arbeitswelt** einher. Im Zuge der digitalen Transformation werden Arbeits-, Führungs- und Organisationsprozesse in Unternehmen grundlegend umgestaltet. Damit verbunden verändert sich auch unser Verständnis von Arbeit und die Art des Arbeitens nachhaltig.

Die Coronakrise hat diese Entwicklungen noch einmal verstärkt: In einer noch nie dagewesenen **Dynamik und Geschwindigkeit** mussten Beschäftigte und Organisationen ihre Arbeitsprozesse und Tätigkeiten wo möglich in den (teil-)virtuellen Raum verlagern und von zu Hause aus arbeiten, verstärkt digitale Tools nutzen und eine neue Balance zwischen Berufs- und Privatleben finden. Entscheidend wird es sein, die Potenziale der derzeitigen Veränderungsdynamik und -geschwindigkeit nachhaltig zu nutzen und die Erfahrungen aus der Krise in die Zukunft zu transferieren. Unternehmen, Beschäftigte und Betriebspartner wollen die Transformation **gemeinsam und partnerschaftlich gestalten**.

Der Human-Resources-Kreis (HR-Kreis) von acatech widmet sich daher intensiv der Frage, wie aus der Digitalisierung **Chancen für Innovation und gute Arbeit** erwachsen können und wie gutes, kreatives und produktives Arbeiten auch auf Distanz/in

Hybridmodellen gelingen kann. Eine Grundüberzeugung lautet: Die Beschäftigten sind die besten „Expertinnen und Experten“ zur Gestaltung ihrer eigenen Arbeitswelt. Sie sollten die Möglichkeit haben, die digitale Transformation als mündige Menschen selbstbestimmt mitzugestalten – und nicht nur „mitgenommen“ werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in dieser Hinsicht mehr zuzutrauen, erfordert ein Umdenken – sowohl bei Führungskräften im Unternehmen als auch bei Betriebspartnern und beim Gesetzgeber.

Das vorliegende Thesenpapier fasst vor diesem Hintergrund einige unserer wesentlichen Arbeitsergebnisse zusammen und soll zum offenen politischen und gesellschaftlichen Diskurs zur Zukunft der Arbeit beitragen – unabhängig von partei-, verbands- und gewerkschaftspolitischen Ansätzen. Dazu möchte der HR-Kreis mit weiteren Stakeholdern aus Politik und Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft in einen Dialog treten.

Joh. Christian Jacobs

Managing Partner

Joh. Jacobs & Co. (AG & Co.) KG

Henning Kagermann

Vorsitzender des Kuratoriums

acatech

Stefan Oschmann

Vizepräsident und Senator

acatech



Projekt

Projektleitung

- Dr. Joh. Christian Jacobs, Joh. Jacobs & Co. (AG & Co.) KG, Managing Partner/acatech, Senator
- Prof. Dr. Dr.-Ing. E. h. Henning Kagermann, acatech, Vorsitzender des Kuratoriums
- Dr. Stefan Oschmann, acatech, Vizepräsident/acatech, Senator

Mitglieder des HR-Kreises

- Filiz Albrecht, Robert Bosch GmbH, Geschäftsführerin und Arbeitsdirektorin
- Sabine Bendiek, SAP SE, Chief People Officer und Arbeitsdirektorin
- Birgit Bohle, Deutsche Telekom AG, Mitglied des Vorstands, Bereich Personal, Arbeitsdirektorin
- Dr. Elke Eller, TUI AG, Mitglied des Vorstands, Bereich Personal, Arbeitsdirektorin
- Dr. Elke Frank, Software AG, Mitglied des Vorstands, Bereich Global Human Resources, Talent Management, Global Legal, Global Information Services und Transformation
- Jochen Hanebeck, Infineon Technologies AG, Mitglied des Vorstands und Chief Operations Officer
- Michael Heinz, BASF SE, Mitglied des Vorstands, Standortleiter für das Werk Ludwigshafen, verantwortlich für die Bereiche Global Engineering Services, Corporate Environmental Protection, Health & Safety, European Site & Verbund Management, Region South America, Arbeitsdirektor (bis März 2021)
- Dr. Immanuel Hermreck, Bertelsmann SE & Co. KGaA, Mitglied des Vorstands, Bereich Personal
- Dr. Doris Höpke, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG, Mitglied des Vorstands, Bereich Europe and Latin America inklusive der Financial Lines, weltweite Personalarbeit im Geschäftsfeld Rückversicherung, Arbeitsdirektorin
- Ilka Horstmeier, BMW AG, Mitglied des Vorstands, Personal- und Sozialwesen, Arbeitsdirektorin
- Dr. Joh. Christian Jacobs, Joh. Jacobs & Co (AG & Co.) KG, Managing Partner
- Prof. Dr. Henning Kagermann, acatech, Vorsitzender des Kuratoriums
- Zhengrong Liu, Beiersdorf AG, Mitglied des Vorstands, Bereich Human Resources, Arbeitsdirektor

- Dr. Thomas Ogilvie, Deutsche Post DHL Group, Mitglied des Vorstands, Bereich Personal
- Prof. Dr. Manfred Prenzel, Zentrum für LehrerInnenbildung der Universität Wien, Leiter/acatech Mitglied
- Prof. Dr. Steffi Robak, Leibniz Universität Hannover, Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung, Vorstand
- Petra Scharner-Wolff, Otto (GmbH & Co. KG), Konzern-Vorständin Finanzen, Controlling, Personal
- Corinna Schittenhelm, Schaeffler AG, Vorstand Personal, Arbeitsdirektorin, Chief Human Resources Officer
- Martin Seiler, Deutsche Bahn AG, Vorstand Personal und Recht
- Prof. Dr.-Ing. Dieter Spath, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO/Universität Stuttgart IAT, Leiter/acatech Mitglied
- Prof. Dr. Isabell M. Welp, Technische Universität München, Lehrstuhl für Strategie und Organisation/acatech Mitglied
- Prof. Dr.-Ing. Katja Windt, SMS group GmbH, Mitglied der Geschäftsführung/acatech Mitglied

Arbeitsgruppe zum Thema „Mobiles und Hybrides Arbeiten“ aus den Unternehmen des HR-Kreises

Leitung der Arbeitsgruppe

- Dr. Elke Frank, Software AG
- Michael Heinz, BASF SE
- Prof. Dr.-Ing. Dieter Spath, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO/Universität Stuttgart IAT

Expertinnen und Experten

- Tanja Albrecht, Software AG
- Dr. Lisa Drahm, BASF SE
- Inge Könniker, Otto Group Holding
- Franziska Manko, Software AG
- Tanja Tekin, Deutsche Post DHL Group
- Victoria Christin Peuker, Bertelsmann SE & Co. KGaA
- Sebastian Ritter, Infineon Technologies AG
- Dr. Helen Schropp, Schaeffler AG
- Miriam von Wallis, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG
- Dörte Wickenhagen, Bertelsmann SE & Co. KGaA
- Corinna Wolf, Infineon Technologies AG
- Uta Wonschik, ERGO Group AG

Weitere Beteiligte

- Dr. Josephine Hofmann, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO/Universität Stuttgart IAT
- Marc Wagner, Fiducia & GAD IT AG

Unterstützung

acatech dankt Dr. Joh. Christian Jacobs und den Unternehmen der HR-Kreis-Mitglieder für ihre Unterstützung.

Autorinnen

- Luise Ortloff, acatech Geschäftsstelle
- Katharina Winkler, acatech Geschäftsstelle



1 Ausgangslage

Die digitale Transformation und die Coronakrise werden die Arbeits- und Organisationsprozesse in Unternehmen und somit die Art des Arbeitens nachhaltig verändern: Um persönliche Kontakte weiterhin zu verringern und die Ausbreitung des Coronavirus zu verlangsamen, ist das **Homeoffice** für viele Unternehmen ein essenzieller Teil der Krisenstrategie geworden. Aber auch langfristig werden **hybride Arbeitsmodelle** als ein flexibler Mix verschiedener Arbeits- und Organisationsformen inner- und außerhalb des Unternehmens bestehen bleiben¹. In Befragungen geben rund siebenzig Prozent der Personalverantwortlichen an, nach der Pandemie mehr mobiles Arbeiten² anzubieten als vor der Krise. Viele Entscheidungstragende haben verstanden, welche **Flexibilitäts-, Vereinbarkeits- und Resilienzpotenziale** hier nutzbar sind. Orts- und zeitflexibles Arbeiten und damit einhergehende Freiräume zur flexiblen Arbeitsorganisation und -gestaltung werden damit zum Win-Win für Beschäftigte und Unternehmen: Neben einer Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und der damit einhergehenden Mitarbeiterbindung und Anwerbung von (dringend benötigten) Fachkräften kann eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation erreicht werden. Eben diese individuellen Flexibilitätsversprechen werden von vielen Beschäftigten eingefordert.

Neben den Chancen müssen immer auch die Grenzen der Mobilarbeit in den Blick genommen werden. Im Sinne einer systemischen Betrachtungsweise spielen dabei neue Formen der **Arbeitsorganisation und -kultur**, der Ausbau **digitaler Infrastrukturen**, die Professionalisierung der **digitalen Zusammenarbeit** wie auch das Thema der Gesundheit beziehungsweise **Gesunderhaltung** in Betrieben eine immer wichtigere Rolle. Auch seitens der Politik sollten diese neuen Arbeits- und Organisationsformen noch stärker gefördert und erleichtert werden. Unsicher-

heit über rechtliche Fragen und wirtschaftliche Folgen verhindern bedarfsgerechte und gleichzeitig an betrieblichen Anforderungen orientierte Lösungen. Hierzu zählen unter anderem Fragen der Arbeitszeit, des Steuerrechts sowie der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

In diesem Zusammenhang muss auch Arbeit neu organisiert werden; Regelungen müssen angepasst werden. Die Veränderungen betreffen alle Geschäftsbereiche, das gesamte Management und die Organisation. Geschäftsprozesse und -modelle wandeln sich, so wird beispielsweise die Schnittstelle zur Kundin oder zum Kunden immer digitaler, spontaner und flexibler. Diese Entwicklungen erfordern Anpassungsleistungen und das stetige Dazulernen aufseiten der Beschäftigten und des Arbeitgebers. Generell wird dieser Trend zu einem erheblichen Skill Shift führen. Dieser Wandel muss so gestaltet werden, dass Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen davon profitieren (**Win-Win**).

Wenn wir die Chancen der Digitalisierung nutzen, sichern wir Wohlstand und Beschäftigung in Deutschland. Angestellte können ihre Arbeit flexibler, selbstbestimmter, eigenverantwortlicher und kreativer gestalten. Grundvoraussetzung für die Transformation ist eine neue Governance, die Veränderungsbereitschaft fördert und Freiräume für Experimente schafft – in Unternehmen und mit Blick auf Regulierung. Vertrauen in den Leistungswillen und die Selbstmanagementfähigkeiten der Beschäftigten sind zentral. Wir müssen den Menschen mehr zutrauen und sie als mündige Gestalterinnen und Gestalter ihrer eigenen Arbeitswelt ernst nehmen.

- ¹ | In Anlehnung an das Fraunhofer IAO verstehen wir unter dem Begriff des hybriden Arbeitens die erwartbare stärkere wie auch selbstverständlichere Mischung aus Arbeit und Zusammenarbeit in Präsenz und über Distanz. Viele Organisationen erarbeiten derzeit Visionen/Möglichkeiten, wie die positiven Lernerfahrungen der vergangenen zwölf Monate mit den früheren Konzepten der Realisierung von präsenzorientierter Arbeit und Kooperation kombiniert werden können. Die Abwägung, welche Bestandteile von Arbeit und Zusammenarbeit in Zukunft ortspräsent oder über Distanz erfolgen sollten, wird immer wieder neu erfolgen: je nach Art der Kontakte, konkretem Arbeitsinhalt und Kooperationsziel, bestehendem Vertrauenskapital, IT-technischer Ausstattung oder der gelebten Kultur in den Organisationen. Hybrides Arbeiten bietet die Chance, das „Beste beider Welten“ zu kombinieren und weitergehende Ziele wie zum Beispiel das der Nachhaltigkeit oder einer noch größeren Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben zu realisieren.
- ² | Im Allgemeinen wird unter mobilem Arbeiten das zeitweilige, nicht regelmäßige Arbeiten an anderen Orten jenseits des arbeitsvertraglich fixierten Hauptarbeitsplatzes verstanden. Dabei können diese anderen Orte unterschiedlich sein: bei der Kundin oder dem Kunden, im Zug, im Hotel, aber auch zu Hause. Die Bezeichnungen für diese Arbeitsform variieren, andere Bezeichnungen lauten beispielsweise mobile Arbeit oder FlexWork.

2 Drängendste Handlungsfelder

Damit gutes, kreatives und produktives Arbeiten auch auf Distanz/ in Hybridmodellen gelingen kann, sollten vor allem drei Handlungsfelder verstärkt in den Fokus betrieblicher Überlegungen rücken: Neben einer **Unternehmens- und Führungskultur**, die selbstbestimmtes, eigenverantwortliches Arbeiten fördert, sind angepasste **räumliche und technische Lösungen** erforderlich. Wir sehen in diesem Bereich aber noch Verbesserungspotenzial in Deutschland, auch um als Innovationsstandort attraktiv zu bleiben.

Der Wandel hin zu einer **Unternehmenskultur, die hybrides Arbeiten ermöglicht und fördert**, kann nur gelingen, wenn Führungskräfte und Mitarbeitende frühzeitig in den Veränderungsprozess eingebunden werden. Im Krisenmodus während der Coronapandemie sind pragmatische Lösungen und Ad-hoc-Entscheidungen oftmals das Gebot der Stunde. Doch wie können wir aus diesen pandemischen Erfahrungen und in der Krise entwickelten Lösungs- und Leistungsprozessen auch dauerhafte **mittel- bis langfristige Ansätze** finden?

Im Zuge der Digitalisierung und der Erfahrungen während der Coronakrise erfährt Leistung im Kontext einer Präsenz- zugunsten einer **Ergebniskultur** eine neue Bedeutung. Das eröffnet Beschäftigten die Möglichkeit, mit geeigneter Informations- und



1 Die Unternehmenskultur gemeinsam aktiv gestalten

2 Empowerment durch Offenheit und Vertrauen stärken

3 Das Führungsrollenbild schärfen

4 Rahmen für vertrauensvolle Zusammenarbeit schaffen

5 Die Rolle des „Büros“ neu denken

6 Tools und Analytics-Anwendungen gezielt einsetzen

7 Guidelines und klare Rahmenbedingungen schaffen

Abbildung 1: Mobiles und hybrides Arbeiten im Überblick (shutterstock/Inspiring und acatech)



Kommunikationstechnologie **flexibel** und **ortsungebunden** zu arbeiten: Präsenz im Büro und Leistung und Produktivität korrelieren in Zukunft weniger stark. Darüber hinaus müssen die Motivation und (mentale) Gesundheit der Beschäftigten aufrechterhalten und die Identifikation mit dem Unternehmen auch aus der physischen Distanz heraus gestärkt werden.

2.1 Unternehmenskultur

Herausforderungen in der Praxis

Gewachsene Strukturen und Prozesse im Unternehmen bedürfen der Weiterentwicklung, um dem steigenden Bedarf an Flexibilität und Selbstbestimmtheit gerecht zu werden. Dabei ist das **Spannungsfeld zwischen Flexibilitäts- und Stabilitätsanforderungen** kein neues, sondern stand schon immer im Fokus unternehmerischen Handelns: Durch die eingangs beschriebenen jüngeren Entwicklungen hat das Bedürfnis nach mehr örtlicher und zeitlicher Flexibilität gegenüber jenem nach Stabilität jedoch enorm an Bedeutung gewonnen. Dem gegenüber stehen Vorbehalte seitens des Managements, der Führungskräfte sowie der Mitarbeitenden, dass die **Identifikation und kulturelle Zugehörigkeit** mit dem Unternehmen durch mobiles Arbeiten verloren gehen und **soziale Kontakte und Netzwerke** virtuell nicht in gleichem Maße aufrechterhalten werden können. Auch besteht die Sorge, mit der Arbeit über Distanz nur unzureichend **creative Leistungen und Innovationskraft** erbringen zu können; hier bedarf es geeigneter Strategien und der richtigen Balance im Unternehmen. Die pandemischen Erfahrungen haben gezeigt, dass hybride Arbeitsformen einen veränderten, erhöhten (formellen) Kommunikationsbedarf mit sich bringen, um ausbleibende informelle Kommunikation zu kompensieren. Der Mangel an Zufallsbegegnungen und der erschwerte Beziehungs- und Netzwerkaufbau im virtuellen Raum erfordern einen kontinuierlichen teamübergreifenden Informationsfluss und ein bewusstes Gegensteuern der Mitarbeitenden und Führungskräfte, um die Verbundenheit und den Austausch hochzuhalten. Cross-funktionale Kollaboration und flexible Zusammenarbeit müssen gestärkt und unternehmensinterne Silos aufgebrochen werden; die Flexibilisierung von Ort und Zeit der Leistungserbringung stellt Unternehmen hier verstärkt vor Herausforderungen.

Ziel muss eine Unternehmenskultur sein, die Katalysator für produktives, hybrides Arbeiten ist und die veränderten Rahmenbedingungen ganzheitlich berücksichtigt. Damit gehen auch erweiterte Anforderungen an Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden einher.

Lösungsansätze/Zukunftsvision

These 1: Die Unternehmenskultur sollte von jeder und jedem Einzelnen mitgestaltet und gelebt werden.

Im Mittelpunkt der **Weiterentwicklung der Unternehmenskultur** steht die Leitfrage, wie wir bisherige Stärken in die Welt von morgen transferieren können. Bestehende Stärken sollten auf Basis des etablierten Geschäfts weiter effizient ausgebaut und gleichzeitig aber auch **Freiräume für visionäre Lösungen und Innovationen** geschaffen werden. Bewährte Verfahren werden im Zuge der Transformation nicht grundlegend infrage gestellt, sondern in Einzelfällen weiterentwickelt. Die Eins-zu-eins-Abbildung einer Präsenzkultur mit etablierten Prozessen, Kommunikationsmustern und Arbeitsabläufen im (teil-)virtuellen Raum ist weder möglich noch zielführend. Mitarbeitende und Führungskräfte müssen diesen Wandel der Unternehmenskultur **gemeinsam aktiv gestalten**.

Die Qualität hybrider Arbeitsformen wird durch regelmäßigen Austausch zwischen der Führungskraft und den Beschäftigten nachhaltig gesteigert. Zur Förderung des sozialen Zusammenhalts benötigen sie ausreichend Freiräume und Möglichkeiten für **informelle Interaktion und Vernetzung**. Regelmäßiges **Feedback** (bottom-up und top-down) und kontinuierlicher **Dialog** gewinnen immer mehr an Bedeutung. Auf individuelle Kontrolle ausgerichtete Modelle müssen zu ganzheitlichen Feedbackinstrumenten für Arbeits- und Projektteams weiterentwickelt werden. Diese sollten vor allem auch Kompetenzen in Bezug auf die Kollaboration und Kreativität noch stärker berücksichtigen und fördern. Flankierend rücken **Teambuilding**-Maßnahmen verstärkt in den Fokus, die alle Teammitglieder in den Changeprozess einbinden – unabhängig davon, ob die Mitarbeitenden vorwiegend remote oder in Präsenz tätig sind. Der fortlaufende Dialog mit den Betriebspartnern ermöglicht den konstruktiven Umgang mit Bedenken sowie die Berücksichtigung unterschiedlicher Bedürfnisse.

These 2: Als zentrale Elemente der Unternehmenskultur bilden Offenheit und Vertrauen die Grundlage für das Empowerment der Beschäftigten.

Flexible und hybride Arbeitsmodelle bedürfen einer **Balance zwischen Vertrauen in und Transparenz über die Gesamtleistung des Teams**. Teamgeist, Kreativität und Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen basieren auf einem **offenen Austausch und Dialog**. Dafür muss das Vertrauen untereinander vorhanden sein, auch wenn die Beschäftigten nicht mehr an einem Ort oder zur selben Zeit tätig sind. Die **Vertrauensfrage** ist dabei nicht nur für Führungskräfte wichtig, sondern auch für die Kolleginnen und Kollegen untereinander. Eine **klare und transparente Kommunikation** bietet hierfür den erforderlichen Rahmen. Zudem sind eine ausgeprägte **Feedbackkultur** sowie klare Zielvereinbarungen erforderlich. Diese sollten erreichte Ergebnisse anstatt einzelner Aktivitäten als Basis der Leistungsbeurteilung der Mitarbeitenden fokussieren. Wo möglich sollte die Beurteilung der individuellen Arbeitsleistung von Anwesenheitszeit und/oder -raum entkoppelt werden.

Die für das Gelingen der Transformation wesentliche **Offenheit für Veränderungen** erfordert Prozesse, die ebendiese Offenheit zulassen. Der **Neuorientierung des betrieblichen Performance-Managements** kommt hierbei eine erfolgskritische Rolle zu. Modernes Performance-Management muss einen **ganzheitlichen Blick** auf die Leistung der Beschäftigten richten können und das qualitative Feedback ihres Umfeldes mit einbeziehen. An die Stelle statischer jährlicher Leistungsbeurteilungen tritt kontinuierliches und transparentes Ad-hoc-Feedback, das Peer-Feedback berücksichtigt und mitarbeiter- statt führungs-kraftgetrieben ist. Dieses Verfahren stärkt die Zusammenarbeit und Akzeptanz im Team.

Eine offene und vertrauensvolle Unternehmenskultur bietet zu dem Möglichkeiten zum Austausch über **mentale und physische Präventionsarbeit**; Angebote des Gesundheitsmanagements werden dadurch erweitert. Fehlende oder stark eingeschränkte persönliche Kontakte erschweren diese Fürsorgepflicht des Arbeitgebers in hybriden Arbeitsmodellen. IT-gestützte Prozesse zur Fremd- und Selbsteinschätzung, Angebote für virtuelle Kurse oder digitale Toolboxes stellen flankierende Maßnahmen der (digitalen) Verhältnisprävention dar.

2.2 Leadership

Herausforderungen in der Praxis

Bei der Transformation bestehender Arbeits- und Organisationsprozesse haben Führungskräfte eine Schlüsselfunktion. Dabei wird in hybriden Arbeitsmodellen nicht weniger Führung benötigt, wohl aber müssen die **Rolle der Führungskraft** und der Mehrwert von Führung neu gedacht werden. Auch in Zukunft werden

Führungskräfte immer noch Regeln und Strukturen schaffen. Sie müssen klare **Regeln für eine produktive Zusammenarbeit** setzen und Themen priorisieren. Gleichzeitig müssen Entscheidungskompetenzen und -verantwortung glaubwürdig delegiert und den Mitarbeitenden genügend **Freiräume zur Erfüllung der Aufgaben** zugestanden werden. Es bedarf einer produktiven Balance zwischen Transparenz und Kontrolle. Insgesamt verändert sich Führung noch stärker in Richtung einer **Vermittlerrolle**. Die Führungskraft wird vom Instructor zum Facilitator.

Eine intensive und auf die neuen Anforderungen ausgerichtete **Talent- und Entwicklungsarbeit** ist eine weitere Herausforderung der hybriden Zusammenarbeit. Führungskräfte benötigen hier ausreichend Zeit und Kapazität, um auch auf Distanz beratend und begleitend agieren zu können und um die Potenziale ihrer Mitarbeitenden zu stärken beziehungsweise Entwicklungsbedarfe festzustellen und entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen anzustoßen.

Lösungsansätze/Zukunftsvision

These 3: Das Führungsrollenbild muss geschärft werden – weg von einer transaktionalen Führung hin zur transformationalen Führungskultur.

Grundlegende Normen und Werte der Führungskultur, die sich teils über Jahrzehnte in Unternehmen etabliert haben, müssen mit den neuen Arbeitsmodellen in Einklang gebracht werden. Das Paradigma von der Führung top-down ist überholt – allerdings kann Führung auch nicht (alleine) bottom-up gelingen. Ein erfolgsversprechender Entwicklungsmodus definiert in einem ersten Schritt das gewünschte Führungszielbild und leitet dann ausgehend vom Status quo die weiteren Maßnahmen ab. Dabei sollte stets das „Warum“ als sinnstiftendes Fundament im Mittelpunkt stehen. So kann die Unternehmensidentität mit dem neuen Führungsrollenbild in Einklang gebracht werden. Die Beschäftigten sollten in diesen kulturellen Changeprozess frühzeitig eingebunden und Veränderungen fortlaufend transparent kommuniziert werden.

Vertrauensbasierte Führungsmodelle erfordern neben der Nachjustierung bestehender Führungsleitbilder auch eine intensive Begleitung des kulturellen Wandels durch Talent- und Personalentwicklungsmaßnahmen. Nur so können Führungskräfte die Veränderungen glaubwürdig und kompetent „von vorne“ treiben und geeignete Bedingungen für den Wandel ihres Unternehmens



schaffen. In Trainings und im Austausch mit anderen Führungskräften wird die **Reflexion der bisherigen und zukünftigen Rolle** ermöglicht. Bei der Auswahl und Einarbeitung neuer Führungskräfte sollten die angepassten **Kriterien für „gute Führung“** Anwendung finden. Lebenslanges Lernen ist einer der Erfolgsfaktoren bei der Neuausrichtung der Führungskultur und muss von Beginn an strategisch mitgedacht werden.

Zum einen sollen Führungskräfte den Kulturwandel aktiv gestalten und ihre – zum Teil neue – Rolle leben. Zum anderen müssen sie auch ihrer Funktion als **Vorbild** nachkommen. Begleitende Coaching- und Mentoringmaßnahmen können die Führungskräfte dabei unterstützen, Kontrolle abzugeben und mehr Vertrauen zuzulassen; so können sie ein Umfeld der **Selbstorganisation** gestalten und die Befähigung der Mitarbeitenden zum Umgang mit **Flexibilität** und **Verantwortung** unterstützen.

These 4: Die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden erfordert ein neues Rahmensystem, Teamchartas unterstützen bei der Veränderung.

Parallel zur Neuausrichtung des Führungsbilds müssen sich auch Teamstrukturen wandeln. In Guidelines kann ein gemeinsamer **Rahmen der Zusammenarbeit** formuliert werden. Die Erstellung einer **Teamcharta** unterstützt das Team, Vereinbarungen zu treffen und aus der neuen Form der Zusammenarbeit einen Gestaltungsprozess zu initiieren, den die Mitarbeitenden selbst verantworten. Eine zukunftsgerichtete Haltung bei Führungskräften im Unternehmen wie auch bei Businesspartnern zeichnet sich dadurch aus, dass sie im Gegensatz zum Prinzip „Steuern und Absichern“ stärker dem Motto **„Individuelle Freiräume schaffen und begleiten“** folgt. Die hierarchieübergreifende Konzeption der Leitlinien stärkt das gemeinsame Verständnis und **Commitment** der Teammitglieder und berücksichtigt unterschiedliche betriebliche Perspektiven. Grundlage bei der Erarbeitung einer Teamcharta sollte der von der Unternehmensleitung definierte **„Purpose“**, also der gemeinsame, verbindende Gedanke und das gemeinsame Ziel sein. Dieser Fokus auf den Sinn der Tätigkeiten erhöht die Identifikation und Motivation der Mitarbeitenden, gerade auch im Wandel der bisherigen Unternehmens- und Führungskultur.

Praktikabilität und Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit sind dabei zentrales Element einer Teamcharta: Pragmatische Lösungen und Absprachen für die (hybride) Zusammenarbeit müssen in den Teams erarbeitet werden. Klare und transparent

kommunizierte **Regeln für die Arbeit im Büro und außerhalb des Betriebes** wie beispielsweise zur Erreichbarkeit von Teammitgliedern bei mobilem Arbeiten sollten fester Bestandteil der Vereinbarungen sein. Ein systematischer Wissensaustausch auch über Distanz ist erforderlich. Der Einsatz von Planungs-, Austausch- und Kommunikationstools unterstützt zuverlässige orts- und zeitunabhängige Zusammenarbeit. Zusätzlich zur Art und Weise der Erbringung der Arbeitsleistung sollten Führungskräfte gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Ziele und Leistungskennzahlen genau definieren und die Steuerung von Ergebnissen und Fortschritten festlegen. In einer hybriden Arbeitsumgebung basiert diese auf Vertrauen statt Kontrolle. Diese erweiterte **Autonomie** ist entscheidend für **Empowerment** und Selbstorganisation der Mitarbeitenden und ermöglicht eine partizipative Arbeitsumgebung.

Die Festlegung des gemeinsamen Rahmens kann allerdings nicht in einem starren und einmaligen Erarbeitungsprozess gelingen. Vielmehr sollten im Sinne einer **gelebten Fehlerkultur**, in der das Zulassen von Fehlern und die Bereitschaft, aus diesen zu lernen, Bestandteil sind, Anpassungen ermöglicht und fortlaufend hinterfragt werden. Dafür können Zeiträume für **Review- und Feedbackschleifen** vereinbart werden. Denn: Es gibt keinen Masterplan zur Gestaltung der zukünftigen Arbeitswelt, der alle denkbaren Entwicklungen bereits antizipieren und entsprechende Regelungen treffen könnte. Der Weg der Transformation führt vor allem über **Experimente**.

2.3 Infrastruktur und Facilities

Herausforderungen in der Praxis

Bisherige **Raumkonzepte** in Unternehmen fußen noch zu stark auf der Logik der Fünf-Tage-Bürowoche mit hierarchischen und ablauforganisatorischen Regelungen. Um Reorganisationen und die Arbeit in hybriden Arbeitsmodellen adäquat abbilden zu können, müssen Arbeitsflächen **flexibel und individuell gestaltbar** sein. Überlegungen zur **technischen Ausstattung** und Anbindung sowohl in Unternehmen als auch beim mobilen Arbeiten sollten sich stärker an der neuen betrieblichen Praxis orientieren; digitale **Kollaborationstools** für agiles, kreatives Arbeiten in Teams geeignet sein. Reinvestitionen in digitale Lösungen sind erforderlich. Dabei sollte der **Professionalisierung der digitalen Zusammenarbeit** ein besonderer Stellenwert eingeräumt werden. Übergeordnete Sicherheits- und technische Fragestellungen wie auch individuelle Kompetenzen und die Befähigung der Beschäftigten bilden zentrale Voraussetzungen für das Gelingen. Ziel muss es dabei sein, eine **doppelte digitale Kluft zu vermeiden** – zwischen

großen und kleineren Unternehmen einerseits sowie zwischen hoch und niedrig qualifizierten Beschäftigten andererseits.

Lösungsansätze/Zukunftsvision

These 5: Die Rolle des „Büros“ muss neu gedacht werden – weg vom reinen Ort der Leistungserbringung, hin zur zentralen Identifikations- und Begegnungsstätte.

Das Büro wird auch weiterhin wichtiger Ankerpunkt jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters sein. Allerdings wird sich der **Anlass** der Arbeit in den Räumlichkeiten des Unternehmens ändern. Beschäftigte werden das Büro zukünftig immer mehr als **Ort für sozialen Austausch**, agile Projektarbeit und kreatives Arbeiten nutzen; zur Projektarbeit eignen sich auch flexible Arbeitsplätze zum Beispiel in Co-Working-Spaces. Für konzentriertes, fokussiertes Arbeiten und Routinearbeit werden Mitarbeitende darin bestärkt, zunehmend von zu Hause aus oder an anderen Orten außerhalb des Betriebes zu arbeiten.

Dementsprechend folgt die Gestaltung von Räumen im Unternehmen zukünftig der optimalen **Unterstützung von Aktivitätsprofilen** – mit Fokus auf soziale Interaktion, Kollaboration und Innovation. Je nach Bedarf können Räume für Stillarbeit gebucht werden oder es kann gemeinsam mit anderen Mitarbeitenden in flexibel gestaltbaren Besprechungs- und Projekträumen sowie kollaborativen offenen Arbeits- und Kommunikationsflächen gearbeitet werden. Bürokonzepte folgen damit immer mehr einem differenzierten Ansatz ähnlich dem Konzept von **Activity Based Working**. Hierarchische oder ablauforganisatorische Fragestellungen treten dabei in den Hintergrund.

Eine Flexibilisierung des Ortes der Arbeit geht auch mit einer zeitlichen Flexibilisierung einher. Hierdurch entstehen auch erweiterte Möglichkeiten zur besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben, beispielsweise bei der Einbindung von Teilzeitkräften.

These 6: Die (Zusammen-)Arbeit sowie Nutzung und Gestaltung von Büroflächen wird zukünftig verstärkt durch den gezielten Einsatz von Tools und Analytics-Anwendungen gelingen.

Um die Auslastung der unterschiedlichen Arbeits- und Raumangebote wirtschaftlich und bedarfsgerecht zu gestalten, können **digitale Buchungssysteme** unterstützend eingesetzt werden. (Intelligente) Technologien und digitale Tools sind dabei Enabler und Treiber für **Flexibilität** und **Multifunktionalität von Räumlichkeiten**; Arbeitsplätze müssen auch temporär buchbar und für bestimmte Anlässe nutzbar sein. Geeignete Kollaborationstools sind hierbei entscheidend. Kreative und agile Arbeitsformen wie auch komplexes Problemlösen müssen immer mehr auch digital abgebildet werden können – stets unter Wahrung der informationellen Selbstbestimmungsrechte der oder des Einzelnen.

Digitale Kompetenzen der Beschäftigten spielen dabei eine Schlüsselrolle. Die Fähigkeit zum souveränen Umgang mit digitalen Technologien und Medien ist unerlässlich. Mit Blick auf die verstärkte Arbeit in hybriden Arbeitsmodellen wird der Umgang mit digitalen Arbeitsmitteln zur virtuellen und internationalen Zusammenarbeit immer bedeutsamer. Weiterhin zählen **Kreativität**, **Problemlösungskompetenz**, **Kollaborationsfähigkeit** wie auch die Fähigkeit zum **Selbstmanagement** und selbstgesteuerten Lernen, Veränderungsbereitschaft sowie eigenständiges Denken und Entscheiden zu den Schlüsselkompetenzen, die in Zukunft noch wichtiger werden.

These 7: Um gutes, produktives Arbeiten im hybriden Modell zu ermöglichen, sind Mitarbeitende und Führungskräfte durch entsprechende Guidelines und klare Rahmenbedingungen zu unterstützen.

Neben übersichtlichen und **transparenten Regelungen** und Antworten auf zentrale Fragen der Beschäftigten (beispielsweise: „Welche finanziellen Unterstützungen und Anreize für die Arbeit im Homeoffice gibt es? Wer ist wie versichert? Wie erfolgt die Zeiterfassung?“) bedarf es einer ergonomischen und funktionalen **Ausstattung** der Räumlichkeiten im Büro und im Homeoffice, einer **leistungsstarken IT** sowie guter **Schulungsangebote**. Inwiefern eine Bereitstellung durch den Arbeitgeber, Bezuschussungen oder gepoolte Bestellungen von Ausstattungskomponenten für ortsflexibles Arbeiten möglich und sinnvoll sind, ist betriebsspezifisch zu prüfen. Tipps für gesundes Arbeiten im Homeoffice, Checklisten für Mitarbeitende für die Einrichtung des Arbeitsplatzes zu Hause wie auch Guidelines für Führungskräfte insbesondere zur nachhaltigen Gestaltung der mobilen Arbeit ergänzen das Unterstützungsangebot der Unternehmen.



Für die Zusammenarbeit im Team sind **Verhaltensregeln für die Kommunikation und gemeinsame Arbeitsweise** entscheidend. Dazu zählen unter anderem eine klare Kommunikation der Mitarbeitenden und Führungskräfte über ihre Erreichbarkeiten wie auch die Balance zwischen synchroner und asynchroner Kommunikation. Regelmäßige Community-Formate zum internen Best-Practice-Austausch in Bezug auf hybride Arbeitsformate schaffen Mehrwert.

3 Ausblick

Wirtschaft, Staat, Sozialpartner und Beschäftigte müssen den Wandel der Arbeitswelt **gemeinsam aktiv gestalten**, um Chancen auf Wachstum, Wohlstand und Beschäftigung zu erhalten und zu heben. Neben betrieblichen Ansätzen und der Mitverantwortung und Selbstbestimmtheit der Beschäftigten für gutes, produktives mobiles Arbeiten und in hybriden Arbeitsmodellen kann der Staat das Engagement von Beschäftigten und Unternehmen zusätzlich unterstützen und flankieren. In diesem Zusammenhang wäre die Überarbeitung bestehender Arbeitszeitregelungen eine hilfreiche Initiative, um eine echte Flexibilisierung der Arbeitsrealität sicherzustellen. **Anpassungen** von digitaler Infrastruktur wie auch von bestehenden gesetzlichen und rechtlichen Vorgaben unter den veränderten Rahmenbedingungen müssen diskutiert werden; auch **internationale Erfahrungen** sollten hier mit einfließen. Auf Basis des vorliegenden Thesenpapiers wird der HR-Kreis das Thema mobiles und hybrides Arbeiten noch stärker fokussieren.

Dabei sollen unter anderem auch die **Chancen und Grenzen des mobilen Arbeitens** in den Blick genommen werden. Denn: Uns ist durchaus bewusst, dass nicht alle Beschäftigten einen Zugang zu mobiler Arbeit haben oder aufgrund der Art ihrer beruflichen Tätigkeit zumindest zeitweise von zu Hause oder einem anderen außerbetrieblichen Ort arbeiten können und wollen. Vor allem Wissens- und Verwaltungsarbeitnehmerinnen und -arbeitnehmer haben demnach die Möglichkeit, (Teil-)Tätigkeiten mobil zu erledigen. Diese kann und sollte aber nicht mit dem Wunsch der Beschäftigten oder des Unternehmens nach der Arbeit im Homeoffice und dem Vorhandensein entsprechender räumlicher Möglichkeiten und Ausstattung gleichgesetzt werden. Hingegen können Beschäftigte in einem industriell-betrieblichen Umfeld, die beispielsweise in Schichtarbeit eingebunden sind, aufgrund ihrer Tätigkeit beziehungsweise den Arbeitsbedingungen wesentlich seltener von zu Hause arbeiten. Um **individuell passende und gleichzeitig an betrieblichen Bedarfen orientierte Lösungen** zu

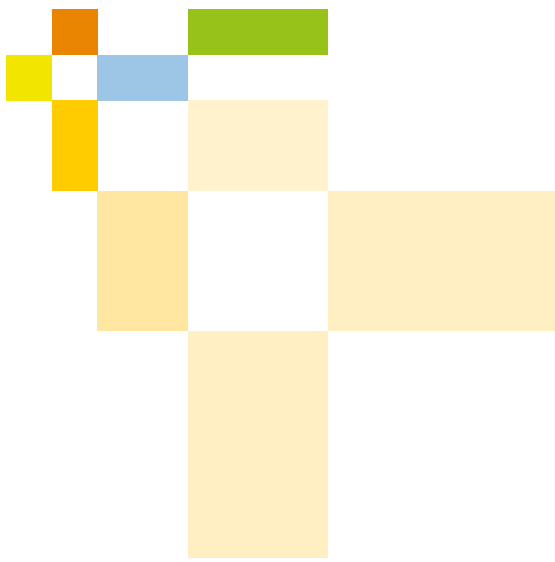
schaffen, sollte die Entscheidung für mobiles Arbeiten im Dialog zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite getroffen werden. Letztlich müssen Arbeitgeber entscheiden dürfen, ob und auf welche Weise mobiles Arbeiten sinnvoll in den Betriebsalltag integriert werden kann.

Auch unter den Aspekten des psychischen Wohlbefindens, der Identifikation mit dem Unternehmen, der sozialen Verbundenheit mit den Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen wie auch des fachlichen Austauschs in einem persönlichen Rahmen zur Förderung von Kreativität bei der Entwicklung von Ideen und Lösungen sollten eine vollständige oder dauerhafte Verlagerung aller Tätigkeiten ins Homeoffice beziehungsweise mobiles Arbeiten jedoch nicht die Norm sein.

Im Zuge der Digitalisierung verändern sich Tätigkeitsprofile mit einer hohen Geschwindigkeit in ihren informations- und wissensverarbeitenden Anteilen. Das bietet auch der Ausweitung ortsflexibler Arbeitsformen neue Perspektiven. Viele Unternehmen erproben derzeit neue Formen der Arbeitsorganisation und -kultur in entsprechenden **Experimentierzonen**: Neben Möglichkeiten der virtuellen Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Standorten („Remote Collaboration“) werden verstärkt auch Potenziale der Automatisierung von Prozessen und des Einsatzes (intelligenter) digitaler Technologien bei Wartungen und Instandhaltungen pilotiert. Eine verstärkte zeitliche Synchronisierung von Forschung und Praxis kann dabei unterstützen.

In diesem Zusammenhang stellen sich einige grundsätzliche Fragen, über die wir in einen gesellschaftlichen Dialog treten müssen: Wie kann hybride Teamarbeit im Unternehmen als Grundprinzip verankert werden, ohne eine „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ zu verschärfen? In welcher Weise können Führungskultur, Arbeits- und Organisationsprozesse dabei unterstützen?

In diesen Dialog wollen wir uns gemeinsam einbringen.





acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften

acatech berät Politik und Gesellschaft, unterstützt die innovationspolitische Willensbildung und vertritt die Technikwissenschaften international. Ihren von Bund und Ländern erteilten Beratungsauftrag erfüllt die Akademie unabhängig, wissenschaftsbasiert und gemeinwohlorientiert. acatech verdeutlicht Chancen und Risiken technologischer Entwicklungen und setzt sich dafür ein, dass aus Ideen Innovationen und aus Innovationen Wohlstand, Wohlfahrt und Lebensqualität erwachsen. acatech bringt Wissenschaft und Wirtschaft zusammen. Die Mitglieder der Akademie sind herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus den Ingenieur- und den Naturwissenschaften, der Medizin sowie aus den Geistes- und Sozialwissenschaften. Die Senatorinnen und Senatoren sind Persönlichkeiten aus technologieorientierten Unternehmen und Vereinigungen sowie den großen Wissenschaftsorganisationen. Neben dem acatech FORUM in München als Hauptsitz unterhält acatech Büros in Berlin und Brüssel.

Weitere Informationen unter www.acatech.de.



Herausgeber:

Dr. Joh. Christian Jacobs
Joh. Jacobs & Co. (AG & Co) KG
Neuer Jungfernstieg 17
20354 Hamburg

Dr. Stefan Oschmann
acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften
Pariser Platz 4a
10117 Berlin

Prof. Dr. Henning Kagermann
acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften
Pariser Platz 4a
10117 Berlin

Reihenherausgeber:

acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, 2021

Geschäftsstelle	Hauptstadtbüro	Brüssel-Büro
Karolinenplatz 4	Pariser Platz 4a	Rue d'Egmont/Egmontstraat 13
80333 München	10117 Berlin	1000 Brüssel (Belgien)
T +49 (0)89/52 03 09-0	T +49 (0)30/2 06 30 96-0	T +32 (0)2/2 13 81-80
F +49 (0)89/52 03 09-900	F +49 (0)30/2 06 30 96-11	F +32 (0)2/2 13 81-89

info@acatech.de
www.acatech.de

Vorstand i.S.v. § 26 BGB: Karl-Heinz Streibich, Prof. Dr.-Ing. Johann-Dietrich Wörner, Prof. Dr.-Ing. Jürgen Gausemeier, Prof. Dr. Reinhard F. Hüttl (Amt ruht derzeit), Dr. Stefan Oschmann, Dr.-Ing. Reinhard Ploss, Prof. Dr. Christoph M. Schmidt, Prof. Dr.-Ing. Thomas Weber, Manfred Rauhmeier, Prof. Dr. Martina Schraudner

Empfohlene Zitierweise:

Jacobs, J. C./Kagermann, H./Oschmann, S. (Hrsg.): *Von der Präsenz zur Vertrauenskultur. Sieben Thesen des HR-Kreises zum mobilen und hybriden Arbeiten* (acatech IMPULS), München 2021.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

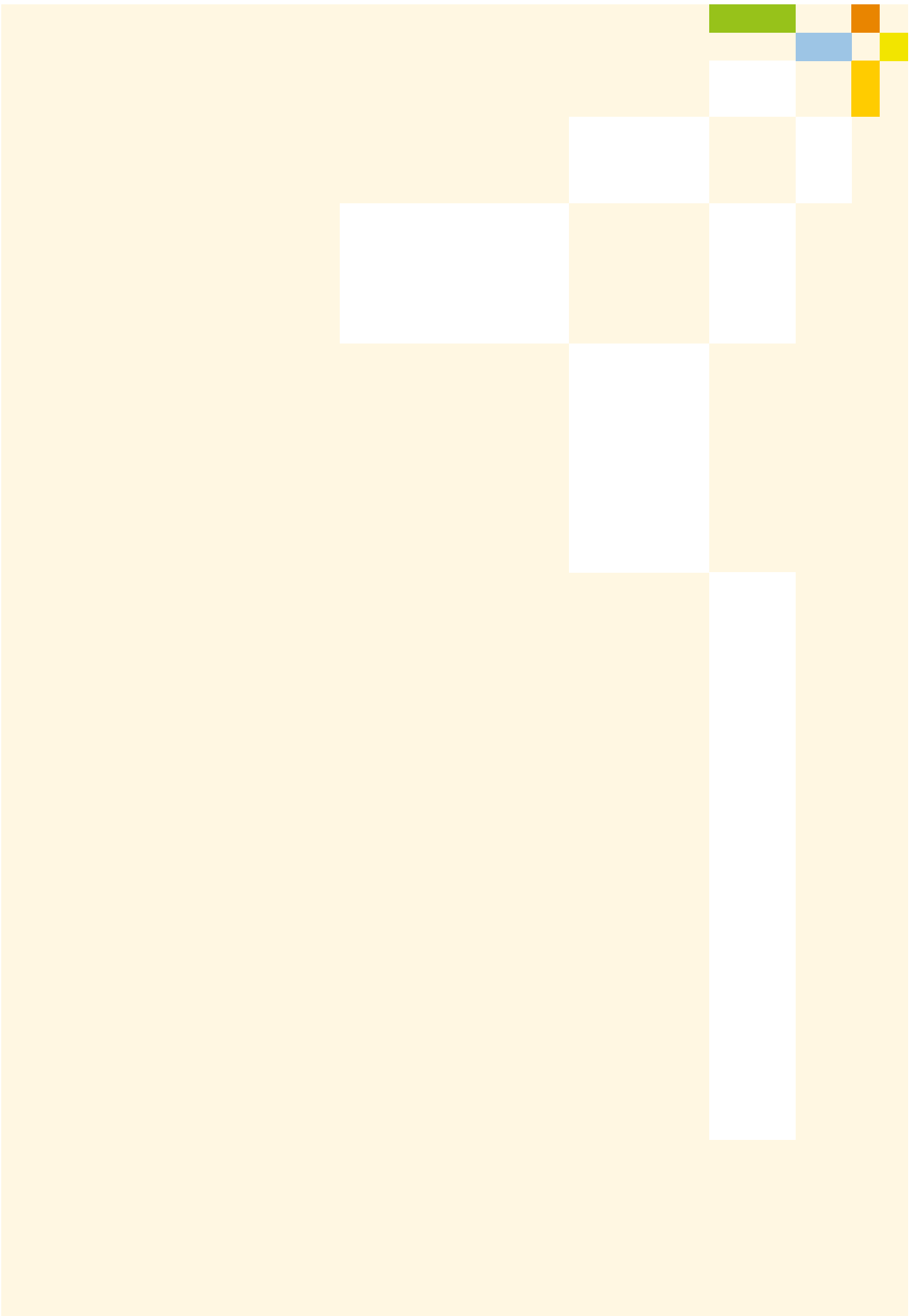
Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von Abbildungen, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwendung – vorbehalten.

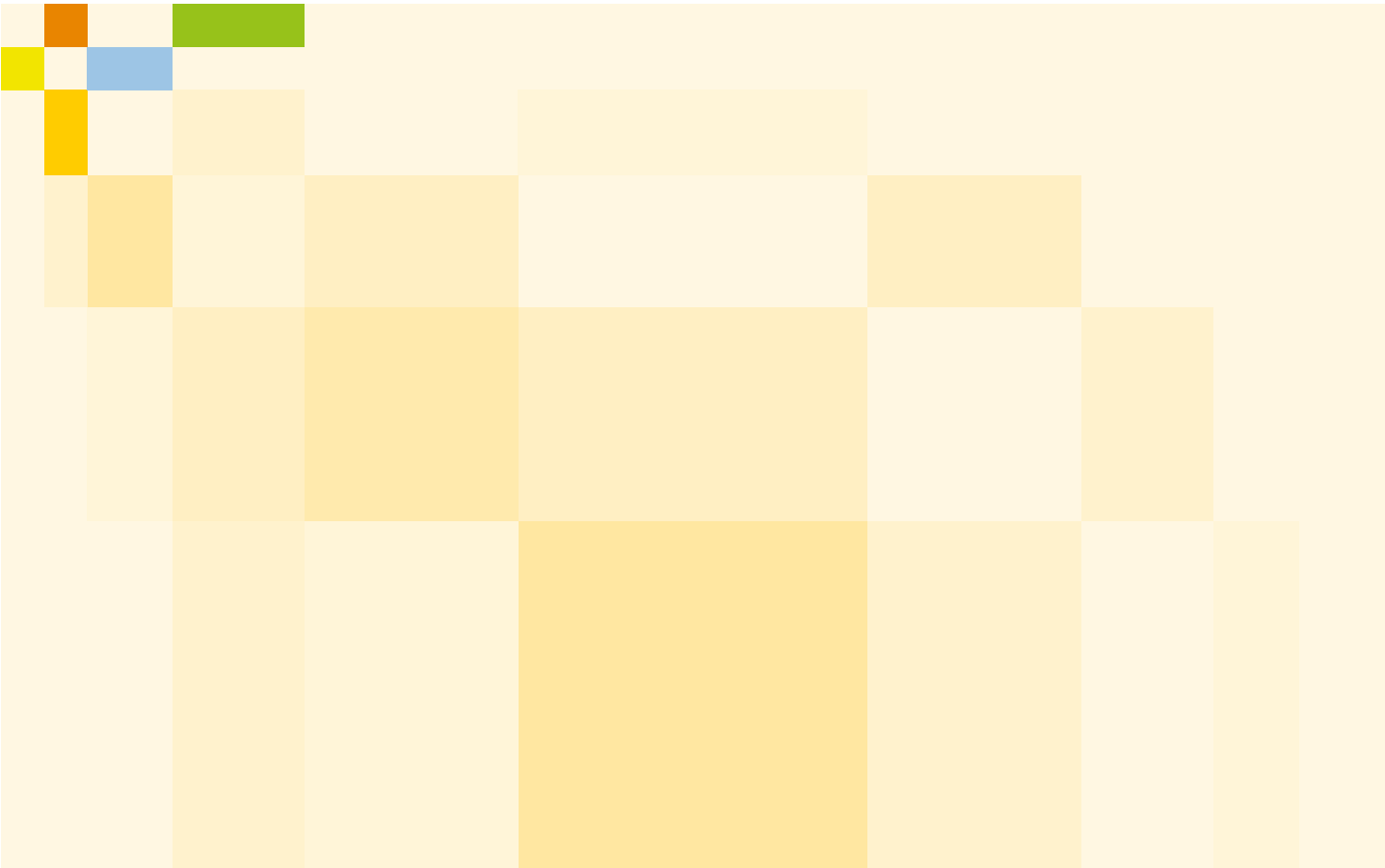
Copyright © acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften • 2021

Projektmanagement: Luise Ortloff, Katharina Winkler
Lektorat: Lektorat Berlin

Layout-Konzeption, Konvertierung und Satz: GROOTHUIS. Gesellschaft der Ideen und Passionen mbH
für Kommunikation und Medien, Marketing und Gestaltung; groothuis.de
Abbildungen: shutterstock/Inspiring und acatech

Die Originalfassung der Publikation ist verfügbar auf www.acatech.de





Den Digitalisierungsschub nachhaltig nutzen und die Chancen mobiler und hybrider Arbeitsformen für Beschäftigte und Unternehmen auch über die Dauer der Coronapandemie hinaus beibehalten und stärken – vor dieser Herausforderung stehen viele Unternehmen. Die Erfahrung hat gezeigt, welche Potenziale an Flexibilität und Resilienz hier nutzbar sind. Dies setzt jedoch einen Wandel hin zu einer Organisations- und Führungskultur voraus, die selbstbestimmtes, eigenverantwortliches Arbeiten fördert. Zudem müssen die Konzepte für Büroräumlichkeiten und Möglichkeiten der (digitalen) Zusammenarbeit angepasst und weiterentwickelt werden.

Der Human-Resources-Kreis (HR-Kreis) von acatech hat sich mit der Frage befasst, wie gutes, kreatives und produktives Arbeiten mobil oder in Hybridmodellen gelingen kann. Wir sehen in diesem Bereich noch Verbesserungspotenzial, auch damit Deutschland als Innovationsstandort attraktiv bleiben kann. Der vorliegende acatech IMPULS stellt sieben Thesen zur Zusammenarbeit der Zukunft vor, die wir als ein Angebot an die verschiedenen Stakeholder der digitalen Transformation verstehen: Die Thesen sollen eine zukunftsorientierte Organisationsentwicklung ermöglichen sowie Produktivität, Innovation und gute Arbeit in Deutschland fördern.