Wie jetzt führen?

Warum mobile Arbeit Führung neu formt

Eine qualitative Studie von Metaplan zu den fünf zentralen Fragen und sehr konkreten Antworten für mobile Arbeit

Metaplan®

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 5

Abstrakte Fragen werden zu konkreten Antworten 6

2 Wie wir vorgegangen sind 9

Was die organisationssoziologische Perspektive ausmacht 11

Die funktionale Analyse 11

Die Unterscheidung von Führung und Hierarchie 13

Übersicht 16

Interview Dr. Thomas Ogilvie 18
Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Deutschen Post DHL Group

3 Braucht es für produktive Arbeit einen gemeinsamen Ort? 25

Was für die Notwendigkeit eines gemeinsamen Orts spricht 26

Was dagegen spricht, dass gemeinsame Anwesenheit benötigt wird 27

Analyse Präsenzpflicht ist auch eine Lösung – bringt aber neue Probleme 30

Interview Birgit Bohle 34
Personalvorständin und Arbeitsdirektorin der Deutschen Telekom AG

4 Wie sorgt man für Gerechtigkeit? 41
Schnittstellen werden zu Konfliktherden 42
Analyse Wenn Gerechtigkeit die Lösung ist – was ist das Problem? 44
Interview Markus Grolms 46
Personalvorstand und Arbeitsdirektor der thyssenkrupp Steel Europe AG

5 Soll mobile Arbeit Belohnung oder Selbstverständlichkeit sein? 55
Mobile Arbeit als Belohnung 56
Mobile Arbeit als Selbstverständlichkeit 57
Analyse Mit welchen Folgen muss man rechnen? 58
Interview Sabine Kohleisen 62
Personalvorständin und Arbeitsdirektorin der Mercedes-Benz Group AG

6 Wie verändert mobile Arbeit Führungsanlässe und Führungsmittel? 71
Einige Führungsmittel gewinnen an Bedeutung 71
Die Verlierer: Führung über Beobachtung und zufällige Gespräche 77
Analyse Wo Führung Planung erfordert, wird sie abwehrbar 78
Interview Gundula Roßbach 81
Präsidentin der Deutschen Rentenversicherung Bund AG

7 Wie verändert mobile Arbeit Beziehungen? 91
Die Grenze zwischen Mitglied und Person verschwimmt 92
Analyse Persönliche Beziehungen sind eine Lösung mit hohen Kosten 93
Interview Petra Scharner-Wolff 95
Vorständin für Finanzen, Controlling und Personal bei der Otto Group AG

8 Fazit: Wo finden sich jetzt neue Führungsmittel? 103

Das Terminal der mobilen Arbeit 106

Interview Birgit Steinborn 120
Gesamtbetriebsratsvorsitzende und stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende der Siemens AG
Interview Marion Rövekamp 128
Vorständin Personal und Recht und Arbeitsdirektorin der EWE AG
Interview Dr. Ariane Reinhart 136
Personalvorständin bei der Continental AG

Kontakt 142

1 Einleitung

Was macht mobile Arbeit mit einer Organisation? Wie verändern sich Absprachewege, kollegiale Beziehungen und vor allem: die Wege, wie Entscheidungen vorbereitet und getroffen werden?

Während der Pandemie mussten viele Organisationen sehr schnell fit werden für ein Arbeiten ohne gemeinsamen Ort. Es gab Experimente, Ad-hoc-Lösungen und viele vorbehaltliche Regelungen. Bis zu 30 Prozent der Beschäftigten in Deutschland haben zwischenzeitlich überwiegend oder voll im Homeoffice gearbeitet oder sich in vergleichbaren Verhältnissen des mobilen Arbeitens befunden. Die dabei auf Spontaneität, gutem Willen und Ideenreichtum basierenden Verabredungen entstanden deutlich vor dem Hintergrund der Notlage der Pandemie, die sowohl Maßnahmen zum Gesundheitsschutz als auch zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit trotz Einschränkungen erforderte. Der Umgang der Betriebe mit dieser Gemengelage und die getroffenen Maßnahmen wurden von einem Großteil der Beschäftigten akzeptiert (vgl. Corona Datenplattform, Themenreport 02: 2021).

Doch nun wird die Notlage in Normalität überführt. Wie geht es weiter mit mobiler Arbeit? Das ist eine Frage, die jetzt annähernd alle Arbeitsorganisationen beschäftigt und sie unter Spannung setzt. Denn ganz unterschiedliche Handelnde ringen um die richtigen Antworten: Personalabteilungen wollen ihre Relevanz verteidigen. Das Management hadert damit, sich zwischen Vertrauen und Kontrolle zu positionieren. Betriebsräte suchen nach Wegen, allen Beschäftigten,

nicht nur der »Teppich-Etage«, etwas anbieten zu können und so für Gerechtigkeit zu sorgen. Und manche Führungskraft scheint sich zu fragen, wie sie *ihren* Normalzustand zurückbekommt und das Büro wieder zu voller Besetzung bringt. Viele der Mitarbeitenden dagegen erwarten, dass ihre Freiheiten erhalten bleiben – oder die Zwänge zu Präsenz sachlich begründet werden. Bei anderen wiederum schlugen die Nachteile des Homeoffice stark zu Buche, und so wünschen sie sich die Zeit vor Corona und das alte Arbeiten im Büro zurück.

Abstrakte Fragen werden zu konkreten Antworten

Was bisher in Form von Allgemeinplätzen, Werten und »Wir kümmern uns darum, wenn es Zeit ist«-Rhetoriken besprochen wurde, wird also jetzt konkret. Temporäre Lösungen werden in die regulären Betriebsvereinbarungen überführt. Vereinbarungen nehmen detaillierte Beschreibungen des richtigen Verhaltens im Homeoffice auf, und Personalabteilungen verhandeln mit ihren Vorständen, wie der entsprechende Abschnitt in der »Dienstbibel«, wie einer unser Gesprächspartner es nannte, lauten soll. **Im Rahmen dieser Aushandlungen werden konkrete Antworten für diese fünf zentralen, abstrakten Fragen gefunden:**

1. **Braucht es für produktive Arbeit einen gemeinsamen Ort?**
2. **Wie sorgt man für ausgleichende Gerechtigkeit?**
3. **Soll mobile Arbeit als Belohnung oder als Selbstverständlichkeit gelten?**
4. **Wie verändert mobile Arbeit Führungsanlässe und -mittel?**
5. **Wie verändert mobile Arbeit Beziehungen?**

Wie diese Fragen beantwortet werden, verändert, wie in Organisationen zusammengearbeitet wird. Gerade weil die Antworten im Rahmen neuer oder erweiterter Betriebsvereinbarungen in formale Regeln gegossen werden. Die Tragweite dessen ist den Beteiligten nicht immer bewusst.

Diese Studie systematisiert die relevanten Fragen. Sie beschreibt dabei, wie Führung sich durch die breitflächige Einführung und Umsetzung von Regelungen zu mobiler Arbeit verändert und welche (neuen) Herausforderungen dadurch entstehen. Die Antworten auf die zunächst abstrakten Fragen finden sich in konkreten Regelungen zu Hauptarbeitsort, Abwesenheit, Anwesenheit, Kernarbeitszeit, Erreichbarkeit und Arbeitsunterbrechungen.

Zum Abschluss der Studie bieten wir das Terminal der mobilen Arbeit an, mit dem die Antworten für die eigene Organisation oder Organisationseinheit gefunden werden können.

Ziel ist es, die jeweils spezifischen Antworten für die eigene Organisation informiert zu finden oder bereits gefundene Antworten auf Folgeprobleme hin zu überprüfen, für die es wiederum Lösungen braucht.

2 Wie wir vorgegangen sind

Die vorliegende Studie ist qualitativ angelegt, d. h., sie liefert keine Statistiken, sondern eine Systematisierung der Fragen und Antworten, die sich in Organisationen gerade stellen. Die Ergebnisse basieren auf umfangreichen, explorativen Interviews, die mit ca. 50 Führungskräften aus unterschiedlichen Unternehmen geführt wurden.

Im Fokus stand dabei, wie die formalen Regelungen zu mobiler Arbeit die Nutzung von Führung sowie der hierarchischen Instrumente verändert haben. Die Organisationen gehören dabei zu sehr unterschiedlichen Wirtschaftssektoren – von der verarbeitenden Industrie über Automobilhersteller zu Finanz- und Telekommunikationsdienstleistern. Hinzu kommen Gespräche mit HR Professionals, die ihrerseits über ihr Beratungsmandat die Probleme und Lösungen vieler unterschiedlicher Organisationen kennenlernen konnten.

In der Regel fand dabei ein Gespräch pro Organisation statt. Bei einer Auswahl von großen Unternehmen haben wir mehrere Gespräche geführt, verteilt über mehrere Hierarchie- und Abteilungsgrenzen. Auf die Weise konnten wir unterschiedliche Perspektiven auf die Veränderungen mobiler Arbeit nachvollziehen und verschiedene Strategien identifizieren, wie mit diesen umgegangen wird.

Es soll nicht unerwähnt bleiben, dass es in den Antworten einen Bias geben kann: Die Bereitschaft, an einem solchen Interview teilzunehmen, ist erhöht bei Führungskräften, für die mobiles Arbeiten ein wichtiges Thema ist. Vorgesetzte, die mit dem Ende der Homeoffice-Pflicht alle Mitarbeitenden ins Büro beordert haben und nun kein Problem mehr sehen (wollen), werden sich für unsere Anfrage möglicherweise weniger interessiert haben. Dennoch ist es uns auch gelungen, einige skeptische Stimmen einzubinden sowie über unsere Interviewpartner:innen ihre Perspektiven aus zweiter Hand zu berücksichtigen.

Wir haben all unseren Interviewpartner:innen Anonymität zugesichert. Dies bedeutet auch, dass wir in der Beschreibung der jeweiligen Organisationen auf einem hohen Abstraktionsgrad bleiben müssen, da sonst eine Zuordnung von spezifischen Problemen auf bestimmte Organisationen möglich wäre. Wir freuen uns deshalb, dass einige unserer Gesprächspartner:innen bereit waren, öffentlich mit uns zu sprechen.

Was die organisationssoziologische Perspektive ausmacht

Unsere Fragen und unser Blick auf die Veränderungen, die mobile Arbeit mit sich bringt, sind organisationssoziologisch geprägt. Das heißt, wir sehen Organisationen als soziale Systeme mit besonderen Eigenlogiken. Damit grenzen wir uns von einem mechanistischen Organisationsverständnis ab, das davon ausgeht, dass man nur die richtigen formalen Hebel finden müsse und dann alles wie in einem Zahnrad ineinandergreife. Wir schauen aber auch nicht auf die psychologische Dimension unserer Fragestellung, sondern nehmen das soziale Gefüge in den Blick. Uns interessieren also nicht die Persönlichkeitsmerkmale oder Führungsstile Einzelner, sondern die Verhältnisse, man kann auch sagen: die Strukturen, die das Verhalten bestimmen.

Im Rahmen dieser Studie untersuchen wir die Verhältnisse und das durch sie ausgelöste Verhalten insbesondere mit Blick auf veränderte Bedingungen für Führung. Dabei leiten uns zwei organisationssoziologische Konzepte: die funktionale Analyse und die Unterscheidung von Führung und Hierarchie.

Die funktionale Analyse

Die funktionale Analyse ist eine soziologische Methode, mit der sich untersuchen lässt, welche Effekte eine bestimmte Struktur hat. Sie arbeitet mit der Annahme, dass jede Struktur bestimmte Probleme löst, zugleich aber auch Folgeprobleme an anderer Stelle erzeugt. Sie bietet damit eine Perspektive an, aus der heraus Phänomene zugleich als Lösung und als Problem erscheinen.

Diese Ambivalenz ist sicherlich eine Zumutung – sie auszuhalten ist aber Voraussetzung, um eine realistische Sicht auf die Dinge zu gewinnen, ohne sie zu trivialisieren.

Der eigentliche Clou der funktionalen Analyse besteht in der Einsicht, dass Probleme nie nur durch genau eine Struktur gelöst oder bearbeitet werden können. Es gibt immer auch alternative Strukturen, mittels derer ein bestimmtes Problem gelöst werden kann. Allerdings gilt auch für solche funktionalen Äquivalente, dass sie ebenfalls Folgeprobleme erzeugen – nur eben andere und an anderen Stellen.

Die funktionale Analyse vermag es, diese Konfigurationen von Problemen und Lösungen aufzuschlüsseln und nachzuzeichnen, welche Probleme jeweils gelöst und neu erzeugt werden. Damit werden dann Strukturen und Phänomene miteinander vergleichbar, die auf den ersten Blick nichts miteinander zu tun haben. Für Organisationen wird es so möglich, die Folgen zu antizipieren, die ein jeweiliges Vorgehen mit sich bringt, indem man fragt: Was handelt man sich mit einer konkreten Strukturentscheidung ein? Was sind die Folgeprobleme, die die jeweilige Lösung mit sich bringt? Für welche dieser neuen Probleme ist es leichter, in der Organisation einen Umgang zu finden?

Mit dieser Vorgehensweise lässt sich mobiles Arbeiten auch selbst als ein Problem verstehen, das auf viele unterschiedliche Weisen gelöst werden kann – und mithilfe ihrer formalen Ordnung kann die Organisation steuern, welche Lösungen eher eingesetzt werden. Feste Arbeitsorte, Zeiten der Erreichbarkeit, aber auch das Recht auf Abwesenheit können zur Regel erhoben und damit erwartbar gemacht werden. Doch genauso bringt jede Regel ihre eigenen Folgen mit sich. Uns interessiert dabei besonders, welche Folgeprobleme sich für Führung und Hierarchie ergeben haben.

Die Unterscheidung von Führung und Hierarchie

Um die Auswirkungen der neuen Verhältnisse auf Führung genau beobachten zu können, nutzen wir die Unterscheidung zwischen Führung und Hierarchie. Die Differenzierung zwischen Hierarchie und Führung ist deswegen wichtig, weil es nicht nur um Veränderungen von Strukturen wie Regeln, Prozesse oder eben Hierarchien geht. Die Hierarchie bleibt in den allermeisten Fällen, die wir beobachtet haben, unverändert. In den meisten Organisationen handelt es sich auch nach der Einführung mobiler Arbeit noch um dieselben Führungskräfte auf derselben Hierarchiestufe und Führungsspanne. Dennoch verändert sich die Art und Weise, wie geführt wird.

Mit einem organisationssoziologischen Begriff von Führung können wir auch die Orientierungsleistungen beobachten, die zusätzlich zu existierenden Strukturen gar jenseits von Hierarchie erbracht werden. Wir nehmen das »diffuse soziale Geschehen«, wie der Systemtheoretiker Niklas Luhmann sagt, Führung in den Blick, das eben nicht durch formale

Zuständigkeiten und Organigramme bereits beschrieben ist. Wir betrachten Führung als erfolgreiche Einflussnahme in kritischen Momenten, d. h. als das situative Durchsetzen bei offenen Entscheidungen. In Führung gehen dann nicht zwingend nur Führungskräfte. Es können ebenso auch Untergebene ihre Vorgesetzten führen, wenn ihr Handlungsangebot überzeugt. Führung kommt immer dann zum Zuge, wenn die Strukturen einer Organisation entweder keine Lösung für ein Problem vorgeben oder die Regeln zu widersprüchlich sind. Führung springt also in die Regelungslücken der Organisation.

Wir lassen dabei die Orientierungsleistungen hierarchischer Positionen aber nicht außer Acht. Wer in einer Organisation eine hierarchische Position innehat, verfügt über eine von der Organisation formal ausgestellte Garantie, dass er oder sie bei Entscheidungen (in einem gewissen Rahmen) Gefolgschaft erwarten darf. Für das Sichern von Gefolgschaft bleibt Hierarchie dabei aber nur ein grobes und unsicheres Werkzeug, dessen Einsatz sich abnutzt. Wer disziplinarisch Untergeordnete nur dadurch ans Erledigen ihrer Aufgaben bekommt, dass man sie an die Hierarchie und die Sanktionsmöglichkeiten erinnert, befindet sich erfahrungsgemäß bereits mitten in einer Führungskrise.

Um in einer Organisation etwas durchzusetzen, braucht es zusätzlich noch **Führungsmittel** – viele davon sind auch außerhalb von hierarchischen Positionen verfügbar. Was zu einem Führungsmittel werden kann und was nicht, ist sehr spezifisch für die jeweilige Organisation und gar für jede Einheit. Schon Vertrauen kann zu einem Führungsmittel werden: wenn man also schlicht von einer Person überzeugt ist und ihrem Urteil vertraut. Darüber hinaus kann in Organisationen alles zu einem Führungsmittel werden, was eine

begrenzte Ressource darstellt, die begehrt wird: etwa finanzielles Budget, fähiges Personal oder Zeit. Aber auch Expertise, der Zugriff auf ein Netzwerk oder ein offener kollegialer Gefallen können zu einem Führungsmittel werden. Wer sich seiner Mittel bewusst ist, kann sich wesentlich gezielter Gefolgschaft sichern. Diese Führungsmittel haben sich im Rahmen der Einführung mobiler Arbeit deutlich verändert.

Mobiles Arbeiten stellt einen massiven Eingriff in Führung dar

Mit dieser Unterscheidung zwischen Führung und Hierarchie kann man die Auswirkungen von mobiler Arbeit und ihren formalen Regelungen deutlicher betrachten. Etablierte Arten, zu delegieren, zu koordinieren und sich berichten zu lassen, haben sich ebenso verändert wie die Art und Weise, wie team- oder abteilungsübergreifend kollaboriert wird und wie Mitarbeitende auf ihre Führungskräfte zugehen können.

Mobiles Arbeiten hat einige Werkzeuge der Hierarchie deutlich entwertet – etwa die Überwachung, versinnbildlicht durch die Abteilungsleitung, die beobachtend durch die Reihen im Großraumbüro schreitet. Andere Mittel wurden dafür ganz neu entdeckt, wie etwa die Führung über den Terminkalender: Indem man Zeit und Thema setzt, zu dem andere hinzukommen und an der Besprechung teilnehmen müssen, kann man einfaches Agenda Setting betreiben, auch über mehrere Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg **(➔ weitere Führungsmittel und ihr neuer Wert im mobilen Arbeiten: siehe Kap. 6).**

Übersicht

Kapitel 3 verhandelt die allgemein gehaltene Frage: »**Braucht es für produktive Arbeit einen gemeinsamen Ort?**« Wir skizzieren zwei Überzeugungslinien nach, die sich diametral gegenüberstehen: Dass Arbeit am gemeinsamen Ort immer einen Sinn hat und entsprechend gebraucht wird oder dass der gemeinsame Ort zwar noch wichtig ist, aber nun für alles – außer für gemeinsame Arbeit.

In Kapitel 4 betrachten wir den Umstand, dass mobile Arbeit auch **zur Frage der Gerechtigkeit** und zum Konflikt an den Schnittstellen werden kann – wenn die ganze Organisation den gemeinsamen Arbeitsplatz verlassen darf bis auf die Produktion, die an die Maschinen gebunden ist.

Kapitel 5 beleuchtet, wie dort, wo mobile Arbeit möglich ist, sie **als Belohnung** gedeutet wird, um die sich Mitarbeitende bei ihrer Führungskraft bemühen müssen – oder **als Selbstverständlichkeit,** die formal eingeräumt und damit auch einforderbar ist.

In Kapitel 6 berichten wir über unsere Ergebnisse hinsichtlich der Frage, **wie mobile Arbeit Führungsanlässe und -mittel verändert hat,** welche Gewinner und Verlierer es gibt – und wie sich diese Verschiebungen auf die Führungsmöglichkeiten in Organisationen auswirken.

Kapitel 7 diskutiert, wie mobile Arbeit den Stellenwert **persönlicher Beziehungen** verändert hat. Das zeigt sich vor allem daran, wie das Verhältnis von Mitglied und Person in der Organisation verhandelt wird. Viele Führungsmittel sind nun mit Beziehungsarbeit verbunden – was ihren Einsatz kräftezehrend gestaltet.

Kapitel 8 stellt das Fazit der Studie dar und diskutiert, wie Führungsanlässe und -mittel durch Strukturen oder neue rare Ressourcen ausgeglichen werden können.

Den Abschluss bildet **das Terminal der mobilen Arbeit,** mit dessen Hilfe ein Team oder eine Abteilung sich entlang von sechs Fragekomplexen auf konkrete Fragen und Herausforderungen einstellen kann, wenn die Anforderungen der jeweiligen Ziele auf die Umstände mobilen Arbeitens treffen.

Metaplan-Interview:
Dr. Thomas Ogilvie

»Wir setzen auf Pluralität«

Beim Logistikkonzern Deutsche Post DHL Group gehört Remote Work zum Modus Operandi. Trotzdem war in der Pandemie plötzlich manches anders. Personalvorstand Dr. Thomas Ogilvie erklärt, wieso die Deutsche Post DHL Group auf lokale Lösungen setzt und wie sie in fünf Jahren arbeiten wird.
Interview: Dr. Julia Borggräfe

Als ein globaler Konzern hat die Deutsche Post DHL Group in Teilen immer schon remote gearbeitet. Was hat sich bei Ihnen durch die Pandemie verändert?

Zunächst einmal sind rund 90 Prozent unserer Beschäftigten in der direkten Leistungserbringung tätig, also dem Sortieren von Paketen oder der Zustellung von Briefen. Für diese große Mehrheit mussten wir in der Pandemie Schutzmechanismen finden, die ihre Arbeit in den Betriebsstätten und bei unserer Kundschaft auch unter Coronabedingungen ermöglichte. Bei den Verwaltungskräften haben Sie völlig recht: Viele unserer Teams arbeiten seit jeher global zusammen, dort ist Remote Work nichts Neues. Ansonsten haben wir den Teams maximale Flexibilität für ihre eigenen Lösungen eingeräumt. Wir haben keine One-size-fits all-Lösungen vorgeschlagen, sondern adaptiv reagiert.

Waren die Reaktionen in den verschiedenen Ländern sehr unterschiedlich?

Durchaus. In Ländern wie Japan mit traditionell starker Präsenzkultur und langen Pendlerzeiten wurde die flexibilisierte Arbeitswelt schon als Befreiungsschlag wahrgenommen, gerade von jüngeren Beschäftigten. In anderen Märkten war es eigentlich nur eine graduelle Verschiebung. Wir haben ja verschiedene operative Geschäftseinheiten und damit eine Pluralität der Lösungen. Wichtig scheint mir, dass sie zum jeweiligen Geschäft passen und den Beschäftigten vor Ort das Gefühl geben, dass man ihnen zuhört und auf ihre Bedürfnisse eingeht.

Das klingt nach einem sehr differenzierten Prozess, der eigentlich auch Zeit erfordert. Hat man die in der Krise?

Als die Krise global ausbrach, spürte auch ich zunächst den spontanen Impuls: Jetzt brauchen wir als Konzernzentrale maximale Transparenz, maximale Kontrolle, maximale Durchgriffsmöglichkeiten. Den habe ich aber nach einer Woche fallen lassen, weil die Leute vor Ort genug zu tun hatten und sich nicht auch noch darum kümmern sollten, wie sie jetzt irgendetwas in Richtung Headquarter berichten. Unsere beiden wichtigsten Schlagworte in der Krise waren Orientierung und Vertrauen. Orientierung bedeutete, dass wir die Mindeststandards, die lokal zu berücksichtigen sind, klar kommuniziert haben. Gleichzeitig haben wir aber das Vertrauen vermittelt, dass die Umsetzung nicht zentral vorgegeben, sondern lokal entschieden werden sollte.

Das heißt aber, dass die Lösungen lokal und auch nach Geschäftsfeld ausgehandelt werden mussten. Welche Spannungen sind in diesem Prozess entstanden?

Wir haben immer klar gesagt, dass der Schutz unserer Beschäftigten an erster Stelle steht, dann die Aufrechterhaltung unserer Servicequalität und die Sicherstellung der Liquidität. Das hat die notwendige Orientierung gegeben. Ich habe in dem Prozess keine ernsthaften Spannungen wahrgenommen. Sondern eher eine Wertschätzung dafür, dass wir eben dieses Vertrauen gegeben und gesagt haben: »Ihr wisst schon, wie ihr das am besten umsetzen könnt.«

Wie haben Sie Formalia wie Betriebsvereinbarungen der neuen Situation angepasst?

Natürlich haben wir rund um Corona eine Vielzahl von Betriebsvereinbarungen geschlossen – von der Betriebsvereinbarung Mund-Nasen-Schutz bis hin zu anderen Festlegungen. Die Möglichkeit flexiblen Arbeitens in Absprache mit der Führungskraft aber hatten wir auch vorher schon vorgesehen. Deswegen haben wir dazu in der Pandemie gar keine eigenständige Betriebsvereinbarung geschlossen. Momentan sind wir allerdings dabei, im Konzern auszuhandeln, wie es mit Flex Work nach Corona aussieht. Welche guten Elemente der Flexibilität wollen wir uns bewahren?

Haben Sie schon eine Ahnung, in welche Richtung das gehen wird?

Wir werden jedenfalls keine Konzernbetriebsvereinbarung schließen, dafür sind unsere einzelnen Unternehmenstöchter und Betriebseinheiten einfach zu unterschiedlich. Die Arbeitsmodelle werden wir vielmehr Betrieb für Betrieb, wenn auch mit vielen gemeinsamen Elementen, ausgestalten. Eines dieser Elemente ist der Grundsatz beidseitiger Freiwilligkeit. Das heißt: Bei uns wird es vom Unternehmen aus keine Flex-Arbeitspflicht geben, auf der anderen Seite können auch Arbeitnehmende nicht einseitig Flex-Arbeit verlangen.
Wir wollen die Phase jetzt nutzen, um ins Desk Sharing einzusteigen. Aber auch das ist ein Baustein, den man schlecht zentral vorgeben kann. Das muss in den Betriebsstätten, wo möglich, ausdetailliert werden – eine Aufgabe, die von den Führungskräften im Dialog mit den Beschäftigten und dem Sozialpartner wahrgenommen werden muss.

Aus vielen Organisationen hören wir, dass das mobile Arbeiten zu Spannungen zwischen den Mitarbeitenden führt, die mobil arbeiten können, und denen, die es qua Aufgabe nicht können. Stichwort: Arbeitsschutz, Ansteckungsgefahr, Privilegien. Bei Ihnen auch?

Wir haben eigentlich keinerlei negative Rückmeldungen oder eine »Wir gegen die«-Zweiteilung wahrgenommen. Auch um ein Zeichen zu setzen, haben wir zweimal einen Coronabonus von 300 Euro an alle Mitarbeitenden weltweit ausgezahlt, unabhängig von Kaufkraftparität und Co.
Wir wollten damit zeigen: Alle Mitarbeitenden sind für unseren Erfolg gleich wichtig und gleichwertig.

Mit Remote Work tritt das Thema Führungsmittel automatisch in den Vordergrund. Wie erleben Sie das?

Da fange ich mal bei mir ganz persönlich an: Mein Team verteilt sich von Columbus, Ohio, über Antwerpen bis hier nach Bonn. Und da wir immer schon diese Hybridität gelebt haben, hat sich aus meiner Sicht bei den Führungsinstrumenten gar nichts verändert.
Am Ende geht es doch darum, dass diejenigen, die einen Bereich verantworten, entlang der Ziele und Richtlinien die Leistung erbringen und ihren Bereich entwickeln. Dabei dürften die größten Ausbalancierungsprozesse in jenen Bereichen stattgefunden haben, in denen zuvor ein recht einseitiges Präsenzmodell gelebt wurde. Wäre das jetzt nur eine oder zwei Wochen geflippt worden, wäre man vermutlich relativ schnell wieder in den alten Status quo zurückgefallen. Dadurch, dass es de facto fast zwei Pandemiejahre waren, gibt es jetzt eher ein Auslaufen einzelner Regelungen. Aber natürlich werden wir nicht von 100 Prozent Homeoffice zu 100 Prozent Präsenz zurückgehen. Wir haben da für uns ein Modell ohne Anordnungen und Festlegungen gewählt, in dem wir die Umstellung organisch passieren lassen. Das verlagert natürlich auch eine gewisse Verantwortung auf die Schultern von Führungskräften und Mitarbeitenden. Wichtig ist, dass das im Dialog ausgehandelt wird.

Auf welche Weise helfen Sie Führungskräften, die bei diesem Aushandlungsprozess Unterstützung benötigen?

Da gibt es drei Möglichkeiten: Die erste besteht darin, im Tagesgeschäft mit der Führungskraft oder dem HR Business Partner in einen spezifischen Dialog zu gehen. Als zweiten Baustein bieten wir dort, wo es Nachfrage gibt, Coachings an. Drittens gibt es unsere Corporate-Executive-Trainingsveranstaltungen, wo Remote Work zwar kein eigenständiges Modul und kein eigenständiger Trainingsinhalt ist. Aber wenn es um Reflexion des persönlichen Führungsverständnisses und eine Weiterentwicklung des Führungsrepertoires geht, erhalten unsere Führungskräfte hier wertvolle Impulse.

Wie hat sich das digitale Arbeiten in der Krise entwickelt? Bedeutete die Pandemie hier einen Push für die Deutsche Post DHL?

Wir hatten eine solide Basis, die wir dann signifikant aufgebohrt haben. Als Erstes mussten wir uns infrastrukturell in die Lage versetzen, rund 100.000 mobil Arbeitende zu vernetzen. Das war eine Sache von wenigen Wochen. Einen wesentlichen Effekt aber gab es: Die Pandemie hat die Adaption von Office 365, die wir an einigen Stellen pilotiert und vor allem lange diskutiert hatten, dramatisch beschleunigt – und zwar nicht primär als Produktivitäts-, sondern als Interaktionsplattform. Wir sind jetzt innerhalb von zwei Jahren mit der ganzen Organisation auf die Teams-Plattform umgezogen. Ohne die Pandemie hätte das vermutlich deutlich länger gedauert.

Wenn Sie in die nähere Zukunft schauen: Welches Arbeitsmodell wird sich in Ihrer Organisation in fünf Jahren als Standard durchgesetzt haben?

Die Debatte über die Bedeutung des Büros als Kommunikationsort wurde schon geführt, als ich in den Neunzigerjahren Psychologie studiert habe. Vor der Pandemie haben wir uns dann als Teil von Digitalisierung mit Activity Based Working und Ähnlichem beschäftigt. Corona hat all diese Trends noch einmal beschleunigt. Ich glaube, all diese Elemente führen in dieselbe Richtung: In fünf Jahren wird es deutlich mehr um Output als um Input gehen. Was zählt, ist der sicht- und messbare Wertbeitrag, nicht die reine Anwesenheitszeit. Außerdem wird es auch im Sinne von Diversität und Inklusion darum gehen, für unterschiedliche Lebensentwürfe unterschiedliche Einsatz- und Arbeitsmöglichkeiten zu finden. Wir werden eine höhere Pluralität der Arbeitsformen und mehr Ergebnis- als Präsenzorientierung erleben.

Welche Aufgabe kommt dabei Unternehmen zu?

Aufgabe des Unternehmens ist es, sicherzustellen, dass es einen gemeinsamen Nenner gibt, der durch Räumlichkeiten, durch Präsenz und durch das Miteinander kulturelle Kohäsion und Konsistenz sicherstellt – deswegen halte ich auch nichts von pauschalen »Homeoffice only«-Forderungen. Gleichzeitig müssen Unternehmen aber auch die Flexibilitätsgrade bieten, die, wenn es machbar ist, ein ortsunabhängiges Arbeiten ermöglichen.

3 Braucht es für produktive Arbeit einen gemeinsamen Ort?

Führungskräfte, die vor der Entscheidung stehen, ihren Mitarbeitenden die Option auf mobile Arbeit nun als Normalität einzuräumen, begegnen jetzt mitunter einem unangenehmen Aspekt ihrer Rolle: Misstrauen gegenüber den Mitarbeitenden.

Entscheider:innen auf höchstem Level wie Teamleitungen müssen sich fragen: Sind meine Mitglieder auch unbeobachtet so produktiv, wie sie behaupten? Ist es wirklich schadlos, wenn nicht gar schlechter für das Ergebnis, wenn sie von zu Hause aus oder wo auch immer arbeiten können? Und welche Mittel stehen zur Verfügung, die Effizienz zu überprüfen?

Aber nicht nur die Notwendigkeit der Überprüfbarkeit, dass tatsächlich Arbeit stattfindet und dass die Qualität der Ergebnisse gehalten wird, wird in den von uns untersuchten Organisationen unterschiedlich bewertet. Andersherum ist auch die Frage »Wie wichtig ist Präsenz für Führungsimpulse und die Wahrnehmung der Aufgaben einer hierarchischen Rolle?« noch vielerorts ohne Antwort.

Was für die Notwendigkeit eines gemeinsamen Orts spricht

»Mobiles Arbeiten kostet uns die Unternehmensidentität« war die schlichte wie drastische Wortwahl eines Vorstandes, der die Präsenzpflicht in seiner Organisation begründete. Unsicherheit darüber, ob die Organisation ihren Charakter erhalten kann, ohne dass es gemeinsame Arbeit vor Ort gibt, wurde uns in vielen Gesprächen mitgeteilt. In der Regel wurde dabei verwiesen auf die Kraft der anlasslosen Begegnung, die Beziehungsarbeit, Orientierungsangebote und hierarchisch unterstützte Korrekturen gleichermaßen ermöglicht. Dort, wo die Überzeugung herrscht, dass ihr Wegfall und damit eine Veränderung des Charakters sich nachteilig auf die Verfolgung der Ziele auswirkt, werden mehr Regelungen getroffen, die zu einer Erhaltung des alten Normals beitragen sollen **(➔ mehr dazu in Kap. 5)**.

Pflichten zu voller Präsenz kommen dabei – formal – selten vor. In der Regel wird über Mindestanwesenheitszeiten festgemacht, dass Mitarbeitende ins Büro kommen. Mal handelt es sich dabei um prozentuale Verteilungen, mal um fixe Wochentage. Von einem der interviewten Personen wurden diese sehr bildhaft als »Ankertage« beschrieben; ein Begriff, der deutlich macht, worum es geht: dass Mitglieder sich nicht zu weit von ihrer Organisation entfernen und wenigstens für die besprochene Mindestzeit im organisationalen Hafen festmachen.

Wo die Überzeugung gelebt wird, dass Anwesenheit einen eigenen Wert hat, schlägt sie sich auch informal Bahn durch alltägliches Entscheiden: **Wer Arbeit mit Abwesenden als weniger ergiebig empfindet oder die persönliche Begegnung vermisst, orientiert sich stärker auf das anwesende Umfeld.** Das hat besondere Auswirkung, wenn Mitglieder an der Spitze der Hierarchie sich in der Form verhalten. »Die Mächtigen sind immer vor Ort gewesen – und wer auch dort war und dadurch gesehen wurde, wurde eher befördert«, wurde uns etwa berichtet. Die Notwendigkeit zur Anwesenheit ergibt sich dann durch *Fear Of Missing Out*.

Was dagegen spricht, dass gemeinsame Anwesenheit benötigt wird

Die andere Herangehensweise an Präsenz ist die Haltung: Sie hat heute einen ganz anderen Zweck als früher. Präsenz ist für den Arbeitsalltag demnach nicht mehr normal, nicht mal wünschenswert – von einigen Mitgliedern wird sie gar als hinderlich beschrieben. »Wer was schaffen will, arbeitet zu Hause. Das Büro ist für die Unterhaltung da«, beschrieb eine Interviewpartnerin die neuen Verhältnisse.

Gemeinsame Präsenz wird durch ihre Seltenheit zum besonderen Anlass. Sie hat dezidiert soziale Funktionen und scheint für viele Mitarbeitende den Aufwand der Herstellung nur wert zu sein, wenn sie auch für soziale Zwecke genutzt wird. »Wenn ich den ganzen Tag Analysen schreibe oder nur virtuelle Gespräche führe, habe ich gar keinen Grund, ins Büro zu kommen«, ist eine Beschreibung, die uns in der Form oft gegeben wurde. Präsenz wird dabei zum wichtigen Faktor der **Beziehungsarbeit:**

1 Für das Schließen persönlicher Bekanntschaften, etwa das Kennenlernen neuer Mitglieder.

2 Für gemeinsame Momente von Teamkohäsion, zum Feiern von Erfolgen, dem Blick voraus oder zur Reflexion von Ereignissen mit viel Raum für die Sozialdimension – die bei einer sachlichen Reflexion mit virtuellen Tools zu kurz kommt.

3 Als Rahmen für Sanktion und schlechte Nachrichten: »Man schiebt Krisengespräche und Kritik vor sich her, bis man sich persönlich sieht«, formulierte es eine unserer Interviewpartnerinnen.

Wir konnten in unseren Gesprächen beobachten, dass die Annahme, gemeinsame Anwesenheit sei für das Funktionieren des Teams oder der Organisation nicht notwendig, von stärkerem Vertrauen in die Selbststeuerungskompetenzen der Mitarbeitenden geprägt war sowie von der Überzeugung, dass diese Führungsimpulse anfragen (in Form von Orientierung einfordern) oder senden würden (durch kritische Rückfragen, Hinweise auf Widersprüche etc.), wenn das notwendig sei.

Vertrauen ist in Organisationen leichter zu kommunizieren als Misstrauen. Viele Führungskräfte hätten starke Zweifel, »dass die Leute zu Hause auch wirklich arbeiten«, so einer unserer Interviewpartner. Doch wäre der Zweifel nur schwer zu besprechen. Wer darstellen will, dass mobile Arbeit der Organisation schadet, widerspricht damit der Selbstdarstellung der Mitglieder, die während der Pandemie mobil arbeiten durften. Denn viele betonen, dass die Möglichkeit zum Homeoffice ihre Arbeitsbedingungen verbessert, und sind sich sicher, dass sie außerhalb des gemeinsamen Arbeitsplatzes genauso gut, wenn nicht besser arbeiten würden. Natürlich ist auch keine andere Darstellung als diese möglich. Selbst gegenüber gleichrangigen Teammitgliedern wäre nicht kommunizierbar, dass man die Abwesenheit für Freizeit nutzt – bedeutet das doch in der Regel, dass andere dadurch mehr arbeiten müssen.

Offen kommunizierter Unglaube über die Produktivität der Mitarbeitenden bleibt deswegen eine Ausnahme. Die Aussage, dass man Mitarbeitende zu ihrem eigenen Wohl an den gemeinsamen Arbeitsplatz holen will, wird schnell als Infantilisierung empfunden. Wo dennoch Präsenzpflicht hergestellt werden soll, scheint es deswegen vor allem auf ein Verfahren hinauszulaufen: Sie wird **1)** aus der Hierarchiespitze heraus entschieden und **2)** über Notwendigkeiten wie Erhalt eines Gemeinschaftsgefühls, des Charakters der Organisation legitimiert. Argumente, die weder zu beweisen noch zu widerlegen sind.

Analyse Präsenzpflicht ist auch eine Lösung – bringt aber neue Probleme

Kommt die Präsenzpflicht als formale Anordnung, werden die Führungskräfte davon entlastet, weitere Gründe für die Rückkehr ins Büro benennen zu müssen und auf die Frage nach dem Sinn der Rückkehr ins Büro eine überzeugende Antwort geben zu müssen. Wo der Anwesenheitsregler auf »nicht zu diskutierende Notwendigkeit« eingestellt ist, steht fest, dass die Mitarbeitenden wieder einen gemeinsamen Arbeitsplatz teilen – auch dann, wenn sie selbst den Sinn dahinter nicht verstehen.

Für Führungskräfte ist dies vor allem deswegen eine Entlastung, weil sie nicht mehr persönlich Überzeugungsarbeit leisten müssen. Wenn auf formale Regeln verwiesen werden kann, können sie außerdem ihre eigene Rationale zurückstellen. Die Notwendigkeiten für Offenbarungen erlöschen, weil sie unabhängig ihrer eigenen Sichtweise Rollendistanz einnehmen und den typischen Satz »ich habe die Regeln nicht gemacht« einsetzen können, um den Groll des Teams von sich wegzulenken.

Inwiefern dieser Schritt der Organisation tatsächlich dienlich ist, kann nur im Einzelfall beobachtet werden. Mithilfe der Suchfrage der funktionalen Analyse »was handelt man sich ein« kann untersucht werden, welche Folgeprobleme diese Lösung mit sich bringt. Man kann dabei zuerst feststellen, dass verpflichtete Anwesenheit Erwartungen enttäuscht.

Je nach Organisation kann die Enttäuschung so weit gehen, dass die Mitarbeitenden die Mitgliedschaft infrage stellen. Zumindest wird es eine Rolle für ihre Motivation spielen. Enttäuschte Mitglieder neigen eher dazu, »Teilnahmemotivation« zu zeigen – also das zu leisten, was formal von ihnen erwartet wird, aber wenig mehr. Das Gegenstück dazu ist »Leistungsmotivation«, die alles umfasst, was über formal abzuverlangende Aufgaben hinausgeht.

Dass die verpflichtete Rückkehr ins Büro von den Mitarbeitenden als Rückschritt beobachtet wird, ist in Organisationen nicht verborgen geblieben. **Um den Effekt abzumildern, versuchen einige Organisationen diesen Schritt nicht als Durchsetzung einer formalen Regel, sondern als Wiederherstellung des allgemeinen Wunschzustands der gemeinsamen Anwesenheit zu deklarieren.** Die formal verlangte Rückkehr an den Arbeitsplatz vor Ort wird dabei etwa mit einer »Welcome Week« begleitet, die Mitglieder gemeinsame Freizeit- und Sportaktivitäten im organisationalen Umfeld ermöglicht. Solche Veranstaltungen können helfen, um Kohäsion zu stiften und den Wert von gemeinsamer Anwesenheit wiederzuentdecken. Wo aber nur zusätzlich hergestellte und keine Sachgründe für Anwesenheit sprechen, werden solche Maßnahmen von den Mitgliedern eher zynisch beobachtet.

Frei wählbare Abwesenheit kann die Erreichbarkeit erschweren

Wo auf Präsenz als Formalbedingung verzichtet wird, wird gemeinsame Zeit zu einem knappen Gut. Diese Erkenntnis mag erst einmal banal klingen. Doch ergeben sich daraus mehrere, nicht triviale Folgen. Eine davon ist, dass sich der Führungsaufwand erhöht. Wird gemeinsame Zeit seltener, müssen Führungskräfte damit rechnen, dass umso öfter von ihnen gewünscht und erwartet wird, für Gespräche erreichbar zu sein – von Führungskräften auf gleicher Hierarchiestufe, von ihrem Team und von Vorgesetzten. Diese und weitere neue Anforderungen ans mobile Arbeiten können als Belastung erlebt werden **(➔ mehr dazu in Kap 7).**

In den Interviews wurde sehr deutlich, dass reduzierte Präsenz Notwendigkeiten für neue formale Ordnungen auslöst. Es werden Eindeutigkeiten gebraucht, wo zuvor bilaterale und als selbstverständlich vorausgesetzte Arrangements gereicht haben. Das gilt besonders für die Fragen, die in der Phase der Pandemie noch unklar, widersprüchlich oder gar nicht beantwortet wurden (Ansprechbarkeiten, Trennung zwischen Arbeit und Freizeit, freiwillige oder orderbare Anwesenheit in der Organisation).

Je nach Organisation haben sich unterschiedliche neue Interaktionsräume etabliert, die organisch gewachsen sind und dabei ihre Bedeutungen verändert haben. Mal gilt weiter die E-Mail als wichtigstes Absprachetool, mal hat man sich auf einen Messengerdienst oder eine gemeinsame Arbeits- und Chatplattform geeinigt. Die Möglichkeiten gesichert synchroner Kommunikation (Telefon, Videokonferenz) wurden um eine Vielzahl von asynchronen Kommunikationsmitteln ergänzt, bei denen nicht immer klar ist, wie diese priorisiert sind.

Der neue Interaktionsraum muss also stabilisiert werden, damit seine Nutzung erwartungssicher möglich ist. Statt um die Absicherung der Präsenz geht es um die Absicherung von Ergebnissen, eine Verständigung über die Wahl der Kommunikationsmittel und Anzeichen von Dringlichkeit sowie – was uns oft als Konfliktfrage gemeldet wurde – um eine geklärte Erwartung an Arbeitszeit und Erreichbarkeit. Denn Abwesenheit alleine reicht nicht mehr aus, um Unerreichbarkeit darzustellen.

Metaplan-Interview:
Birgit Bohle

»Präsenz ist kein Purpose mehr«

Als Kommunikationsfirma war die Deutsche Telekom AG auf Remote Work gut vorbereitet. Heute versucht sie, die Errungenschaften der neuen mit den Vorteilen der alten Arbeitswelt zu kombinieren. Für Birgit Bohle, Personalvorständin und Arbeitsdirektorin, ist klar: »Anwesenheit an sich ist kein Purpose mehr – aber Büros bleiben wichtige Orte der Begegnung.«
Interview: Dr. Julia Borggräfe

Wie viele Unternehmen steht die Telekom an der Schwelle vom Pandemiemodus zum neuen Normal. Während vieles noch in Bewegung ist, wollen wir schon einen Blick in die Zukunft werfen: Wo sehen Sie die Telekom in fünf Jahren?

Ich glaube, dass wir in fünf Jahren in einen gut eingeschwungenen Modus gekommen sein werden, in dem das Beste aus beiden Welten zusammenkommt. Unsere Büros bleiben wichtige Orte der Begegnung, Zugehörigkeit und Identität. Remote-Arbeit ist ein etablierter Bestandteil des hybriden Arbeitsalltags, wo dies möglich ist. Und vermutlich wird es in einzelnen Bereichen auch Remote-Only-Arbeitsmodelle geben, so zum Beispiel bei den hochumkämpften digitalen Talenten, von denen viele nicht mehr im klassischen Büro arbeiten möchten. Das bedeutet: Wir werden ein globales Sourcing betreiben und diesen Talenten folgen müssen, um sie rekrutieren zu können. Die Telekom als Mannschaft wird in fünf Jahren daher insgesamt noch ein Stückchen internationaler geworden sein.

Mein Ziel: Es wird keine physische oder virtuelle, sondern eine integrierte Telekom-Kultur geben.

Wenn wir jetzt einen Schritt zurückgehen: Wo stand die Telekom zu Beginn der Pandemie im Frühjahr 2020?

Wir waren eines der ersten Unternehmen, das seinen Mitarbeitenden in Deutschland mit einer tarifvertraglichen Regelung ermöglichte, mobil zu arbeiten. Diese Option war seit 2016 tarifvertraglich vereinbart und ist auch gelebt worden. Im Vergleich zu anderen Unternehmen mussten wir auf der Regelungsseite vergleichsweise wenig tun. Und dann war natürlich, wie für uns alle, im März 2020 Kofferpacken und Laptops abbauen angesagt. In diesen Wochen sind auch Unternehmensbereiche ins Remote Working gewechselt, die bislang wenig Erfahrung damit hatten und bei denen wir Zweifel hatten, ob es funktionieren würde. Das tat es aber! Wir haben dann für unterschiedliche Unternehmensbereiche auf Basis der Natur ihrer Arbeit spezifisch abgeleitet, wie die Arbeit zukünftig aussehen könnte. Unsere große Überschrift dabei lautete: Das Beste aus beiden Welten verbinden. Diese Direktive haben wir seitens des Vorstands bereits 2020 klar kommuniziert und 2021 auch noch einmal wiederholt. Denn wir sehen neben den Vorteilen des Büros auch ganz klar die Stärken und Vorteile von Remote Work. Für viele Menschen ist es ein echter Gewinn, mehr Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsortes zu haben.

Lassen Sie uns am Alltag der Telekom teilhaben: Welche Arbeitsmodelle gab und gibt es aktuell bei Ihnen?

Für unsere Servicecenter beispielsweise haben wir das 3-2-Modell vereinbart, bei dem die Mitarbeitenden drei Tage im Servicecenter, zwei Tage remote arbeiten. Bei T-Systems hingegen haben wir ein Activity-Based-Working-Konzept, das sich an den Bedürfnissen der Kundschaft orientiert. Wenn diese uns vor Ort braucht, sind wir dort und natürlich nicht in unseren Büros. Wenn aber keine Vor-Ort-Kundenbetreuung ansteht, können die Mitarbeitenden sowohl remote als auch im Büro arbeiten. Wir sagen aber auch: Das Menschliche, Kultur und Identität, das Onboarding von Mitarbeitenden und Teambuilding oder auch schwierige Gespräche finden ihre Grenzen in Remote Work. Deshalb ist es uns wichtig, dass wir auch weiterhin regelmäßig zusammenkommen. Die Beziehungsakkus sind ja alle ein bisschen leerer geworden und müssen jetzt wieder aufgeladen werden.

Das bedeutet: Anwesenheit muss bei der Telekom neu ausgehandelt werden. Präsenz an sich ist kein Purpose mehr, sondern bekommt eine neue Deutung.

Definitiv. Das Büro hat sein Monopol auf den Arbeitsplatz verloren. Und die Mitarbeitenden gehen damit meist sehr rational um: Wenn sie sich auch per Webex in ein Meeting einwählen können, möchten sie heute vielleicht nicht mehr extra ins Büro fahren. Es sei denn, die Teams haben vereinbart, ihre Meetings in Präsenz zu machen. Solche Aushandlungsprozesse erleben wir gerade. Büros werden damit zusehends zu Orten der Begegnung.

Wie gehen Ihre Führungskräfte damit um? Gerade im Servicebereich dürfte dieser Aushandlungsprozess gar nicht so trivial sein.

Wir haben klar gesagt, dass dieser Prozess Aufgabe der Führungskräfte ist. Denn wenn wir an aktivitätenbasiertes Arbeiten glauben, können wir schlecht aus der Unternehmenszentrale verordnen, wo dieses stattzufinden hat. Wir haben uns daher bewusst dagegen entschieden, einen engen Rahmen vorzugeben. Aber wir lernen da auch noch. Wir erleben aktuell erst das Ende der Homeoffice-Pflicht, wir haben immer noch hohe Infektionszahlen und geltende Abstandsregeln. Wir haben die Mitarbeitenden gerade erst eingeladen, wieder in die Büros zu kommen, und beobachten, dass dies jetzt nach Ostern auch langsam an Fahrt gewinnt. Dabei sehen wir, wie entscheidend es ist, dass die Führungskräfte diesen Prozess in ihren Teams wirklich aktiv führen. Wir sind zwar schon weit gekommen, aber sicherlich nicht am Ende unserer Reise.

Wie fällt die Resonanz der Führungskräfte auf die aktuelle Entwicklung aus?

Nicht alle Führungskräfte fühlen sich wohl in der neuen Welt, ein paar hätten sich möglicherweise klarere Ansagen vom Vorstand gewünscht. Aber der größte Teil der Führungsmannschaft unterstützt das Empowerment, weil sie tatsächlich am besten wissen, welche Arbeitsformen für ihre Teams am geeignetsten sind. Damit wird Führung in vielen Dimensionen anspruchsvoller. Einerseits haben wir eine klare Strategie und Leitplanken und setzen so Ziele, andererseits wollen wir den Teams die Freiheit lassen, wie sie sich auf diese Ziele hinbewegen. Darin liegt schon ein fundamentaler Wandel. Den haben wir über agile Methoden ja bereits vorangetrieben, er wird in einem Remote Setting aber noch wichtiger.

Sie haben die drei großen Herausforderungen der Fully Remote Settings bereits angesprochen: das Onboarding, das Team Bonding und die Identitätsfindung innerhalb der Organisation. Welche Erfahrungen aus den letzten zwei Jahren können Sie mit uns teilen?

Beim Onboarding hatten wir vor der Coronazeit bereits einen virtuellen Prozess konzipiert und ausgerollt, weil rein physische Events für so eine internationale Mannschaft wie unsere gar nicht mehr funktionieren. Unser erstes großes virtuelles Onboarding-Event fand im Januar 2020 statt, knapp vor der ersten Welle. 800 Menschen aus der gesamten Telekom-Organisation wählten sich dazu ein. Da hatten wir wirklich ein glückliches Timing, aber das Glück ist ja meist mit den Fleißigen.

Etwas anderes ist das Onboarding in den Teams selbst. Da haben wir agile Methoden genutzt: jeden Tag ein paar kurze Interaktionen. Es gab auch eine Phase, wo wir uns besonders um die mentale Gesundheit unserer Mitarbeitenden gesorgt haben, besonders im Frühjahr 2020 als große Unsicherheit ob der ausstehenden Impfung herrschte. In dieser Phase haben wir unter anderem Culture Gigs veranstaltet, schließlich waren die Kunstschaffenden auch in Not. Jeden Donnerstag um 16:00 Uhr hatten wir ein Improvisationstheater, einen Pianisten oder eine virtuelle Führung durch ein Museum auf dem Programm, und da haben sich immer 5.000 bis 6.000 Leute eingewählt. Ein anderes Angebot waren die Coronachats, zu denen wir Forschende aus der Virologie einluden, die Fragen zu Impfung und Impfstoffen beantworteten. Unsere Leute haben sich da wirklich ausgezeichnet aufgehoben gefühlt. Wir sehen das auch an den aktuellen Werten unserer Mitarbeiterzufriedenheit.

War die Pandemie in gewisser Form auch ein Lernkatalysator für die Telekom?

Natürlich haben wir enorme Fortschritte im Umgang mit digitalen Tools gemacht: Anfangs mussten einige erst noch lernen, sich unfallfrei in eine Webex einzuwählen oder sich stumm zu schalten, wenn sie sich gerade nicht beteiligten. Heute geht es um anspruchsvollere Themen wie Kreativ-Workshops mit Miro. Allein im vergangenen Jahr haben 30.000 Mitarbeitende an Trainings für Digital Collaboration Tools teilgenommen. Und das waren keine Muss-Trainings, sondern freiwillige Angebote. Die Professionalität im Umgang mit digitalen Arbeitstools hat enorm zugenommen. Gleichzeitig ist die Zufriedenheit mit digitalen Kollaborationen und digitalen Tools auf rund 86 Prozent gestiegen. Das heißt: Während der Pandemie haben wir uns um 18 Prozentpunkte verbessert. Als führender europäischer Telko-Anbieter zählt digitale Kollaboration natürlich zu einer der digitalen Kernkompetenzen unserer Führungskräfte und Mitarbeitenden. Wir hinterlegen unsere Strategie gerade mit einem umfangreichen Lernprogramm zu digitalen Kompetenzen. All unsere Führungskräfte müssen sich mit Data Analytics und Künstlicher Intelligenz auskennen und wissen, was das Metaverse und was Cloud Services sind.

Was bedeutet das alles für die Veränderung des Büros bei der Telekom in physischer Hinsicht?

Ich hatte ja über das Beste aus beiden Welten und das Büro als Ort der Begegnung gesprochen. Dafür haben wir in einige Flächen deutlich investiert, den Anteil der Kollaborationsflächen erhöht und unsere Meetingräume mit modernster Technologie ausgestattet. Aktuell prüfen wir, wie wir diesen Ort der Begegnung weiter stärken können. Letzten Sommer

haben wir eine große Kampagne mit dem Titel »OfficeHome« gefahren, die viele Aktivitäten umfasste. Etwas, was dabei immer hervorragend funktionierte, waren gemeinsame Essenstermine. Deswegen machen wir in diesen Wochen wieder Gratisfrühstücke. An Standorten, die keine Kantine haben, verlosen wir gerade Lieferando-Gutscheine und schaffen so Anlässe, sich im Büro zu treffen. Wir sagen aber auch ganz klar, dass es Aufgabe der Führungskräfte ist, Begegnungsanlässe zu kreieren.

Früher hieß es: Beruf ist Beruf, und Privatleben ist Privatleben. Im neuen Normal tun sich viele Führungskräfte schwer, weil Konflikte ins Privatleben der Mitarbeitenden hinüberschwappen.

Zunächst einmal ist die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine große Chance von Remote-Arbeit. Aber in der Tat werden Führungskräfte vermehrt mit privaten Anliegen konfrontiert. Das macht es manchmal auch schwerer. Gleichzeitig gehört diese Ambiguität zu einem menschenzentrierten Führen dazu. Das ist ja ein Weg, auf den wir uns vor der Pandemie bereits begeben hatten. Ich finde, im Großen und Ganzen haben unsere Führungskräfte das richtig gut gemacht. Wir müssen jetzt in der Organisation wieder stärker aufs große Ganze einschwenken und auch klarmachen: Es kommt nicht nur auf den Einzelnen isoliert an, sondern vor allem auf seine oder ihre Rolle im Teamgefüge. Das Team steht im Vordergrund.

4 Wie sorgt man für Gerechtigkeit?

In Organisationen, zu deren Wertschöpfung die Herstellung materieller Güter gehört, kann die Frage, ob produktive Arbeit einen gemeinsamen Ort braucht, absurd wirken.

Niemand kommt auf die Idee, Mitarbeitende, die auf Kränen sitzen, an Schweißgeräten und am Fließband stehen, nach ihren Homeoffice-Möglichkeiten zu fragen. Die Regelungen mobiler Arbeit werden in produktionsorientierten Organisationseinheiten im schlechtesten Fall als weiteres Privileg der Privilegierten wahrgenommen, als neuer Bonus für die »Teppich-Etage«, die nun nicht einmal mehr zur Arbeit kommen muss. Demgegenüber stagniert die Situation in der Werkshalle oder wird in der Pandemie als noch problematischer wahrgenommen: »Die Verwaltung macht *Workation* in Portugal, wir stehen am Band und stecken uns gegenseitig an«, war eine der Polarisierungen, die in einem produktionsfokussierten Unternehmen im Umlauf war.
Die Gegenüberstellung der beiden Seiten auf solch deutliche Weise bildet eher die Ausnahme. Doch zeigen sich auch in den nuancierten Diskursen neue Fragen, die jetzt in den Organisationen entschieden werden müssen.

Zwei Bereiche wurden uns dabei besonders häufig genannt: die Schnittstellen zwischen Produktion und homeoffice-fähigen Organisationseinheiten sowie auf abstrakterer Ebene die Frage von Gerechtigkeit; dass mobile Arbeit ein Privileg sei und nun Äquivalente für jene gebraucht würden, die es aufgrund der Ortsgebundenheit nicht nutzen können.

Schnittstellen werden zu Konfliktherden

»Es entsteht der Eindruck einer Zweiklassengesellschaft«, wurde uns etwa gesagt. Es sei logisch, dass die Produktion vor Ort sein müsse. Aber es wurde nicht bedacht, dass die Entwicklung, die formal der Produktion zugeordnet ist, in ihrer Arbeit ortsungebunden ist. Damit hätte man den Fall, dass bei gleichen Voraussetzungen an die Infrastruktur die eine Gruppe Mitarbeitende mobil arbeiten darf und die andere nicht, nur weil sie der »falschen« Organisationseinheit zugeordnet ist.

Ähnlichen Widersprüchen sind Mitgliedern an Schnittstellen ausgesetzt, die zwar formal mobil arbeiten dürfen – jedoch ihre Arbeitszusammenhänge vor Ort bearbeitet werden müssen. Das heißt, ihre Regelkontakte sind in der Organisation, und sie erlebten es nun als zusätzlichen (anstrengenden) Aufwand, die Arbeit virtuell fortzuführen, wo alle anderen Arbeitszusammenhänge vor Ort seien.

Spitz formuliert läuft es auf die Frage hinaus: **Wer muss es wem gemütlich machen?** Müssen sich die an den Ort gebundenen Mitglieder den Präferenzen des mobil arbeitenden Mitglieds beugen und, statt beim Büro anzuklopfen, virtuell oder per Telefon Kontakt aufnehmen? Oder kommt man den Wünschen entgegen, und die Schnittstellen müssen vor Ort ansprechbar sein, auch wenn ihre eigentliche Arbeit ortsunabhängig erfolgen kann? In der Praxis versucht man es aktuell mit Kompromisslösungen:

Selbst wenn die formale Ordnung es den Mitarbeitenden an den Schnittstellen ermöglicht, vollständig außerhalb der Organisation zu arbeiten, verhandelt man mit ihnen Präsenzzeiten. Dies bringt die Schnittstellen in eine Position mit stärkeren Führungsmitteln: Sie geben ihr Recht auf Homeoffice bzw. mobiles Arbeiten (teilweise) auf – und können erwarten, dass man auch ihnen dafür gelegentlich entgegenkommen wird.

Wir haben bereits festgestellt, dass die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, für viele Mitglieder als Privileg oder Belohnung wahrgenommen wird. Diese Ansichten werden insbesondere die Mitglieder einnehmen, denen diese Möglichkeit verwehrt bleibt. **Markus Grolms, Arbeitsdirektor und Personalvorstand bei thyssenkrupp Steel Europe, skizziert die Anliegen der Mitglieder in der Produktion:** »Flexible Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort, effizientere Arbeitsorganisation und eine bessere Gestaltung der Arbeitsplätze.« Die Bemühungen um diese Anliegen sei genauso wichtig wie die Gestaltung des Homeoffice – weil es schlicht darum geht, Mitglieder zu gewinnen und zu halten. **»Es wäre hochgradig dämlich, wenn wir in der Verwaltung ein schickes Feuerwerk der Veränderung abfackeln und den Mitarbeitenden in der Produktion sagen: Bei euch bleibt halt alles wie es ist«,** so Grolms weiter.

Für Verantwortliche an der Spitze der Organisation, deren Aufgabe es ist, eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Gesamtmaßstab zu garantieren, kommt es deswegen darauf an, alternative Verbesserungen ausfindig zu machen. »Wir versuchen, allen Mitarbeitenden etwas anzubieten«, beschreibt etwa **Birgit Steinborn, Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats und Mitglied des Aufsichtsrats bei Siemens.** »Das ist eine Frage der Gerechtigkeit.«

Analyse Wenn Gerechtigkeit die Lösung ist – was ist das Problem?

Es mag irritierend wirken, das Verlangen nach Gerechtigkeit infrage zu stellen. Doch aus organisationssoziologischer Perspektive ist es für Organisationen keinesfalls selbstverständlich, an Gerechtigkeit interessiert zu sein.

Gerechtigkeit ist ein gesellschaftlicher Wert, den zu verfolgen niemand ernsthaft und öffentlich in Zweifel ziehen kann. Organisationen sind aber Kontexte, in denen die Gerechtigkeitsfrage regelmäßig überhaupt nicht als valide Frage zugelassen wird. Vielmehr wimmelt es in ihnen von Ungerechtigkeiten: Arbeit wird ungleich entlohnt, Bürogrößen variieren ebenso wie die Zugriffschancen auf die Unterstützungen durch Sekretariate. Kurz gesagt: Organisationale Entscheidungen produzieren ständig Ungerechtigkeiten. **Letztlich macht dies Organisationen leistungsfähig: Sie können von Gerechtigkeitserwägungen absehen und sich konsequent ihren Zwecken widmen.**

Wofür ist es also eine Lösung, die Diskussion um Gerechtigkeit so prominent zu führen? Ein zugrunde liegendes Problem kann sein, dass mobile Arbeit die etablierte organisationale Ordnung herausfordert. Mobile Arbeit scheidet die Organisationsmitglieder in zwei Gruppen: in diejenigen, die sie nutzen können und dürfen, und in diejenigen, denen dies nicht möglich ist. Insofern die Nutzung von Homeoffice als Privileg wahrgenommen wird, fungiert es zugleich als Statussignal. Die Frage der körperlichen An- bzw. Abwesenheit ist damit nicht allein eine Frage des Arbeitsorts, sondern sie wird zugleich zu einer Frage von Rangunterschieden. Hierarchisch Gleichgestellte erleben damit nun Rangdifferenzen, wo eigentlich Ranggleichheit herrschen sollte. Selbst wenn es solche Differenzen auch vormals bereits gegeben haben sollte, erweist sich das Homeoffice als besonders heikel. Schließlich sind die durch das Homeoffice unfreiwillig erzeugten Rangunterschiede besonders gut organisationsöffentlich beobachtbar: Wenn jemand nicht da ist, fällt dies auf.

Als Frage der Gerechtigkeit deklariert wird es für Organisationen einfacher, die nicht intendierten Statusdifferenzen zu kurieren. Im Kern handelt es sich jedoch um eine Frage der Organisationsstruktur. Diese wäre dann aber auch strukturell zu bearbeiten und nicht durch eine Diskussion um Gerechtigkeit zu verdecken. Die Führungsaufgabe liegt dann auch weniger darin, eine ausgleichende Gerechtigkeit herzustellen, als vielmehr trotz dieser (neuen) Ungerechtigkeiten eine produktive Kooperation zu ermöglichen.

Metaplan-Interview:
Markus Grolms

»Es ist Zeit für eine echte Humanisierung der Arbeitswelt!«

Während viele Organisationen flugs ein »neues Normal« ausrufen, behält die thyssenkrupp Steel Europe AG den Krisenmodus bewusst bei. Die Gründe erklärt Markus Grolms, Arbeitsdirektor und Personalvorstand beim Stahlkonzern. Interview: Dr. Judith Muster

Auf viele Organisationen hat die Pandemie wie ein Innovations- und Transformationsbooster gewirkt. Wie war das bei thyssenkrupp Steel Europe?

Sehr ähnlich. Auch bei uns besaß niemand ein Drehbuch für diese Coronaapokalypse. Keiner wusste, wie wir unseren Betrieb organisieren sollten. Und ich finde, im Nachhinein müssen wir Unternehmen uns schon fragen, wieso es eigentlich eine Pandemie brauchte, um unsere Art des Arbeitens grundlegend zu verändern.

Und? Wie hat sich Ihr Unternehmen im Krisenmodus geschlagen?

Zu Beginn waren wir im Krisenmanagement gut, aber fürchterlich ineffizient. Wir sind dann relativ schnell in einen Modus übergegangen, der die Pandemie nicht als temporäre Krise, sondern als Teil unseres Alltags begreift. Mit Arbeitsformen, die wir entweder Faktenlage und Umgebungsbedingungen anpassen oder verwerfen können, sofern sie sich

als untauglich erweisen. Trotz der veränderten Bedingungen haben wir unseren Betrieb aufrechterhalten und in Spitzenzeiten 3500 Menschen im Pandemieoffice arbeiten lassen. Auf diese ungeplante Weise haben wir bewiesen, wie transformationsfähig wir sind. Wir haben einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in einer Dimension hingelegt, der uns selbst überrascht hat. Wenn wir daran jetzt konsequent anknüpfen, haben wir eine gute Basis für die Bewältigung der vor uns liegenden Transformationen.

Lautete so der offizielle Begriff: Pandemieoffice?

Ja, aus mehreren Gründen. Erstens ist keiner freiwillig in diesen Modus gewechselt, bei manchen führte das Arbeiten daheim sogar zu schwierigen Situationen. Zum Beispiel dort, wo beide Partner zu Hause waren, es kein Arbeitszimmer gab und gleichzeitig die Kitas und Schulen geschlossen waren. Uns Führungskräften war durchaus klar, dass es nicht nur schön ist, von zu Hause aus zu arbeiten, und genau das wollten wir mit dieser Bezeichnung betonen.

Wir haben es aber auch deshalb Pandemieoffice genannt, weil wir gesehen haben, dass die HR-Community ziemlich schnell auf den Zug aufgesprungen ist. Wenn man einmal bewiesen habe, dass das Büro tot sei, so der Gedanke, gebe es kein Zurück mehr in die Welt vor Corona – also lasst uns mal schnell eine Betriebsvereinbarung schließen! Genau das haben wir aber nicht getan. Wir haben uns vielmehr Zeit gelassen, um erst einmal die Funktionalität zu erproben und dann unsere eigenen Schlüsse zu ziehen.

Das heißt: Sie haben die Krise bewusst zum Ausnahmezustand deklariert?

Richtig, und zwar so lange, wie die Pandemie andauert. Wir haben damals eine Notvereinbarung geschlossen, die festlegte, dass – in Abstimmung mit dem Krisenstab – eine hundertprozentige Abwesenheit aus dem Office möglich und machbar ist.

Sie haben jetzt die Herausforderungen beschrieben. Gab es auch positive Erfahrungen? Wie ist die Mitarbeiterschaft bei thyssenkrupp Steel mit der neuen Lage zurechtgekommen?

Im Grundsatz sind die Mitarbeitenden erstaunlich gut damit zurechtgekommen. Viele haben weniger Zeit auf der Autobahn oder in verspäteten Zügen verbracht und dafür mehr fürs Miteinander und für konzentrierte Arbeit. Auch die crossfunktionale Zusammenarbeit, also die Arbeit über die berühmten Silos hinaus, ließ sich viel leichter organisieren. Oft haben sich Mitarbeitende in Meetings bei Microsoft Teams überhaupt das erste Mal gesehen. Auch da muss man sich fragen, weshalb wir als Unternehmen nicht eher draufgekommen sind.

Damit stellt sich automatisch die Frage, was Ihre Organisation als Nächstes in Angriff nimmt, denn vermutlich werden Sie mit Veränderungen nicht bis zum nächsten Virus warten wollen.

Ich möchte jetzt mit unseren Führungskräften in einen Dialog kommen, wie wir Führung und Zusammenarbeit künftig verstehen wollen. Viele berichten von Kontrollverlusten gegenüber Mitarbeitenden, die aktuell im Pandemieoffice arbeiten. Im Kern ist die Leistungskontrolle per Präsenz aber ja immer eine Illusion gewesen. Zugespitzt könnte man sagen, dass die Coronapandemie diesen Schleier endlich gelüftet hat. Mit diesem Wissen können wir jetzt neu in den Dialog einsteigen, was Führung eigentlich bedeutet.

Meiner Meinung nach gehört dazu, dass Führungskräfte entweder aus der transaktionalen Perspektive gut begründen, warum Anwesenheit notwendig ist, oder Anreize schaffen, damit ihre Mitarbeitenden gerne in Betrieb und Büro kommen.

Diese Veränderung steht in der Tat für weit mehr, unter anderem eine Verschiebung der Machtverhältnisse. Wie moderiert man diesen Prozess beziehungsweise wie moderieren ihn die Führungskräfte?

Den kann man nur moderieren, indem Führungskräfte und Mitarbeitende gemeinsam für ihren Bereich einen Modus Operandi herstellen. Dafür aber müssen Führungskräfte sich vom transaktionalen Führungsverständnis mehr und mehr entfernen und zu einer neuen Rolle als Produktivitäts- und Zusammenarbeitsorganisierer finden.

Was bei thyssenkrupp außergewöhnlich scheint, ist die enorme Freiheit, die Ihre Betriebsvereinbarung lässt.

In der Tat. Die Teams und Aufgabenbereiche sind eben sehr heterogen. Unsere Vereinbarung ist deshalb absichtlich so weit gefasst. Wir haben sie mit großem Gestaltungsspielraum ausgestattet, weil wir darauf vertrauen, dass die Teams in der Lage sind, sich zu vereinbaren. Und was nicht funktioniert, wird eben angepasst. Wir verstehen das im besten Sinne in jedem Team als einen Entwicklungsprozess.

Wie gestalten Sie den Unterschied zwischen den Verwaltungsbereichen und den produktionsnahen Abteilungen? Konnten Sie da in irgendeiner Form neue Arten des Arbeitens einüben oder mussten es vielleicht sogar?

Ja, das ist das grundlegend anders. Die produktionsnahen Bereiche, die sozusagen im Zwischenbereich zwischen Produktion und den eher administrativen Funktionen angesiedelt sind, konnten zu einem großen Teil mobil arbeiten. Aber an den Anlagen, am Hochofen, an den Verarbeitungsaggregaten und im Hafen war und ist das natürlich nicht möglich.

Hier hat die Pandemielage ein Schlaglicht geworfen auf unsere Versäumnisse bei der Humanisierung der Arbeitswelt. Im Zuge der Globalisierung sind nach meiner Wahrnehmung Themen wie Gruppenarbeit, Job Enrichment und Job Enlargement zu weit in den Hintergrund gerückt. Der globale Wettbewerb hat letztendlich zu einer Re-Taylorisierung geführt. Ob die Menschen in der Produktion einen Anspruch darauf hatten, sich und ihr Arbeitsumfeld weiterzuentwickeln, wurde wenig hinterfragt.

In der Pandemie haben wir bei thyssenkrupp Steel zwei Dinge gemacht: Neben der Notvereinbarung haben wir Umfragen gestartet und Fokusgruppen eingerichtet, in denen wir diskutiert haben, wie wir künftig zusammenarbeiten wollen – mit dem Ziel, irgendwann zu einer Vereinbarung zu kommen. Gleichzeitig haben wir mit jungen Talenten ein Projekt gestartet, bei dem die Mitarbeitenden in der Produktion befragt wurden: Wie nehmt ihr eure Arbeitswelt wahr, was belastet euch, wie könnt ihr euch eine bessere Arbeitsgestaltung vorstellen? Dass wir dieses Interesse gezeigt haben, war ein wichtiges Signal.

Welche Ergebnisse haben sich bei dieser Umfrage ergeben?

Es haben sich vor allem vier Arbeitsfelder herausgeschält: flexible Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort, effizientere Arbeitsorganisation und eine bessere Gestaltung der Arbeitsplätze.

Dazu steht natürlich auch ein Managementdiskurs an, aber die Weiterentwicklung der Arbeitswelt im Produktionsbereich ist halt nicht so *fancy*. Das ist aber der Bereich unserer Kernwertschöpfung, in dem wir unser Geld verdienen. Auch hier werden wir um jedes Talent werben müssen, besonders für unseren grünen Transformationspfad.

Für die Arbeitsplatzgestaltung bedeutet das ganz neue Prämissen.

Richtig. Die eine Prämisse lautet: Zu uns kommt niemand mehr, weil er muss. Denn den Kampf um die Talente haben in der Tat die Talente gewonnen. Es wäre hochgradig dämlich, wenn wir hier in der Verwaltung ein schickes Feuerwerk der Veränderung abfackeln und den Mitarbeitenden in der Produktion sagen: Bei euch bleibt halt alles, wie es ist. Die Zeiten sind vorbei!

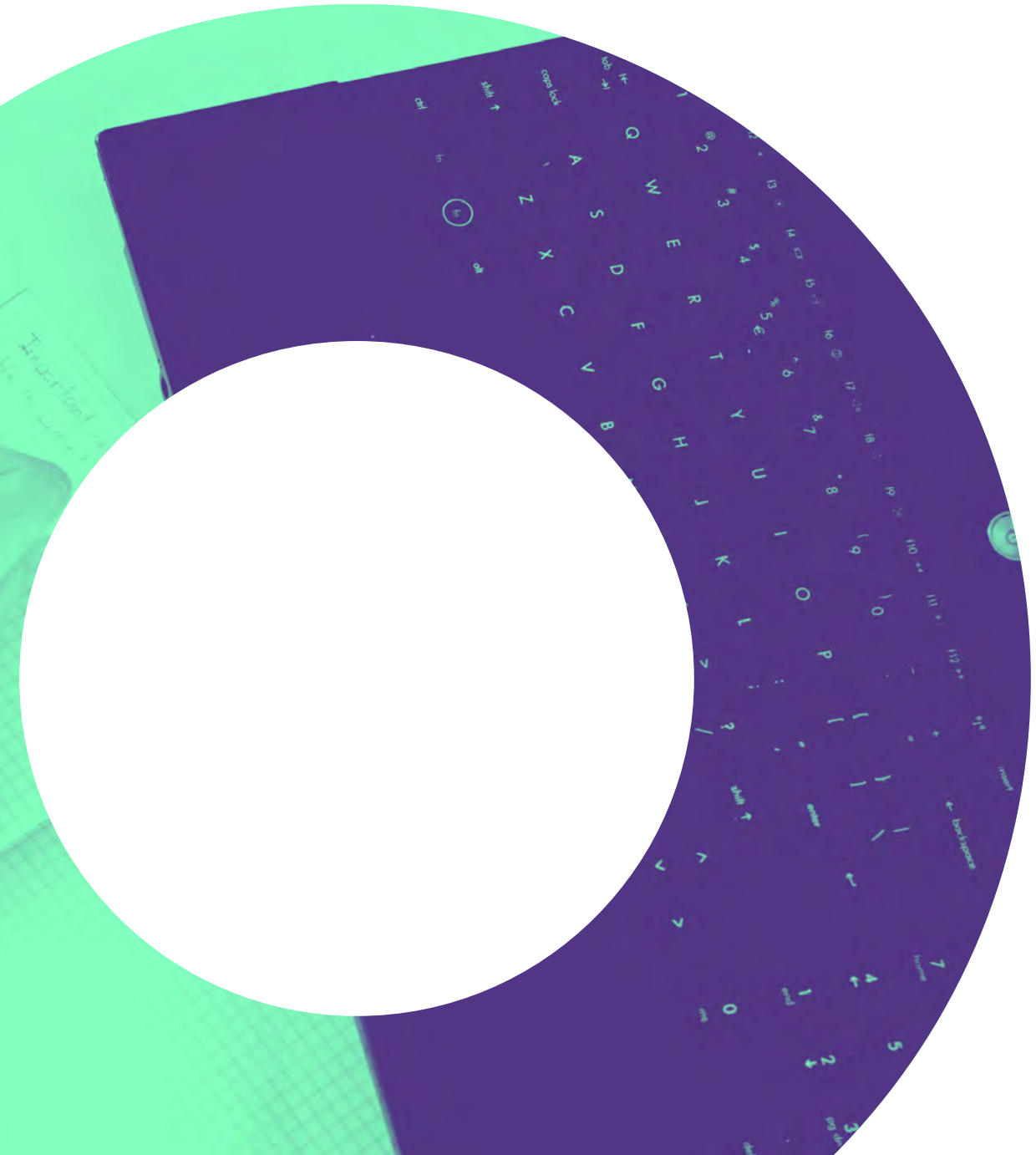
Das Interessante an den New Ways of Working ist ja, dass sich die alten Taschenspielertricks – der Obstkorb auf dem Agenturtresen, der Kickertisch im Konferenzraum – durch die Distanzarbeit überholt haben. All dieses Glitzer- und Glamourzeug bringt nichts, wenn man von zu Hause aus arbeitet. Deshalb müssen Organisationen sich heute mit viel grundlegenderen Dingen beschäftigen. Wie viel bezahlen wir eigentlich? Wie gestalten wir Arbeitszeiten, wie können wir die Leute vernünftig einbinden? Das sind jetzt die Fragen.

So ist es. Und mich würde an Ihrer Studie interessieren, warum den Menschen das mobile Arbeiten eigentlich wichtig ist. Denn wenn die Umweltbedingungen am sozialen Ort Arbeit stimmen, kommen die Leute doch ohnehin gern zur Arbeit. Eigentlich wollen die Menschen diese Flexibilität nur, weil sie Flexibilität eben brauchen. Und weil mehr dahintersteckt als die Frage nach An- und Abwesenheit: mehr Selbstbestimmtheit. Das wäre zumindest meine Hypothese.

Wo verlaufen nach Ihren Beobachtungen aktuell die Konfliktlinien im Konzern: zwischen verwaltungsorientierten und produktionsnäheren Bereichen – oder zwischen Führungskräften, die den neuen Arbeitsmodus eher restriktiv gestalten wollen, und anderen, die ihren Teams größere Freiheit geben wollen?

Zwischen Produktions- und Verwaltungsmitarbeitenden sehe ich keine wesentlichen Konfliktlinien, was sicher auch daran liegt, dass wir den Teams in der Produktion und ihrer Arbeit großen Respekt entgegenbringen. Hinzu kommt, dass sich unsere Produktionsmitarbeitenden zumeist sehr mit ihrer Arbeit identifizieren. Mitarbeitende aus dem Hochofenbetrieb würden gar nicht mit dem Laptop zu Hause sitzen wollen. Sie würden sicher gerne mal flexibel einen Tag zu Hause sein wollen, weil gerade etwas anliegt oder zu tun ist, aber arbeiten wollen sie vor Ort am Hochofen.

Spannungen beobachte ich eher innerhalb der Teams. Sie entstehen zwischen dem Autonomieanspruch der Mitarbeitenden, möglichst allein darüber entscheiden zu wollen, wann sie anwesend sind und wann nicht, und dem Anspruch der Führungskräfte, das nicht besprechen, sondern anordnen zu wollen. Das muss vielleicht von der einen oder anderen Führungskraft und dem einen oder anderen Mitarbeitenden noch erlernt werden. Am Ende geht es ja um Kollaboration, und Kollaboration muss so ausgehandelt werden, dass sie für alle Beteiligten funktioniert.



5 Soll mobile Arbeit Belohnung oder Selbstverständlichkeit sein?

Auch in Organisationen ohne Produktion wird über die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, keine »Ganz oder gar nicht«-Grundsatzentscheidung gefällt. Bereits von Abteilung zu Abteilung sind die Lösungen unterschiedlich.

»Es kann keine ›One size fits all‹-Lösungen geben«, wurde uns dabei häufig gesagt. Führungskräfte, Mitarbeitende, Teamleitungen und Bereichsleitungen treten jeweils in Verhandlungen und treffen teils Einzelfall-, teils teambezogene Lösungen, wie mobile Arbeit und Präsenzarbeit miteinander im Verhältnis stehen sollen.

Grundlage der Verhandlungen ist dabei die jeweilige formale Regelung, z. B. eine Betriebsvereinbarung. Unsere Gesprächspartner:innen schilderten uns sehr unterschiedliche Situationen: In manchen Organisationen waren die formalen Regeln, unter welchen Bedingungen mobiles Arbeiten möglich ist, sehr vage gehalten. Jedes Team, jedes Mitglied kann in die Verhandlung treten – und Vorgesetzte haben Möglichkeiten, abzuwägen, ob Arbeit von zu Hause aus (oder wo auch immer) tatsächlich infrage kommt. In anderen Organisationen ist es Teil einer einmaligen Prüfung, die mehr eine Formalie ist – in deren Anschluss das jeweilige Mitglied in die mobile Arbeit entlassen wird, häufig mit einer Mindestanforderung an Präsenz in Prozentform.

Dies führt dazu, dass die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, als Belohnung verstanden werden kann oder als einforderbare Selbstverständlichkeit – mit unterschiedlichen Konsequenzen.

Mobile Arbeit als Belohnung

Wenn es über die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, Interpretations- und Verhandlungsspielraum gibt, stellt Homeoffice einen Gewinn für die Führungskräfte dar: Sie haben gegenüber ihren Mitarbeitenden eine gefragte Ressource, die sie zum Tausch anbieten können. »Der Interpretationsbedarf unserer Regelungen ist sehr hoch«, sagte uns einer unserer Interviewpartner. »Wir haben eine Betriebsvereinbarung, aber die orientiert nur schwach. Das heißt, die Führungskräfte können ihre eigene Linie suchen – und werden dadurch wichtig für ihr Team.«

Bei einem Finanzdienstleister gibt es dafür sehr genaue formale Regeln, wie man sich das Recht auf Homeoffice einholt – doch gehört zu diesem Prozess eine Einordnung der jeweiligen Führungskraft, dass das Mitglied in der Lage ist, außerhalb des Büros effektiv zu arbeiten. Entsprechend motiviert seien die Mitglieder jetzt, sich als geeignet darzustellen, wurde uns gesagt – denn die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, würde als echte Belohnung wahrgenommen. Eine vergleichbare Lesart haben wir in einem Logistikunternehmen kennengelernt, demnach die Möglichkeit für Homeoffice dort nicht als Recht, sondern als »Entgegenkommen« der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitenden gesehen wird. Dieses Entgegenkommen würde von den Mitarbeitenden darauf mit zuverlässiger Arbeit bei erhöhter Flexibilität vergütet.

Mobile Arbeit als Selbstverständlichkeit

Aus anderen Organisationen haben uns Schilderungen erreicht, dass sich die »Beweislast« umgekehrt habe. Es sei nicht Aufgabe der Mitglieder zu zeigen, dass mobiles Arbeiten möglich ist – sondern die Aufgabe derjenigen, die Präsenz verlangen, zu zeigen, dass sie notwendig ist. Mobiles Arbeiten wird also zu einer Führungsfrage, die Mitglieder der Hierarchie vor die Herausforderung stellt, überzeugende Argumente für eine dauerhafte Anwesenheit zu finden. Möglich wird dies durch vier einander ergänzende Effekte:

1 Die Erfahrungen in der Pandemie mit mobilem Arbeiten waren positiv. Das wird vor allem in den Organisationen zum Problem, wo es vorher als unmöglich galt, dass die Arbeit auch von zu Hause aus geleistet werden kann.

2 Die formalen Regeln sind eindeutig und räumen jedem Mitglied die Chance auf Homeoffice ein. »Es gibt jetzt eine Mindestzeit an Anwesenheit im Büro – und ich kenne niemanden, der freiwillig länger bleibt«, wurde uns eine Situation beschrieben. Auch sind einmal stattgegebene Anträge nur über Eskalation wieder zurückzunehmen. Der Effekt: Mitglieder, die einmal ins Homeoffice verloren sind (so jedenfalls manchmal das Erleben der Befragten), kommen so schnell nicht wieder.

3 Homeoffice wird immer öfter eingefordert. »Die Erwartungen, was normal und was Zusatz ist, haben sich verschoben«, sagte uns eine Personalverantwortliche. »Wenn wir Stellen neu besetzen, ist die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, eine der ersten Fragen, die Bewerber:innen stellen.«

4 Organisationswechsel sind leichter geworden. **»Es war noch nie so einfach wie jetzt, sich einen neuen Job zu suchen«, wurde uns auch aus der Personalabteilung eines Automobilkonzerns berichtet. »Der Schreibtisch bleibt am gleichen Platz. Nur für wen man arbeitet, ändert sich.« Nimmt mobiles Arbeiten bei den Mitgliedern eine hohe Priorität ein, muss sich die Organisation also einiges einfallen lassen, sie zu binden.**

Analyse Mit welchen Folgen muss man rechnen?

In einer Organisation, in der die Regelungen mobiler Arbeit Einzelfallentscheidungen und Verhandlungssache zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ist, wird sie also zur Belohnung – und damit zu einem Führungsmittel. Mobile Arbeit kann als Tauschmittel zu einer Lösung für viele Probleme werden. Umgekehrt sorgen kleinteilige Vorgaben der Organisation, die unverrückbar feststehen, bei den Mitarbeitenden für Erwartungssicherheit. Mobile Arbeit wird zu einer formal einforderbaren Lösung, die im Rahmen der vorgegebenen Einstellungen Planungssicherheit gewährt und sie aus dem Abhängigkeitsverhältnis gegenüber ihrer Führungskraft befreit. Für beide Szenarien liegt es nahe, zu fragen: Was handelt man sich ein?

Was handelt man sich ein, wenn mobiles Arbeiten eine Belohnung ist?

Die alltägliche Zusammenarbeit in Organisationen kennt viele Möglichkeiten, wie Führungskräfte Mitarbeitende belohnen können, wenn formal keine Belohnung vorgesehen ist. Viele davon bewegen sich innerhalb der sogenannten brauchbaren Illegalität, sind also eigentlich nicht erlaubt, halten bei gezieltem und gesteuertem Einsatz aber die Organisation am Laufen.

Ein Klassiker der formal nicht vorgesehenen Belohnung ist die Buchung von Arbeitszeit, ohne dass Arbeit stattfand: die Shopping-Tour, ohne auszustempeln, »krank zu sein ohne Schein« oder einen halben Tag einzutragen, der aber etwa aus gemeinsamem Frühstück bestand.

Im Gegensatz zum tolerierten Krankfeiern handelt es sich bei mobiler Arbeit in aller Regel nicht um einen Bruch mit der Formalität, sondern um eine formal vorgesehene Option, die einzuräumen der jeweiligen Führungskraft obliegt. Je nach Regelung kann die Führungskraft die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, einräumen und tut dies nach eigenem Ermessen. Sie kann die Konditionen dabei offen kommunizieren oder für sich behalten.

Damit ein eingeräumter Vorteil oder eine Begünstigung den Charakter einer Belohnung beibehält, muss sie allerdings auch den Charakter einer Ausnahme beibehalten. Begünstigungen, die zum Alltagserleben gehören, werden nicht mehr als Belohnung, sondern als Bestandteil der Normalität erlebt. Für Belohnungen, die Ereignischarakter haben, wie der freie Nachmittag, das Sektfrühstück oder das Fortbildungswochenende im Luxushotel, stellt dies

kein Problem dar. Sie sind bereits zeitlich begrenzt. Mobile Arbeit ist dagegen bereits als Konzept für größere Zeitdimensionen vorgesehen. Es geht nicht darum, mal einen Tag von zu Hause aus arbeiten zu können, sondern über Wochen und Monate, zu geregelten Zeiten.

Damit also auch Belohnung bleibt, was als Belohnung gewährt wurde, muss im Team bzw. bei den Beteiligten die Flüchtigkeit der Privilegien bewusst bleiben. Dazu muss an erster Stelle eine zeitliche Befristung der geltenden Regelungen für Abwesenheiten und Arbeitsort deutlich kommuniziert sein – und darüber hinaus auch innerhalb des gesetzten Zeitraums Unsicherheit darüber erhalten bleiben, dass die Privilegien gelten. Die Möglichkeiten dazu sind aus dem organisationalen Alltag bekannt: Von ironisch wirkenden Sticheleien, ob man auch wirklich arbeite, über Hinweise, dass etwa im Jahresgespräch die Situation noch mal besprochen werden soll, hin zu statuierten Exempeln, bei denen Mitarbeitende tatsächlich ihre Privilegien wieder verlieren, gibt es viele Wege, eine Unsicherheitszone präsent zu halten. **Dass sich daraus eine Belastung der Sozialdimension ergibt,** ist mehr als wahrscheinlich. Für die Mitarbeitenden wird es zur Belastung, die kommunizierte Unsicherheit für ihren persönlichen Alltag umzusetzen. Für Führungskräfte kann es zu einem anstrengenden Unterfangen werden, die »Ich kann auch anders«-Rhetorik regelmäßig aufzuwärmen.

Was handelt man sich ein, wenn mobiles Arbeiten eine Selbstverständlichkeit ist?

Hier gilt es, noch einmal zu betonen, dass in den meisten Organisationen eine formale Vereinbarung getroffen wurde, die einen gewissen Anteil an Arbeit in Präsenz fest vorsieht. 60 Prozent mobile Arbeit, 40 Prozent Arbeit am gemeinsamen Arbeitsplatz kommt dabei besonders häufig vor, wobei interessanterweise oft offen gelassen wird, auf welche Zeiträume sich die Prozentangaben beziehen. In der Praxis läuft es auf Wochen- oder Monatsanteile hinaus.

Mit einer Anerkennung dieser Anteilsregelung als Selbstverständlichkeit haben zwar alle Beteiligten Erwartungssicherheit erreicht – doch ist auch klar, dass alle Abweichungen davon nun wieder einer Verhandlung bedürfen. Die Annahme, dass sich niemand beschweren wird, wenn man mehr Zeit als die üblichen 40 Prozent am Arbeitsplatz in der Organisation verbringt, kann dabei aber täuschen. Viele Organisationen haben ihre Büroflächen reduziert, Gemeinschaftsarbeitsplätze zu Einzelkabinen umfunktioniert oder sogar ganze Etagen gestrichen. In Kombination mit dem »*Shared Desk*«-Prinzip führt dies zu dem Umstand, dass Mitarbeitende an manchen Tagen gerne im Büro statt zu Hause arbeiten würden – aber nicht können.

Wer sich also einmal das Recht erstritten hat, außerhalb der Räume der Organisation arbeiten zu dürfen, muss damit rechnen, dass die eigene Anwesenheit auch nicht mehr erwünscht ist – weil die Infrastruktur des gemeinsamen Arbeitsorts nicht mehr dazu ausgelegt ist, diese zu stemmen.

Metaplan-Interview:
Sabine Kohleisen

»Remote Work eröffnet uns Zugang zu neuen Talenten«

Die Mercedes-Benz Group hat mit Beginn der Pandemie in einen sportlichen Remote-Modus geschaltet – und die Dynamik zu schätzen gelernt. »Eine Rückkehr zur Präsenzkultur wird es bei uns nicht geben«, sagt Sabine Kohleisen, Personalvorständin und Arbeitsdirektorin beim Automobilbauer. Nur: Wie das neue Normal gestalten?
Interview: Dr. Julia Borggräfe

Frau Kohleisen, mit der Coronapandemie sind auch bei Mercedes-Benz zehntausende Mitarbeitende quasi über Nacht in den Remote-Modus gewechselt. Wie hat sich aus Ihrer Perspektive der Wandel gestaltet? Was ist für die Organisation anders als zuvor?

Um das zu verstehen, muss man ein paar Worte zu unserer Vorgeschichte sagen. Bei Mercedes-Benz haben wir bereits seit 2009 eine Betriebsvereinbarung zu mobilem Arbeiten, die große Freiheitsgrade ermöglicht. Diese hatten wir 2016 noch einmal erweitert. Insofern waren wir zu Pandemiebeginn in der glücklichen Lage, tatsächlich von heute auf morgen komplett auf virtuelle, mobile Arbeit umstellen zu können. Im ersten Pandemiejahr haben wir dann viele innovative Formate erprobt, von diversen Kollaborationstools über virtuelle Weihnachtsfeiern bis hin zur virtuellen Teamentwicklung. Das war sozusagen die Entdeckerphase für uns, in der sich auch sehr viele Führungskräfte ganz neu auf das Thema eingelassen haben. Mittlerweile sind wir in einer Art Routine angekommen.

Wie geht es für Sie jetzt, gut zwei Jahre nach Beginn der Pandemie, weiter?

Aus unseren Befragungen wissen wir, dass ein Teil unserer Mitarbeitenden einerseits große Sehnsucht nach Büro, Kaffeeküche und dem gewohnten Austausch mit dem Team hat. Auch das Arbeiten an strategischen oder innovativen Themen wird als umfassender empfunden, wenn es im persönlichen, analogen Kontakt geschieht.
Andererseits haben wir viele Mitarbeitende, die sich sehr gut vorstellen können, auch in Zukunft mehrere Tage mobil zu arbeiten. Interessant dabei ist: Die Mehrzahl der Beteiligten erklärt in Umfragen, an ihrer Identifikation mit dem Unternehmen habe sich nichts geändert. Ich glaube, wir sind super durch diese Zeit gekommen – viel besser, als alle erwartet haben.
Aber es gibt zwei große Herausforderungen beim mobilen Arbeiten: Die eine ist das Onboarding, also die Integration neuer Mitarbeitenden, die das Team und unsere Unternehmenskultur noch nicht kennen. Die andere ist das Thema Führung: Wie funktioniert es mobil? Die jetzige Übergangszeit bildet da eine sehr spannende Phase. Bislang hatten sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte wegen der Coronapandemie gar keine Wahl. Bis hybride Arbeitsformen uneingeschränkt möglich sind, bereiten wir uns intensiv auf die unterschiedlichen Zusammenarbeitsmodelle vor.

Welche Kompetenzen braucht es dafür? Und welche Unterstützung geben Sie Ihren Führungskräften von Unternehmensseite?

Digital Leadership erfordert erhöhte Sensitivität im Umgang mit Mitarbeitenden. Welche Vereinbarungen muss ich treffen? Wie sorge ich dafür, dass Meetings nicht immer von Punkt 8 bis 17 Uhr durchgetaktet sind, sondern es Zeiten zum Durchatmen und Nachdenken gibt? Das sind alles Skills, die jetzt verstärkt gefordert sind.
Als Unterstützung bieten wir unseren Führungskräften Digital Touchpoints an, die wir in den virtuellen Alltag integriert haben. Das sind tägliche, 30-minütige Formate, bei denen sich die Führungskräfte auch untereinander austauschen können. Diese Angebote sind gerne angenommen worden, weil wir ja alle ohne Vorbereitungszeit ins kalte Wasser geworfen wurden.

Von diesen Learning Nuggets, die Sie beschrieben haben: Welche sind die kritischsten Themen, die die Führungskräfte da adressieren?

Viele adressieren den Zusammenhalt in den Teams. Wie bearbeite ich vielleicht auch Meinungsunterschiede oder Konfliktsituationen? Wie kommen wir zu gemeinsamen Guiding Principles? Wie funktionieren wir als Team und welche Vereinbarungen treffen wir? Und wie bekomme ich auch ein Gefühl dafür, wo meine Mitarbeitenden gerade stehen? Also wie schaffe ich das, auch über dieses Medium Orientierung zu geben, zu begleiten und zu unterstützen?

Auf welche Rahmensetzungen können Ihre Führungskräfte dabei zurückgreifen?

Unsere Betriebsvereinbarung gilt ja speziell für den deutschen Markt. Weltweit haben wir eine Fülle lokal unterschiedlicher Bedürfnisse und Regularien, die zu unterschiedlichen Vereinbarungen geführt haben. Im Vorstand haben wir uns darauf verständigt, dass es in unserem Unternehmen keine One-size-fits all-Regelungen geben wird. Wir geben unseren Führungskräften die Freiheit, die Arbeitsmodi eigenständig mit ihren Teams zu gestalten.

In vielen produzierenden Unternehmen machen wir Spannungen aus zwischen denen, die mobil arbeiten können, und denen, bei denen dies qua Job nicht möglich ist, wie z. B. in der Produktion. Wie erleben Sie das bei Mercedes-Benz?

Ich erlebe bislang keine größeren Verwerfungen, und das finde ich bezeichnend für unsere Teamarbeit. Ein Grund könnte darin liegen, dass es auch vor der Pandemie bereits Mitarbeitende gab, die qua Funktion mobil arbeiten konnten, während andere ihren Arbeitsplatz und ihr Tätigkeitsfeld eher nicht mobil gestalten können. Das ist also eigentlich nichts Neues für uns.

In manchen Unternehmen führte diese deutlich sichtbarere Zweiteilung zu verstärkten Bemühungen, auch in Produktion und Schichtbetrieb mehr Flexibilität und Selbstbestimmung zu ermöglichen. Gibt es da bei Mercedes-Benz Ansätze?

Ja, die gibt es, wenn auch ebenfalls bereits vor der Pandemie. In unserer Factory 56 haben wir beispielsweise einen Prozess gestaltet, bei dem Produktionsmitarbeitende Einfluss auf ihr Schichtmodell nehmen können. Aber das war kein besonderer Impuls der Coronazeit.

Wir haben jetzt viel über mögliche Spannungen und Herausforderungen gesprochen. Wo sehen Sie die Chancen mobilen Arbeitens?

Eine große Chance liegt darin, dass wir Zugriff auf ganz andere Talente bekommen. Wir sehen ja, dass bei jüngeren Generationen das Thema Remote Work eine weitaus größere Bedeutung hat als bei denjenigen, die quasi im Büro sozialisiert worden sind. Es gibt sehr viele Mitarbeitende, die gerne weiter *remote only* arbeiten würden. Durch ortsunabhängiges Arbeiten können wir auch Talente erreichen, die ihren Wohnsitz nicht an die jeweiligen Standorte verlegen möchten, deren Arbeitskraft wir bei Mercedes-Benz aber gut gebrauchen und remote abbilden können.

Wie weit wollen Sie den Korridor für Remote Work öffnen? Sind 100 Prozent remote denkbar oder ist die Zielsetzung doch eher eine Mischung aus analoger und virtueller Zusammenarbeit?

Das kommt auf die Aufgabe an. Es gibt Aufgaben, wo *remote only* absolut zielführend sein kann. Gleichzeitig gibt es andere Aufgaben, in denen es aus unserer Sicht notwendig ist, dass die Menschen wieder in den Betrieb kommen. Viele tun das sehr gerne.
Darüber hinaus werden wir, wenn wir die besten Talente zu uns holen wollen, uns auf Verhandlungen mit ihnen einlassen, um das Bestmögliche für beide Seiten herauszuholen. Was genau ist die Aufgabe? Was ist das für eine Führungskraft, wie ausgeprägt sind ihre Fähigkeiten zum Digital Leadership? Und was für eine Person ist es? Was bringt sie mit? In dieser Gesamtbetrachtung werden wir dann versuchen, die bestmögliche Lösung zu finden.

Das heißt aber auch für die Führungskräfte, dass sie sich ganz schön strecken müssen. Die Vermittlung zwischen den Zielerwartungen des Unternehmens und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden dürfte für viele eine völlig neue Herausforderung sein.

In unserem Unternehmen mit rund 172.000 Mitarbeitenden haben wir genauso aufgeschlossene Führungskräfte wie auch solche, die es als herausfordernd empfinden, wenn Mitarbeitende jetzt einen großen Teil ihrer Zeit im Remote-Arbeitsmodus verbringen möchten. Manchmal taucht auch die Frage auf: »Wie stelle ich denn im Remote-Modus fest, ob ein Mitarbeiter produktiv arbeitet?« Meine Gegenfrage lautet dann immer: »Wie haben Sie es denn vorher festgestellt?«

Unsere Erwartungshaltung als Vorstand ist klar: Wir wollen ein neues Normal und nicht zurück zur Präsenzkultur. Geschwindigkeit, Innovation, Pioneering Spirit, Einbindung von neuen Talenten – das ist die Richtung, in die wir uns bei Mercedes-Benz entwickeln wollen.

Wenn wir noch einmal auf den international agierenden Konzern in der Coronakrise zurückblicken: Haben Sie da stark von Stuttgart aus gesteuert oder hat jedes Land für sich allein seinen Weg gefunden?

Jedes Land hat da seinen eigenen Weg gefunden, nicht zuletzt, weil es ja ganz unterschiedliche Regelungen und Krisenverläufe gab. Im ersten Teil der Pandemie hatten wir in Frankreich und Italien ja einen totalen Lockdown, auch in den USA haben die Mitarbeitenden lange mobil gearbeitet. Jeder Standort hat da für sich auf Basis der gesetzlichen Anforderungen entschieden, was zur Firmenkultur passt und wie er sich bewegen möchte. Das hat gut funktioniert.

Auf viele Unternehmen hat die Pandemie wie ein Turbo gewirkt, Digitalisierung nicht nur in Arbeitsprozessen, sondern insgesamt im Unternehmen massiv zu boosten. Wie war das bei Mercedes-Benz?

Das war bei uns ganz genauso. Die Automobilindustrie steht ja nicht nur mit der Elektromobilität, sondern auch durch die Digitalisierung vor einer historischen Herausforderung. All unsere Geschäftsprozesse erfordern neue Operating Models.

Uns scheint: Das große Problem liegt oftmals nicht in der technischen Umstellung, sondern in der Unternehmenskultur, der in der Transformation zu wenig Beachtung geschenkt wird.

Ich erlebe bei uns extrem viel Offenheit im Hinblick auf die Unternehmenskultur. Hindernisse stellen in einem so traditionsreichen Unternehmen wie dem unseren eher die teilweise sehr komplexen und ausdifferenzierten Prozesse dar. Die Herausforderung ist, die Prozesse so zu gestalten, dass sie digitalisierbar sind.

Wenn Sie jetzt einmal in die Glaskugel schauen: Wo wird Mercedes-Benz in fünf Jahren stehen?

Es wird bei uns eine gesunde Mischung zwischen Anwesenheit und mobilem Arbeiten geben, die wir für jede Mitarbeitendengruppe sehr spezifisch gestalten. Die Zeit im mobilen Office wird eher der fokussierten Einzelarbeit und dem Information Download gewidmet sein, die Zeit im Büro der Innovation, Inspiration und dem gemeinsamen Arbeiten. Immer dann, wenn es darum geht, etwas Neues zu gestalten, ist persönliche Präsenz häufig noch besser. Aber auch die Tools für die virtuelle Zusammenarbeit entwickeln sich weiter und ermöglichen die gemeinsame kreative Arbeit über räumliche Grenzen hinweg. Als international tätiges Unternehmen nutzen wir diese bereits, gerade im Austausch mit Kolleginnen und Kollegen im Ausland. Ich bin mir sicher, dass dies bei Mercedes-Benz an diesem Punkt nicht erst in fünf, sondern bereits in ein bis zwei Jahren Normalität ist. Schließlich sind wir schon mittendrin.

6 Wie verändert mobile Arbeit Führungsanlässe und Führungsmittel?

Gemeinsame Anwesenheit und daraus resultierende Interaktionen waren in Organisationen der selbstverständliche und übliche Austragungsort für Führungsimpulse. Mobile Arbeit hat die Gelegenheiten verschoben, womit und wann Mitglieder in Führung gehen können.

Es bedarf nicht nur neuer Führungsmittel, also Ressourcen und Kompetenzen, die Gefolgschaft wahrscheinlich machen. Auch die Anlässe, in denen überhaupt Führungschancen und -bedarfe entstehen, verändern sich. Aus unseren Gesprächen wurde uns von zahlreichen neuen Möglichkeiten, in Führung zu gehen, berichtet – aber auch gezeigt, welche Führungsmittel an Wirkung verloren haben.

Einige Führungsmittel gewinnen an Bedeutung

Mobile Arbeit bedeutet vor allem einen erhöhten Aufwand in der Herstellung guter Interaktionen. Dies wirkt sich stark auf die Möglichkeiten aus, die für Führungsimpulse genutzt werden können. Folgende Führungsmittel haben wir dabei als »Gewinner« ausgemacht:

Führung über persönliche Achtung

Mehrfach wurde uns berichtet, dass eine neue Art zu führen über eine stärkere persönliche Bindung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft funktioniert. »Man stellt das private Ich mehr zur Schau, um Vertrauen aufzubauen«, so etwa ein Personalleiter. Anderen Berichten nach wird es wichtiger, Anerkennungen für Leistungen persönlicher auszudrücken und bei privaten Herausforderungen der Mitarbeitenden deutlicher Anteilnahme zu zeigen. Es reicht nicht mehr, dass die Organisation formal (also trocken und kühl) anerkennt, wenn man seinen Job macht – die räumliche Distanz scheint einen Ersatz notwendig zu machen.

Soziologisch betrachtet könnte man sagen, dass über die stärkere persönliche Bindung die formalen Erwartungen durch personenbezogene Erwartungen abgesichert werden sollen. Führungskräfte sichern sich Gefolgschaft, indem sie stark in die soziale Bindung investieren. Für Mitarbeitende wird es damit wichtiger, ihnen zu folgen und die persönlichen Erwartungen weiter zu erfüllen. Es ist eine wesentlich größere Hürde, Erwartungen von geschätzten Personen zu enttäuschen, als von solchen, die einem egal sind. Dies bietet aber auch **das Risiko einer Anspruchsinflation: Intensivierte persönliche Beziehungen erzeugen neue persönliche Erwartungen.** Mitarbeitende können also über Zeit ein Maß an persönlicher Involviertheit von ihren Führungskräften einfordern, das ursprünglich völlig außer Frage stand. Für Führungskräfte ist es teils schwer, damit umzugehen **(vgl. Kap 7)**.

Führung über Interaktionsroutinen

Ein vor allem für Führungsimpulse aus der Hierarchie üblich gewordenes Format sind Regeltermine. In regelmäßigen Abständen findet mit einem Team oder einem Mitglied ein Termin zur »Synchronisierung«, zum »Im-Loop-Halten« oder – ganz trocken – für den »Wochenbericht« statt. Der gemeinsame Regeltermin stellt dabei in erster Linie einen **Führungsanlass** dar. Man schafft durch die (virtuelle) Begegnung Gelegenheiten für kritische Momente – etwa, wenn Mitglieder schildern, woran sie gerade mit Priorität arbeiten, und sich im Verlaufe des Meetings der Eindruck festigt, dass die Priorität woanders liegen sollte.

Welche Mittel dabei zum Einsatz kommen, kann situativ und personenabhängig verschieden sein. Für viele der von uns befragten Führungskräfte scheint bereits das Einberufen des jeweiligen Regeltermins zum Führungsmittel geworden sein. Dies liegt wahrscheinlich an der Interaktionslogik solcher Termine. Routineberichte bringen diejenigen, denen berichtet wird, eher in die Führungsposition: Ihr Urteil entscheidet darüber, ob es tatsächlich »weiter so« heißt oder über Änderungen diskutiert werden muss. Das Regelmeeting eröffnet aber auch Führungschancen für Führung von der Seite oder von unten. Ob das bessere Argument, der Befehl oder Charisma als Führungsmittel eingesetzt wird, wird von Fall zu Fall unterschiedlich sein.

Regeltermine kommen allerdings mit einem Nachteil: Sie kosten Zeit – und zwar wieder und wieder. Einige Organisationen haben sich bewusst gegen Regeltermine entschieden, um weniger Aufmerksamkeit auf Metakommunikation aufzuwenden. Vor allem an Schnittstellen, in »Sandwich-Positionen«, an denen sich Verantwortlichkeiten für Mitglieder, Expertise und Berichtsroutinen auf einer Position sammeln, wäre die Dichte an Regelterminen problematisch.

Führung über das Setzen problembezogener Termine

Aus allen Organisationen wurde uns berichtet, dass die Verwendung digitaler (und vor allem: einsehbarer) Kalender sowie Tools, die Verfügbarkeiten anzeigen, massiv zugenommen hat. Als neues Führungsmittel, das auch die Hierarchie aufwärts funktioniert, scheint sich das Vordefinieren von Gesprächsthemen durch Terminerstellung zu entwickeln. Wenn Mitarbeitende Führungsbedarf erleben, also etwa auf Widersprüche stoßen oder Ereignisse in ihrer sozialen Umwelt geschehen, die Fragen erzeugen, manifestiert sich dieser Bedarf nun in Form eines Kalendereintrags. »Wer ein Thema hat, der setzt den Termin«, war die schlichte Beschreibung dieser Praxis. Damit ist zwar nicht gesetzt, dass sich das Thema auch im Sinne desjenigen auflöst, der den Termin einstellt. Jedoch hat man durch die Kontrolle der Agenda auch die Möglichkeit, besser vorbereitet zu sein – und kann typische Techniken der »Unterwachung« einsetzen. Dazu gehört etwa, dass nicht nur das Problem, sondern direkt auch Lösungsvorschläge präsentiert werden – und das Mitglied in Verantwortung nur noch wählen muss.

Führung über die rar gewordene Ressource Anwesenheit

Zeigen die Regler der mobilen Arbeit auf Abwesenheit, wird das Gespräch unter Anwesenden zur raren Ressource. Dann wird die Anwesenheit selbst zu einem Führungsanlass. »Manchmal fühlt es sich an, als würde man Audienzen abhalten«, beschrieb uns eine Topmanagerin mit Verweis darauf, dass sich Mitglieder mitunter vor ihrer Bürotür koordinieren müssen, wer als Nächstes das »spontane« Gespräch führen darf.

Auch hier scheint die Nutzung von Technik eine Rolle zu spielen: insbesondere die Nutzung von Anwesenheitsanzeigen. Während es vor der Pandemie schwieriger war, herauszufinden, ob die gesuchte Person im Haus ist und Zeit hat, reicht heute ein Blick ins jeweilige Tool. Gerade für räumlich große Konzerne kann das einen Unterschied machen: In einem weitläufigen Gebäudekomplex macht man sich nicht auf gut Glück auf den Weg zum weit entfernten Büro der Leitung. Früher wäre es der gute Draht zur Assistenz gewesen, über den man diskret Informationen über Anwesenheiten und Gemütslage bekam. Die Gemütslage fällt als Information zwar weg. Doch dafür funktioniert die Anwesenheitsanzeige auch ohne persönliches Netzwerk. »Anzeige auf Grün heißt ansprechbar«, ist die Devise in der Organisation. Also kann man den Weg in Gebäude Z oder in den 20. Stock auch mal auf sich nehmen. Vorausgesetzt natürlich, dass sich eine entsprechende Disziplin zur kontinuierlichen Pflege des eigenen Anwesenheitsstatus eingeübt hat.

Führen über Vertrauen

Entweder aus pragmatischen Gründen oder aus Überzeugung wird in Settings des mobilen Arbeitens stärker auf Zweckprogramme bzw. Ergebnisorientierung gesetzt. Dabei ist ein interessanter Effekt, dass die Auftraggebenden zwar *die Führungsmittel* behalten, in Form der Zielvorgaben und dadurch, dass sie entscheiden, wann ein Ergebnis das erwünschte ist. **Jedoch ist es nun an den Auftragsausführenden, die Führungsanlässe zu schaffen. Sie haben jetzt eine Bringschuld für mögliche Fragen und Widersprüche – weil Schweigen nun bedeutet, dass alles nach Plan funktioniert.** Hierarchische Kontrollmaßnahmen entfallen damit, und Orientierung wird nur noch gestiftet, wenn darum gebeten wird. Das ist für die Führungskräfte effizient. »Vertrauen ist effizient, denn Kontrolle kostet Geld«, war ein Kommentar, der die Vorteile dieses Vorgehens auf den Punkt brachte.

Dieses Vorgehen beinhaltet das Risiko, dass Mitarbeitende bis zur vereinbarten Ergebnisbesprechung komplett »untertauchen« und am Ende mit einem Ergebnis aufwarten, das weit ab des Besprochenen oder des Gewünschten ist. Führungskräfte, die dieses Risiko nicht eingehen wollen, »pflastern den Weg zum Ergebnis mit OKRs«, so eine Beobachtung – also mit Zwischenberichten und Wasserstandsmeldungen, bis die vermeintliche Ergebnisorientierung vollständig durch festgelegte Prozesse überschrieben wurde.

Die Verlierer: Führung über Beobachtung und zufällige Gespräche

Vor allem Führungsmittel, die zum traditionellen Besteck der Hierarchie gehören, erfahren durch mobile Arbeit eine Abwertung. Etwa Leitungen von vielköpfigen Teams, die geistige Arbeit verrichten, erlebten eine massive Veränderung ihrer Möglichkeiten, wenn die Pflicht zum gemeinsamen Arbeitsort entfällt. Üblicherweise waren solche Teams in Gruppen- oder Großraumbüros untergebracht, die man als verantwortliche Person leicht im Blick halten konnte. Diese »Beobachtungsflächen«, wie es einer unserer Interviewpartner nannte, fehlten jetzt. Damit einher ist das sprichwörtliche »Über-die-Schulter-Schauen« verloren gegangen sowie die Möglichkeit, Mitglieder zu sanktionieren und dabei die zufällige Beobachtung anderer einzukalkulieren. Dies war ein erprobtes Verfahren, um formale Ordnungen gegen das Erodieren abzusichern.

Doch den stärksten Verlust ihrer Möglichkeiten, in Führung zu gehen, haben alle Organisationsmitglieder erlebt, die sich für ihre Führungsimpulse auf das spontane oder als Zufall getarnte Gespräch verlassen haben. Herstellung und Wiederaufnahme von Interaktionen ist ohne gemeinsame Anwesenheit ein aufwendiges Unterfangen geworden.

Für manche Führungskräfte, die den Streifzug durchs Büro als Teil ihres Stils pflegten, ist das eine besondere Herausforderung. Will man jetzt Prozessstände oder Zwischenergebnisse erfahren, muss man sie anfragen (insofern es keine Regeltermine gibt). »Das macht die ganze Gesprächssituation wesentlich formaler, als sie früher gewesen ist«, beschreibt uns eine Führungskraft im mittleren Management. »Wenn ich früher kurz in ein Büro geschaut habe, um zu fragen, wie es so läuft, war das ein lockeres Gespräch.« Jetzt würde es, durch die nötige Herstellung, zielgerichteter, formalisierter – und damit eindeutig als Gespräch mit Kontrollintentionen gerahmt.

Analyse Wo Führung Planung erfordert, wird sie abwehrbar

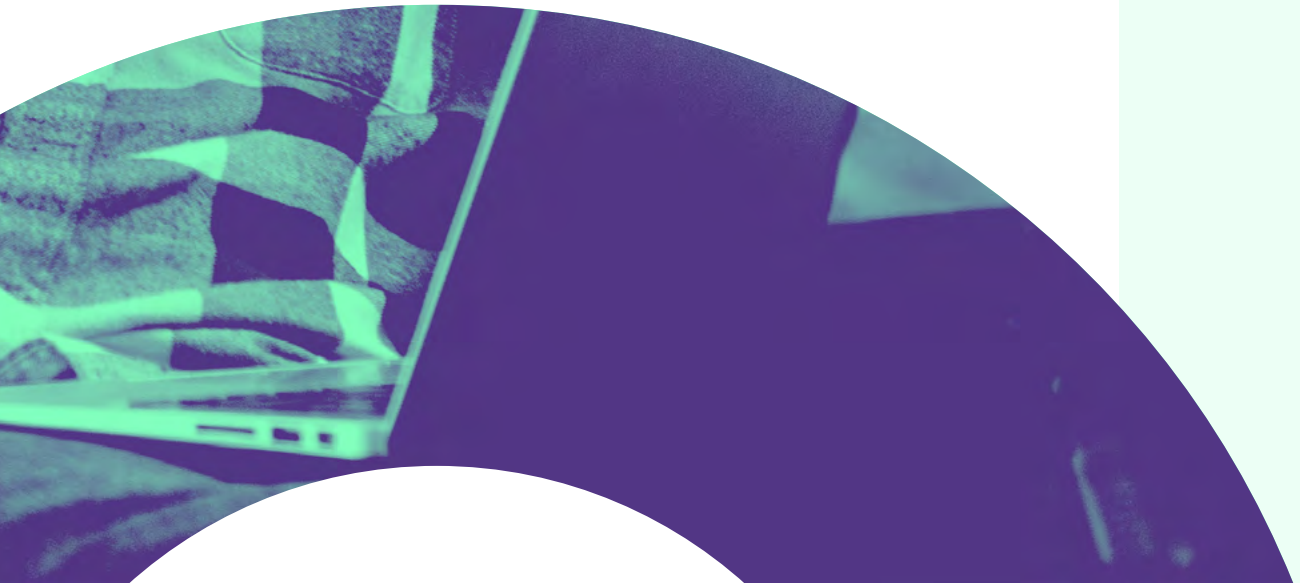
Wenn Anlasslosigkeit und spontane Begegnung an Bedeutung verliert und durch geplante Interaktion in Form von Regelterminen und auf Anlässe gerichtete Gespräche ersetzt wird, drängt sich wieder die schon erprobte Frage auf: Was handelt man sich damit ein? Was ist die Folge davon, wenn Führungsimpulse Planung erfordern und dadurch mitunter offen sichtbar sind?

Unsere Annahme ist, dass Führungsimpulse nun leichter abzuwehren sind. Damit ein Termin als Führungschance genutzt werden kann, muss er auch angenommen werden. Nun werden Mitarbeitende selten ihre Führungskräfte aus ihrem Kalender ausladen, dafür bedarf es schon besonderer Legitimation. Aber **Versuche der Unterwachung, also der Orientierung der Führungskräfte durch ihre Mitarbeitenden, sowie die Anzeige von Führungsbedarf müssen durch das Nadelöhr des Kalendereintrags.** Gegebenenfalls kann die Notwendigkeit des Kalendereintrags die Führungschance also sogar verringern, weil das Anliegen schon vorher explizit gemacht werden muss. Was nur vage beschrieben ist oder für das in der Hierarchie höher befindliche Mitglied ein Thema von geringerer Dringlichkeit darstellt, wird vermutlich der Aufmerksamkeitsökonomie zum Opfer fallen. Man kann die Agenda setzen – muss sie aber auch setzen. Damit geht auch die Überraschung verloren, die unter Umständen den kritischen Moment und das Erzwingen einer Entscheidung erst ermöglicht.

Wir halten es für wahrscheinlich, dass dadurch für viele Organisationen ein Führungsdefizit entsteht, welches zuerst unbemerkt bleibt. Denn es entsteht bei den Mitarbeitenden, die im Zweifel nicht damit erfolgreich sind, ihren Bedarf an Orientierung anzuzeigen. Mitunter werden sie auf das Anzeigen auch direkt verzichten, weil ihnen die informalen Möglichkeiten des Vortastens fehlen. Wo es Fragen oder Probleme gibt, bei denen sich Mitglieder nicht sicher sind, wie ihre Übermittlung aufgenommen wird, kommen üblicherweise Techniken der Risikovermeidung zum Einsatz. Man versucht, Informationen über die aktuelle Stimmung der Führungskraft zu bekommen, bevor man den Kontakt aufnimmt, oder beginnt erst ein informales Gespräch, das zur Sondierung der Lage genutzt wird, bevor das eigentliche Problem zur Sprache gebracht wird.

Beide Techniken sind nur noch bedingt einsetzbar. Man kann Teammitglieder anrufen, die der Führungskraft näher sind, vielleicht gar im gleichen Raum, und nach der Lage fragen. Man kann versuchen, ein Gespräch unter einem Scheinanliegen aufzubauen und erst zum eigentlichen Thema kommen, wenn es passend erscheint. Doch bleibt das Risiko der persönlichen Initiative weiterhin bestehen – und macht es im Zweifel unmöglich für Mitarbeitende, sich zu äußern, weil sie »irgendwie nicht den richtigen Moment gefunden haben«.

Resignierte Stille, weil die eigenen Fragen von geringerer Bedeutung sind, klingt genauso wie geschäftige Stille, die keine Fragen aufkommen lässt. Und für die Führungskräfte, die durch den Einsatz von Termineinträgen und Routineinteraktionen nicht vordefinierte Zeitfenster als seltenes Gut erleben, ist es naheliegender anzunehmen, dass ernste Anliegen sich schon von selbst zeigen werden. Dies ist die einzige Möglichkeit, die sie haben, Führungsaufwand abzubauen: durch Ignorieren und versehentliches Vergessen von Orientierungsanfragen und -impulsen.



Metaplan-Interview:
Gundula Roßbach

»Es gilt, die Zufallsbegegnungen der Präsenzkultur zu formalisieren«

Die Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV Bund) ist mit einem Vorteil in die Pandemie und die Remote-Work-Phase gestartet: Ein Teil ihrer Belegschaft arbeitet bereits seit Jahren von unterwegs. Für den weitaus größeren Teil hat die Zunahme von Remote Work jedoch eine Umstellung bedeutet, mit der auch Veränderungen in der Führungskultur und der Infrastruktur einhergehen werden, wie Gundula Roßbach, die Präsidentin der DRV Bund, erläutert.
Interview: Dr. Julia Borggräfe

Frau Roßbach, wie gestaltet sich Remote Work bei der DRV Bund seit Pandemiebeginn?

Wir waren ganz gut vorbereitet. Unmittelbar vor der Corona-Pandemie hatten wir bereits eine Dienstvereinbarung »Flexible Arbeitsformen« geschlossen. Seitdem stehen unseren Mitarbeitenden drei Flex-Optionen offen. Je nach gewähltem Modell mit flexiblem oder festem Arbeitsplatz, also überwiegend zu Hause oder überwiegend im Büro. Das dritte Modell wird situativ und nur kurzzeitig genutzt, wenn kurze Abwesenheiten nötig werden. Bei derartigen Veränderungen unterstützen uns die Erfahrungen aus unserer digital konzipierten Riester-Behörde, die nach digitalen und agilen Grundsätzen arbeitet und in der bestimmte Teams nur noch alle 14 Tage zusammentreffen. Die Ergebnisse hieraus,

auch in puncto Produktivität, sind sehr positiv. Zudem steigen bei uns in der DRV Bund das Interesse und auch die Akzeptanz durch die Mitarbeitenden in Bezug auf das flexible Arbeiten stetig. Parallel dazu erfordert flexible Arbeit zu Hause und im Büro eine moderne, sichere und tragbare IT-Ausstattung. Auch hier hatten wir in der DRV Bund schon vor der Pandemie einen Technologiewechsel eingeleitet. Neben Laptops stellen wir handtaschengroße Nano PCs zur Verfügung, die sicher in jedem WLAN-Netz betrieben werden können.

Technisch könnten also fast alle mobil arbeiten.

Ja. Wir haben jetzt fast 20.000 mobile Geräte im Einsatz, damit können die meisten Mitarbeitenden flexibel von zu Hause aus oder im Dienstgebäude arbeiten. Zudem haben wir über 7.500 Diensthandys ausgegeben und arbeiten aktuell an einer Softphone-Lösung, die weiteren Teams Remote Work ermöglichen wird. Und damit auch alle erfolgreich miteinander kommunizieren können, ist inzwischen mehr als die Hälfte unserer Besprechungsräume mit moderner, interaktiver Konferenztechnik ausgestattet.
Auf eins möchte ich hinweisen: Bei uns gibt es sehr unterschiedliche Beschäftigungsbereiche. Die Arbeitsleistung z. B. der Handwerker, der Mitarbeitenden in der Post- und Scanstelle oder in den Rehakliniken ist immer noch vor Ort gefragt. Generell sind die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sehr unterschiedlich. Wir haben vor Kurzem eine große Mitarbeitendenbefragung gestartet, von der wir weitere Impulse für die künftige Gestaltung unserer Arbeit erwarten.

Wie haben Pandemie und Remote Work die Führungsarbeit bei der DRV Bund verändert?

Was sich mit Remote Work am meisten ändert, ist der Anspruch an Führung und das Vertrauen in die Mitarbeitenden, sich gut selbst organisieren zu können. Natürlich gab und gibt es da auch bei uns Vorbehalte, wenn jemand die ganze Zeit zu Hause arbeitet. Es wird hinterfragt, ob dort genauso viel geleistet wird wie im Büro. Doch inzwischen zeigen verschiedene Untersuchungen, dass die Erledigungsquoten im Remote-Work-Modus messbar höher liegen als im Büro. Das hat, zusammen mit den persönlichen positiven Erfahrungen, die Akzeptanz bei uns im Haus merklich erhöht – und damit auch die Motivation, Führungsstil und Ausstattung entsprechend anzupassen.

Wie sehen diese Anpassungen in der Praxis aus?

Wir haben damit glücklicherweise bereits Erfahrung. Das Riester-Team habe ich ja schon erwähnt, und auch unser Prüfdienst arbeitet bereits seit über 20 Jahren in ganz Deutschland von zu Hause aus, um Arbeitgeber zu prüfen und zu beraten. Dabei geht es vornehmlich um Fragen rund um die Berechnung der abzuführenden Beiträge zur Sozialversicherung. Im Laufe der Zeit ist klar geworden: Remote Work erfordert deutlich intensivere Absprachen der Arbeitsprozesse und Arbeitsabläufe. Vieles, was in einer Präsenzkultur sonst nebenbei läuft, fällt weg – also diese oft so wichtige informelle Interaktion, wenn man kurz über den Schreibtisch spricht oder sich zufällig im Flur begegnet. Folglich gilt es, diese Interaktionen zu formalisieren und z. B. regelmäßige, verbindliche virtuelle Treffpunkte zu schaffen. Gestaltung und Zielsetzung können da ganz unterschiedlich sein:

- »Ich brauche Unterstützung«-Meetings
- Ein virtueller Austausch neuer Erkenntnisse bzw. neuer Vorgaben
- Ein virtuelles Kaffeetrinken, auch für den informellen Austausch

Die Rollen der Führungskräfte variieren in diesem Zusammenhang stark. Es sollte hier sensibel abgewogen werden, was wirklich der Steuerung bedarf. Darüber hinaus braucht es natürlich auch feste Zusammenkünfte in Präsenz, die primär für den gemeinsamen Austausch genutzt werden sollten, denn Stillarbeit kann ich ja auch zu Hause verrichten. Hierzu haben wir zahlreiche Büroflächen umgestaltet – als Co-Working-Spaces oder als Innovation Labs mit Instrumenten, die das kreative Arbeiten unterstützen. Ästhetik und Funktionalität spielen hierbei eine Rolle und sollten gut harmonieren.

Welche Auswirkungen hat das alles auf die Unternehmens- und die Führungskultur der DRV Bund?

Beide entwickeln sich weiter – ein normaler Prozess, auch in der Verwaltung. Die Unternehmenskultur verändert sich durch das hybride Arbeiten, die digitale Transformation und auch durch das Zusammenspiel der unterschiedlichen Generationen, die bei uns tätig sind. Es ist unsere Aufgabe, die Veränderungen so zu begleiten, dass alle den Sinn darin erkennen und auch unsere Kundschaft profitiert. Die Rentenversicherung steht für Verlässlichkeit und genießt Vertrauen. Gleichzeitig fordert die digitale Transformation mehr Beweglichkeit und Veränderungen in den Arbeitsabläufen. Am Ende müssen die Millionen Renten bearbeitet und pünktlich gezahlt werden und die Rehaleistungen zu mehr Teilhabe führen.

Dies miteinander verbunden heißt: Die Mitarbeitenden werden künftig sicherlich mehr Eigenverantwortung übernehmen, ihre Aufgaben selbstständiger erledigen, ihre Arbeitszeit gut einteilen und rechtzeitig und offen kommunizieren, wenn mal etwas nicht klappt.
Aufgabe der Führungskräfte ist es, die Wege dafür zu bahnen, stärker in die Selbstorganisation der Mitarbeitenden zu vertrauen.
Die schnelllebige Zeit wird dabei auch einen anderen Umgang mit Fehlern erfordern. Aus Fehlern zu lernen, dies sollte aktiv in eine Lernkultur überführt werden. Daraus ergeben sich erhöhte Anforderungen an eine wertschätzende Kommunikation und an einen gut organisierten Wissensaustausch. Auch Feedback als fester Bestandteil ist wichtig.
Es ist ja nicht so, dass unsere Führungskräfte aufgrund des Remote-Work-Modus plötzlich auf einem völlig anderen Planeten arbeiten. Sie sind sehr erfahren, sie wissen, worauf es ankommt und wer im Team welche Fähigkeiten hat. Aber remote funktionieren eben nicht mehr alle etablierten Dinge, sodass es jetzt gilt, Ideen zu entwickeln und auszuprobieren, was wie wirkt. Ein starrer Rahmen hilft da nicht immer weiter.

Das hört sich zwar alles ganz einfach an, kann aber sicherlich für jemanden, der über Jahrzehnte unter ganz anderen Voraussetzungen geführt hat oder geführt worden ist, eine große Herausforderung sein?

Absolut! Deshalb bieten wir Qualifikationsprogramme für alle Bereiche und Ebenen an und auch Möglichkeiten, mit jenen in Kontakt zu kommen, die schon länger remote arbeiten. Somit machen wir deren Erfahrungen auch für andere Teile der Organisation nutzbar.
Dazu passt, dass wir gerade dabei sind, eine Führungs-

akademie namens »next campus« aufzubauen. Wir stellen uns vor, dass sich die Führungskräfte einbringen, indem sie ihre Best Practices weitergeben oder ihre konkreten Fortbildungsbedarfe beschreiben. Damit wollen wir eine zukunftsorientierte Kulturveränderung erreichen.

Aus vielen Gesprächen, die wir derzeit führen, ergibt sich die Tendenz, dass sich die psychische Belastung der Mitarbeitenden erhöht hat und Führungskräfte den Umgang damit noch lernen müssen. Hat die DRV Bund ihren Führungskräften speziell für das Thema Remote Work etwas an die Hand gegeben?

Wir verfügen über ein Netzwerk psychologischer Betreuung, das wir weiter ausbauen und auf das man bei Bedarf schnell zugreifen kann. Ziel ist es, neben dem Austausch im Team und mit der Führungskraft auch hochprofessionelle Hilfe anzubieten. Wir wollen unter anderem denjenigen ein Angebot machen, die vom Umstieg von analog auf digital und von den neuen Arbeitsprozessen überfordert sind – Stichwort »Zoom-Fatigue«. Die Geschwindigkeit der E-Mails, Anrufe und Videocalls ist oft so dicht geworden, dass vielen die Zeit fehlt, sich hinzusetzen und Dinge konsequent zu bearbeiten oder gar neu zu konzipieren. Das führt bei einigen zu dem Empfinden: Ich komme ja gar nicht mehr hinterher. Dort setzen wir mit unserem Angebot an. Gleichzeitig sollten immer wieder der Nutzen dieser Dichte und der eigene Umgang damit hinterfragt werden.

Welche Kompetenzen von Führungskräften würden Sie im Remote-Work-Zeitalter zusammenfassend als Kernkompetenzen bezeichnen? Worauf kommt es tatsächlich an?

Empathie ist hier wohl eines der Schlüsselworte. Es kommt darauf an, frühzeitig zu erkennen, wie es Mitarbeitenden geht. Ist jemand überfordert? Braucht jemand Unterstützung? Auch hier schöpfen wir aus unseren Erfahrungen der Vergangenheit. Als wir Mitte der Neunzigerjahre unseren Prüfdienst aufbauten und die jungen Mitarbeitenden sich in Deutschland verteilten, haben wir deutlich gespürt, dass manche damit nicht zurechtkamen. Vorgänge wurden zum Teil nicht ausreichend bearbeitet bzw. abgeschlossen. In solchen Fällen ist die Führungskraft gefordert, immer wieder nachzufragen, konsequent zu steuern und passende digitale Instrumente einzufordern. Der Empathie sollte dann also ein beherztes Anpacken folgen.
Darüber hinaus wird es in der Führung künftig viel öfter um die Moderation von Prozessen und den Ausgleich von Interessen gehen als um rein fachliche Fragen. Diese Veränderungen werden wir umso besser meistern, je mehr Mitarbeitende bereit sind, auf die Bedarfe der anderen Rücksicht zu nehmen, egal auf welcher Hierarchieebene. Das Gute an Veränderungen ist doch: Man muss nicht gleich alles können, man darf Fehler machen und sagen: Hier muss ich noch dazulernen. Ohne dass es einem krummgenommen wird.

Eine Führungskraft sagte mir kürzlich, ihr helfe an dieser Stelle auch die Betriebsvereinbarung, weil sich mit ihr in der Hand manche Dinge leichter einfordern ließen. Die Betriebsvereinbarung wurde an dieser Stelle tatsächlich als Führungsmittel begriffen.

Viele Führungskräfte kommen ja aus tradierten Arbeitsformen und müssen diese jetzt in schwierigen Zeiten transformieren. Und natürlich haben sie nicht nur begeisterte Mitarbeitende, sondern auch jene, die sich zurückziehen, die Ängste haben oder die übermäßige Kritik üben. In solchen Fällen helfen Betriebsvereinbarungen. Festgelegte Vereinbarungen und Regeln, auf die man sich berufen kann und die beide Seiten unterschreiben, bilden ja auch eine rechtliche Grundlage.

Eine Riesenherausforderung war in den letzten zwei Jahren das Onboarding neuer Mitarbeitender. Wie haben Sie das in der DRV Bund gelöst?

Größtenteils verlief der gesamte Einstellungsprozess digital – von der Bewerbung bis zum Einstellungsgespräch. Wir haben in den vergangenen drei Jahren fast 3.000 neue Mitarbeitende und über 1.200 Nachwuchskräfte eingestellt, darunter vor allem ITler und Menschen, die die Sachbearbeitung bei der Umsetzung des Grundrentengesetzes unterstützen. Letztere sind vor allem Quereinsteigende, die wir während der Pandemie ausgebildet und in die Teams integriert haben – und das ging zum Teil nur in Präsenz.
Da mussten wir zwischen digital oder analog immer wieder abwägen. Wir haben versucht, einen Mittelweg der Einarbeitung zu finden: digital, wo möglich – in Präsenz, wo nötig.

Wenn Sie jetzt mal die Zukunftsbrille aufsetzen: Wo und wie werden sich diese Arbeitsmodelle in den kommenden fünf Jahren bei der DRV Bund einpendeln?

Wir rechnen mit 30 Prozent Remote-Work-Anteil. Da ist es absehbar, dass wir auch unsere Räumlichkeiten weiter umgestalten müssen. Auch werden wir nach optimalen Buchungstools für Büroarbeitsplätze suchen, denn der feste Arbeitsplatz wird häufiger wegfallen. Unsere Führungskräfte haben den Prozess im Blick, und mit deren Erfahrung steigt auch die Zahl nützlicher Instrumente, um eben diesen Prozess zu lenken. Außerdem werden wir dabei sicherlich die digitale Welt nutzen, um Arbeitsmengen flexibler zu steuern und schneller rückzukoppeln, wo wir gerade stehen. Von beidem wird die DRV Bund und damit auch unsere Kundschaft sehr profitieren.
Unsere Mitarbeitenden spiegeln uns aktuell, dass sie die Flexibilität honorieren. Und wir sind ein so großes Haus, dass auch ein Wechsel zwischen den Arbeitsmodellen ermöglicht werden kann. Zudem haben wir mit unseren mehr als 70 Prozent weiblichen Beschäftigten sowieso eine hohe Teilzeitquote. Für uns gehört es daher zum Standard, mit verschiedenen Arbeitszeiten umzugehen.
Ein anspruchsvolles Thema ist sicherlich die Veränderungsgeschwindigkeit. Große Behörden und Unternehmen wie wir verdanken ihre Reputation besonders ihrer Beständigkeit und Sorgfalt. Unsere Versicherten und die Menschen in Rente vertrauen darauf, dass wir jederzeit absolut zuverlässig für sie da sind. Gleichzeitig wollen und müssen wir uns verändern, auch zum Erhalt dieser Beständigkeit. Das eine mit dem anderen zu verbinden, wird sicherlich eine Herausforderung bleiben. Aber wenn Sie sich unsere Geschichte ansehen, dann können Sie erkennen: Damit können wir umgehen.

7 Wie verändert mobile Arbeit Beziehungen?

»Während der Hochphasen von Corona sind wirklich starke Bindungen in den Teams entstanden. Die bestehen jetzt auch weiter fort. Es ist insgesamt wichtiger geworden, die persönlichen Bindungen zu pflegen«, war eine Beschreibung aus einer Personal-abteilung, die wir in ähnlicher Form oft gehört haben.

Es zeichnet sich ab, dass persönliche Beziehungen auch nach der Pandemie weiter dazu genutzt werden, um die erlebte Distanz, die mobile Arbeit zwischen Mitarbeitenden und Organisation erzeugt, zu überbrücken. Führungskräfte müssen persönliche Beziehungen aufbauen – und diesen Aufbau organisieren –, wollen sie über die Sachebene hinaus ein Gefühl für die Situation ihrer Mitarbeitenden entwickeln. Mitarbeitende stehen zwar meistens in der Bringschuld auf der Sachebene. Doch erleben sich die Führungskräfte in der Holschuld, geht es um soziale Fragen. »Wie man aus einer leitenden Position mit Personalverantwortung seinen Fürsorgepflichten nachkommt, muss man sich jetzt sehr genau überlegen«, wurde uns geschildert. »Gerade auf die High Performer aufzupassen ist jetzt richtig schwierig. Die sparen Arbeitswege und Pausen ein, um noch mehr zu arbeiten.«

Die Grenze zwischen Mitglied und Person verschwimmt

Womöglich ebenfalls als Folge der Pandemie und der erzwungenen Zeit im privaten Raum (arbeitend und nicht arbeitend) erleben Organisationen jetzt, dass ihre Mitglieder nun private Anliegen thematisieren, die zuvor als nicht thematisierbar galten. **»Mitarbeitende treten mit einer Vehemenz für ihre individuellen Bedürfnisse ein, wie es vor der Pandemie nicht üblich war«, berichtet auch Petra Scharner-Wolff, Vorständin bei der Otto Group.**

Symbol für die neuen persönlichen Bedürfnisse scheint branchenunabhängig der neue Hund zu sein. Man könne gar nicht zurück ins Büro, sonst wäre niemand für den Hund da – wäre noch 2019 eine irritierende Argumentation gewesen. Doch jetzt müssen sich Organisationen dieser neuen Realität stellen. Aus unserer Sicht ist dies ein spannender Punkt, an dem deutlich wird, dass die Menschen eigentlich zur Umwelt der Organisation gehören – und nur als Organisationsmitglied Teil der Organisation werden. Wenn sie nun ihre privaten Anliegen verstärkt an die Organisation herantragen, ist dies für die Organisation genauso irritierend, als wenn andere Einflüsse von außen sich verändern.

Die Unterscheidung zwischen Mitglied und Privatperson wird im organisationalen Alltag allerdings durch die Abwesenheit noch weiter erschwert. In Organisationen, in denen Verfügbarkeiten und Arbeitszeiten diffus geregelt oder nur unter Aufwand einsehbar sind, gibt es eine Auflösung der Grenzen der Erreichbarkeit. Arbeitszeit kann Freizeit und Freizeit Arbeitszeit werden. »Wenn man Mitarbeitende nicht übers Diensthandy oder Slack erreicht hat, schreibt man an ihre private Nummer auf WhatsApp«,

berichtete man uns. »Das hat sich dann als Normalität eingeschlichen.«

Analyse Persönliche Beziehungen sind eine Lösung mit hohen Kosten

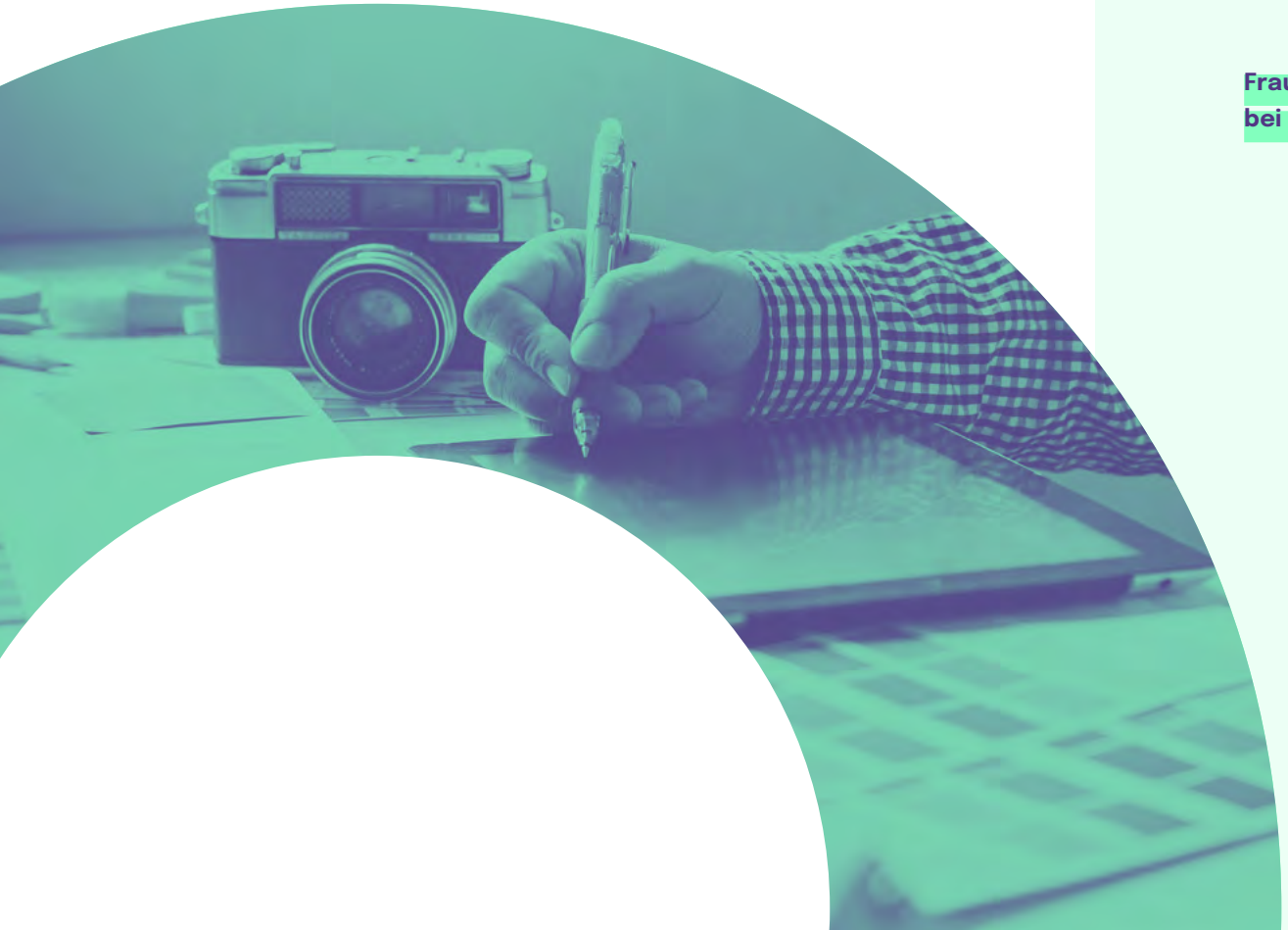
Unsere Beobachtung ist, dass der Aufbau persönlicher Beziehungen Führungskräften dabei hilft, den Verlust ihrer Führungsmittel zu kompensieren. Persönliche Beziehungen ermöglichen den Einsatz von Führungsmitteln wie Achtung und Vertrauen. Sie federn im Zweifel auch die sonst als drastisch empfundenen hierarchischen Machtmittel (Anweisungen, Berichte) ab und entschärfen sie zu ironischen Ritualen – die aber dennoch ihre Wirkung nicht verfehlen.

Auch für diese Lösung ist ein Blick auf die Kosten aufschlussreich. Dazu gehört etwa, dass verstärkte persönliche Beziehungen einige Interaktionen erschweren. Unangenehme Gespräche zu führen wird schwieriger, weil für Taktlosigkeiten eine Rückkehr in alte Rollen nötig ist. Weiterhin sind Brüche in der Beziehungsdarstellung regelrechte Katastrophen. Wo man zurück springt zur hierarchischen Führung und aufgibt, Verständnis und Motivation durch Vertrauen und Nähe herzustellen, hat man sich in eine perfekte Zynismusfalle manövriert.

Weiterhin entwickelt sich die Beziehungsarbeit zu einem Engpass für ihre Zeit und ihre Aufmerksamkeit. Da mobiles Arbeiten die Ansprüche an Beziehungsarbeit individualisiert, muss dies zu einer Belastung der Führungskraft führen – weil diese in Summe weniger Zeit und Aufmerksamkeit als ihr Team hat. Wo diese Effekte eintreten, können Organisationen diese Fragen dienlich sein: Wie müssen Anwesenheit

und Abwesenheit geregelt sein, um den Aufwand von Beziehungsarbeit zu verringern? Wo reicht nicht nur fest verregelte Erreichbarkeit, sondern wird zusätzlich noch mehr Kontaktmöglichkeit über einen gemeinsamen Arbeitsort benötigt?

Kurz: Wie können Organisationen Führung wieder **unpersönlicher** gestalten? Dies mag unmenschlich klingen, ist jedoch sehr menschlich gemeint – denn es geht darum, die Chance zu geben, wieder zwischen Mitglied und Person zu trennen.



Metaplan-Interview:
Petra Scharner-Wolff

»Wir befinden uns im Experimentierstadium«

Petra Scharner-Wolff ist Vorständin für Finanzen, Controlling und Personal bei der Otto Group in Hamburg. Der Handels- und Dienstleistungskonzern beschäftigt weltweit 50.000 Mitarbeitende in den Bereichen Handel (About You, Heine, Manufactum etc.), Finanzen (Hanseatic Bank) und Logistik (Hermes).
Interview: Dr. Julia Borggräfe

Frau Scharner-Wolff, welche Erwartungen spüren Sie bei Mitarbeitenden der Otto Group ans mobile Arbeiten?

Wer von Otto spricht, denkt meist an das Handelsunternehmen mit Sitz in Hamburg. Wir beschäftigen gleichzeitig weltweit 50.000 Menschen in den Bereichen Logistik, Handel und Finanzdienstleistungen, in denen nicht nur die Arbeitsabläufe, sondern auch die Erwartungshaltungen an Remote Work ganz unterschiedlich ausfallen. Im logistischen Cluster beispielsweise ist und bleibt die Arbeit physisch. Wir versuchen, das in gewisser Weise durch andere, inklusivere Maßnahmen wie einer deutlichen Erhöhung des Bildungsanspruchs im Sinne von digitaler Bildung und Zugang zu unseren digitalen Bildungsprogrammen auszugleichen. Wir wollen verhindern, dass unsere Belegschaft in verschiedene Teile auseinanderfällt.

Welche Insights in puncto Arbeitsmodelle nehmen Sie aus der Pandemiephase mit?

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist bei uns seit Langem ein wichtiges Thema. Modelle wie Home- oder Flex-›office kennen wir bereits seit 20 Jahren. Aber natürlich haben wir in der Pandemie einen Riesensprung in Richtung virtueller Arbeitsmodelle gemacht. Und wir haben bereits im letzten Sommer erklärt, dass wir nicht zu den Arbeitsmodi der Prä-Coronazeit zurückkehren werden. Das wäre ja auch irrwitzig, schließlich hat es so gut funktioniert. Warum sollten wir die guten Sachen nicht mitnehmen?

Was genau funktioniert im Remote-Modus mindestens genauso gut wie in stationärer Zusammenarbeit?

Alle transaktional-orientierten Meetings, in denen es um Entscheidungsvorbereitung und -findung geht, laufen remote besser als in Präsenz. Die Teilnehmenden sind meist besser vorbereitet, erscheinen und konferieren konzentrierter. Außerdem lassen sich Remote-Meetings besser über alle Hierarchieebenen besetzen. Angenommen, es bräuchte in einem Meeting eine Person mit Steuerexpertise, die in fünf Minuten die Herausforderungen von Remote-Arbeiten-den erklären soll: Dann hätten wir keine Skrupel, sie für fünf Minuten hinzuzuschalten. In einem Präsenzmeeting hingegen würden wir das nicht tun, weil es einfach wenig wertschätzend wirken würde.

Und wo braucht es in der Organisation nach wie vor Präsenz?

Für Personal-, Feedback- und Konfliktgespräche. Auch visionäre und strategische Arbeit geht einfacher in Präsenz. Und zwischen diesen beiden Spitzen bleibt ein relativ großer Bereich, in dem sich nicht klar sagen lässt, welches Modell vorteilhafter ist. Unsere Vision ist ein aktivitätenbasiertes Raster mit einer sinnvollen Einteilung, wo Präsenz und wo remote besser ist.

Welche neuen Qualitäten verlangt das mobile Arbeiten von Führungskräften?

Unsere Führungskräfte müssen sich heute viel mehr als früher fragen, wie sie ihren Mitarbeitenden über den reinen Job hinaus Unterstützung bieten können. Wo stehen meine Leute aktuell? Wem geht es wie emotional? Wer ist gerade stabil unterwegs, wer braucht vielleicht niedrigschwellige Unterstützung? Remote ergibt sich all das nicht mehr automatisch in intuitiven Räumen, sondern muss eigens adressiert werden, zum Beispiel durch morgendliche Check-ins. Und in Krisenzeiten wie dem Ukraine-Krieg gilt es, vielleicht auch mal ein Sondermeeting anzusetzen und eine halbe Stunde über das Thema zu reden, obwohl das im engeren Sinne nichts mit dem Job zu tun hat.

Wie unterstützen Sie Ihre Führungskräfte dabei? Welche Instrumente geben Sie ihnen an die Hand?

Seit es im letzten Jahr diesen erneuten Umbruch in die Teilpräsenzphase gab, gibt es in fast allen Teams Aushandlungsprozesse über die richtige Arbeitsmethode. Für Führungskräfte ist das unglaublich anspruchsvoll, denn in fast jedem Team finden sich unterschiedlichste Haltungen und Ansprü-

che zum mobilen Arbeiten. Da gibt es die eine, die unbedingt wieder ins Büro zurückwill – und den anderen, der sagt: »Was wollt ihr eigentlich? Ich war jetzt zwei Jahre zu Hause, warum sollte ich jemals wieder auf den Campus zurückkommen?«
Wir unterstützen die Teams bei diesen Aushandlungsprozessen durch Personen mit Coaching-Expertise. Bei einigen Teams musste ich außerdem ein paar Leitplanken einhauen und darauf verweisen, dass es das Recht von Führungskräften ist, Präsenz einzufordern – und zwar nicht nur im formalen, sondern auch im kulturellen Sinne. Führungskräfte müssen klarmachen, dass es nicht um die Optimierung des Einzelnen geht, sondern um die Optimierung der Funktionsfähigkeit des Unternehmens als Ganzem.

Welche Auswirkungen hat Remote Work auf die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden?

Die Bindung an das Unternehmen leidet einerseits. Menschen, die in den letzten zwei Jahren neu bei uns angefangen haben, sind sehr viel wechselbereiter als früher. Viele von ihnen sind ja nicht gleich umgezogen, sondern zunächst an ihrem alten Wohnort geblieben. Und wenn sie dann während der Pandemie eine attraktive Stelle angeboten bekommen, ist die Neigung zu kündigen viel ausgeprägter als vorher. Denn der Arbeitsplatzwechsel ist erst einmal ein abstrakter Vorgang und die Bindung an den Arbeitgeber damit geringer. Jener Kitt, der früher beim gemeinsamen Mittagessen und dem »Wir trinken nach der Arbeit noch mal ein Bier zusammen« entsteht, fehlt.
Andererseits sehe ich im Wandel durchaus auch eine Chance. Wir können jetzt auch Mitarbeitende einbinden, die in ganz anderen Regionen Deutschlands oder Europas leben.

Inwiefern muss mit neuen Arbeitsmodellen auch die Betriebsvereinbarung der Otto Group überholt werden?

Unsere Betriebsvereinbarung lässt ohnehin großen Spielraum für Absprachen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden und damit für die individuellen Bedürfnisse der Teams. Für uns liegt die Herausforderung eher im Kulturellen, also darin, die Prozesse vernünftig gematcht zu kriegen, sodass wir auf der formalen Ecke nicht ständig aufs Neue in Diskussionen verfallen.

Welche Rolle spielt bei alledem das Gremium des Betriebsrats?

Wir arbeiten sehr konstruktiv zusammen. Unsere Mitglieder des Betriebsrates legen Wert darauf, in den Diskussionen der Teams bei Bedarf zugeschaltet zu werden. Das ist ganz in unserem Sinne, schließlich kann es nur helfen, wenn bei festgefahrenen Diskussionen eine neutralere Figur hinzukommt.
Aber auch die Rolle der Mitarbeitendenvertretung selbst hat sich geändert. Mit Remote Work ist die Interaktion mit der Belegschaft schwieriger geworden. Die Mitglieder des Betriebsrats müssen jetzt Strukturen schaffen, mit denen sie noch eine Belegschaft erreichen, die remote, hybrid, stationär oder in Zwischenformen arbeitet.

Wie haben sich die Ansprüche der Mitarbeitenden in den vergangenen Pandemiejahren verändert?

Neu ist, dass sie ihre individuellen Bedürfnisse mit einer gewissen Vehemenz vertreten. Das liegt, glaube ich, zum einen an der ausgedehnten Erfahrung mit anderen Arbeitsmodellen, zum anderen an einer gesamtkulturellen Erfahrung: Die Downsides der Vereinzelung sind jetzt ein bisschen ausgeprägter als vorher. Damit wachsen auch die Ansprüche an Führungskräfte und ihre Fähigkeiten, Kompromisse zu finden. Da gibt es Extrempositionen wie die Forderung nach »Work from Anywhere«, die illusorisch sind. Manchmal geht es auch um banale Anliegen wie den Hund, den sich eine Mitarbeiterin während der Pandemie zugelegt hat. »Soll ich den jetzt allein zu Hause lassen?«, lautet dann eine häufig auftretende Frage. Wenn mich das ein Mitarbeiter bei der Rückkehr ins Büro fragt, muss ich antworten: »Ja, das musst du jetzt irgendwie hinkriegen.« Wir verlangen eine gewisse Anpassung der Einzeloptimierung an die Teamoptimierung.

Welcher Raum bleibt bei alledem für Experimente? Wie eng müssen Grenzen gesteckt sein?

Die unterschiedlichen Ansprüche erfordern einerseits Vielfalt und Offenheit, andererseits eine ablesbare Handschrift der Führungsriege. Dafür braucht es weder Betriebsvereinbarungen noch Arbeitszeitregelungen, sondern Verhandlungen und den Mut zu Experimenten. Denn die Modelle, die wir jetzt brauchen, lassen sich nicht intellektuell erarbeiten. Ich ermutige also unsere Führungskräfte zu Feldversuchen. »Veranstaltet mit euren Mitarbeitenden drei Monate lang ein Experiment, in dem ihr im Modus A, B oder C arbeitet! Nach diesen drei Monaten schaut ihr retrospektiv, wo es funktioniert hat und was angepasst werden muss.«

Denn klar ist: Das, was wir jetzt ausprobieren, ist nicht für immer. Wer weiß schon, wo wir uns künftig noch hinentwickeln, nachdem wir uns in den letzten zwei Jahren bereits so dynamisch entwickelt haben?

Welche Rolle kommt dem Topmanagement der Otto Group in diesem Prozess zu? Wie führen, wie unterstützen Sie Ihre Führungskräfte?

Wir befinden uns jetzt bereits im sechsten Jahr unseres Kulturwandelprozesses. Wir geben niemandem Bausteine vor, die abzuarbeiten wären und uns der Illusion hin, dass damit alles gut wäre. Es braucht auch niemand einen riesigen Methodenkoffer, um loszuarbeiten. Wir begreifen das Ganze vielmehr als einen Prozess, in dem es auch Rückschritte geben kann und wird. Was es braucht, ist der Rückhalt der obersten Führungsriege fürs Experiment und das Bewusstsein, dass wir alle uns im Experimentierstadium befinden. Diese Grundtonalität müssen wir ins Unternehmen tragen.

Das klingt jetzt erst einmal nach maximaler Offenheit.

Nein. Experimentieren hat nichts mit Beliebigkeit oder einer Alles-ist-möglich-Haltung zu tun. Zum Experimentierraum gehören klare Leitplanken. Wenn es die gibt, kann man sich auch ein bisschen stretchen oder neu erfinden, aber eben nicht beliebig. Mut heißt auch, Grenzen aufzeigen. Sagen, wenn bestimmte Sachen vielleicht nicht gehen. Auch darin liegt Mut.

8 Fazit: Wo finden sich jetzt neue Führungsmittel?

Es gibt also viele Gründe, wieso in Organisationen gezielt gefragt werden sollte, wie die Mitglieder jetzt noch führen können.

Auch hierfür ist es hilfreich, den Gedanken mitzuführen, dass es für jede Struktur und jedes Führungsmittel funktionale Äquivalente geben kann. Nichts, was wegfällt, muss unersetzt bleiben.

Dies ist vor allem ein Auftrag an Mitglieder mit Gestaltungsmacht und -verantwortung. Sie sind dafür zuständig, Lösungen verfügbar zu machen, die keine schwer bearbeitbaren Folgeprobleme mit sich führen – wie etwa die hohe Auslastung durch Beziehungsarbeit. Deswegen ist es notwendig, Führung nicht als unvermeidbare Daueraufgabe zu begreifen, sondern als situativen Rettungsring, der Orientierung schafft, wenn die Strukturen diese nicht bieten können. Damit wird zugleich deutlich, dass andere Strukturen, also Kommunikationswege (hierarchische Bezüge, Berichtswege), Prozesse (etwa die Standardisierung von Aufgaben) und Personal (durch weiterführende Qualifizierung), den Bedarf an Führung verringern können.

Wo ein Ausbau der Strukturen nicht möglich ist, kann die Frage nach funktionalen Äquivalenten wieder gestellt werden, dieses Mal mit Blick auf die Führungsmittel: Wie kann die Organisation jene Mitglieder, die Gefolgschaft finden sollen (in der Regel: Führungskräfte), wieder erwartungssicher in Führung bringen? Welche äquivalenten Führungsmittel gibt es für sie, um jene zu ersetzen, die durch mobile Arbeit nicht mehr zur Verfügung stehen?

Die Antworten auf diese Fragen sind wieder höchst organisationsspezifisch. Mal ist es der Informationsfluss, mal die Macht darüber, nervige und beliebte Projekte zuzuteilen. Sicher ist: Führungskräfte müssen mit Ressourcen versorgt werden, die andere benötigen. Antworten darauf, welche das sein können, gibt es nur auf den Hierarchieebenen, wo die Arbeit geschieht – denn hier entscheidet sich im alltäglichen Aushandeln, was wirklich gebraucht wird.

Mit dieser Empfehlung schließen wir unsere Analyse ab. Zur Orientierung in den Verhältnissen und um bewusste Entscheidungen über Arbeitsort, Erreichbarkeit, sowie An- und Abwesenheit zu ermöglichen, liefern wir auf den folgenden Seiten ein Tool für die Praxis mit.

Das Terminal der mobilen Arbeit

Was die vorausgegangenen Beobachtungen und Analysen deutlich gemacht haben: Die richtigen Regelungen für mobile Arbeit zu finden ist eine Herausforderung, die sich für eine Organisation im Ganzen kaum bewerkstelligen lässt.

Vielmehr sind es die Bedarfe der unterschiedlichen Teams, die einer Vielzahl von Fragen rund um die Zusammenarbeit zugrunde liegen müssen, und die die übergreifenden unternehmensweiten Regelungen zu mobiler Arbeit ergänzen.
Die Vereinbarungen und Regelungen, die man als Organisation setzt, bestimmen jedoch darüber, wie die fünf zentralen Fragen beantwortet werden:

Braucht es für produktive Arbeit einen gemeinsamen Ort?

Ist mobile Arbeit Belohnung oder Selbstverständlichkeit?

Wie verändert mobile Arbeit Führungsanlässe und Führungsmittel?

Wie verändert mobile Arbeit Beziehungen?

Wie sorgt man für Gerechtigkeit?

Wir haben diese Antwortmöglichkeiten in sechs Themenbereiche aufgegliedert, die bei der Verständigung darüber, was für das jeweilige Team sinnvoll ist, helfen:

1 **Wahl des Hauptarbeitsortes**

2 **Umgang mit Anwesenheit**

3 **Umgang mit Abwesenheit**

4 **Festlegung einer Kernarbeitszeit**

5 **Erwartungen an Erreichbarkeit**

6 **Möglichkeiten der Arbeitsunterbrechung**

So unterschiedlich die Anforderungen im Arbeitsalltag der Teams, so vielfältig werden auch die Antworten darauf ausfallen. Fest steht aber: Selbst dort, wo bereits funktionierende Absprachen und etablierte Verfahrensweisen bestehen, lohnt es, diese im Rahmen einer Teamvereinbarung zu explizieren, um Erwartungssicherheit für die Beteiligten, aber auch für neu hinzukommende Mitglieder herzustellen.

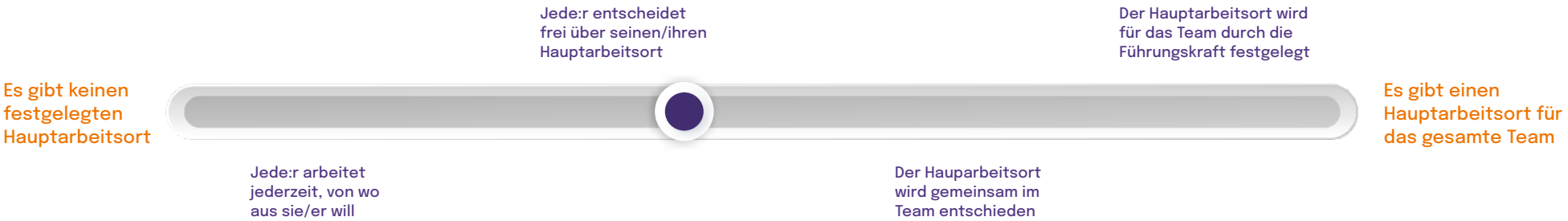
Klar ist auch: Die Arbeitswelt ist im beständigen Wandel. Neue Bedarfe können auftreten, und gefundene Regelungen können sich überholen.
Es empfiehlt sich daher, die Teamvereinbarungen regelmäßig daraufhin zu überprüfen, ob sie den Anforderungen des Arbeitsalltags gerecht werden und sie dort, wo es notwendig erscheint, zu überarbeiten.

Hauptarbeitsort

Ein festgelegter Hauptarbeitsort kann dabei helfen, regelmäßig zufällige Begegnungen abzusichern, selbst wenn alle Mitglieder im Team auch mobil arbeiten.

Fragen, die sich mit Blick auf dieses Themenfeld stellen:

1. **Wird ein Hauptarbeitsort definiert?**
2. **Wird er individuell oder teamweise bestimmt?**
3. **Für welchen Zeitraum gilt die Vereinbarung?**
4. **Wie stimmt man sich mit benachbarten Teams dazu ab?**

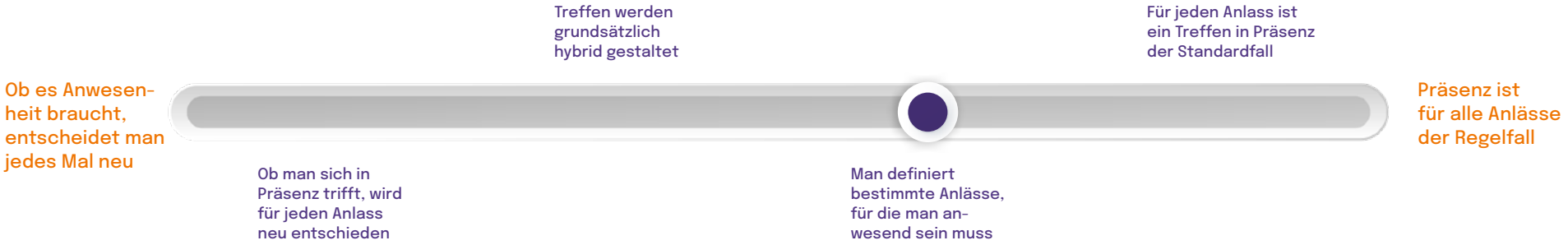


Anwesenheit

Anwesenheit muss sachlich begründet und mit der Entscheidung über den Hauptarbeitsort abgestimmt sein.

Fragen, die sich mit Blick auf dieses Themenfeld stellen:

1. **Welche Arbeit bedarf gemeinsamer Anwesenheit?**
2. **Wer legt fest, wofür Anwesenheit nötig ist?**
3. **Wie müssen Räume gestaltet sein, damit sie gute Arbeit vor Ort ermöglichen?**
4. **Wie wird die Verfügbarkeit von Arbeitsplätzen und -räumen kommuniziert?**



Abwesenheit

Manchmal lohnt es sich, auch Abwesenheit zu regeln, damit mobile Teams gut zusammenarbeiten können.

Fragen, die sich mit Blick auf dieses Themenfeld stellen:

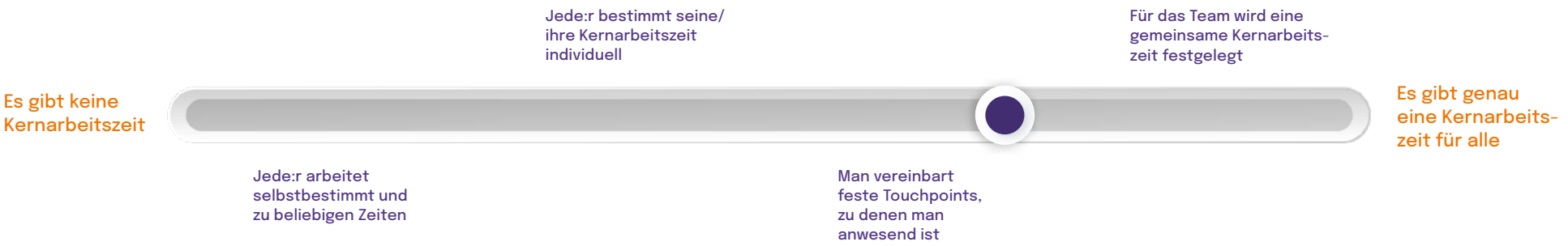
1. **Welchen Anteil hat mobile Arbeit im Verhältnis zu Arbeit vor Ort?**
2. **Wird mobile Arbeit angemeldet? Wie viel Vorlaufzeit braucht es dafür?**
3. **Wie kann man welche Tools nutzen, um virtuell gut zu arbeiten?**
4. **Wie entstehen Chancen für informale Gespräche?**

Kernarbeitszeit

Mobile Arbeitszeitmodelle können je nach Teammitglied stark variieren. Damit man sich kurzfristig abstimmen und erreichen kann, können feste Regelungen der Kernarbeitszeit sinnvoll sein.

Fragen, die sich mit Blick auf dieses Themenfeld stellen:

1. **Braucht es Kernarbeitszeiten für das Team oder für einzelne Personen?**
2. **Müssen die Kernarbeitszeiten gleich sein?**
3. **Wie parallel liegende Arbeitszeit ist notwendig für produktive Arbeit?**
4. **Welche Routinen des Austausches braucht es?**

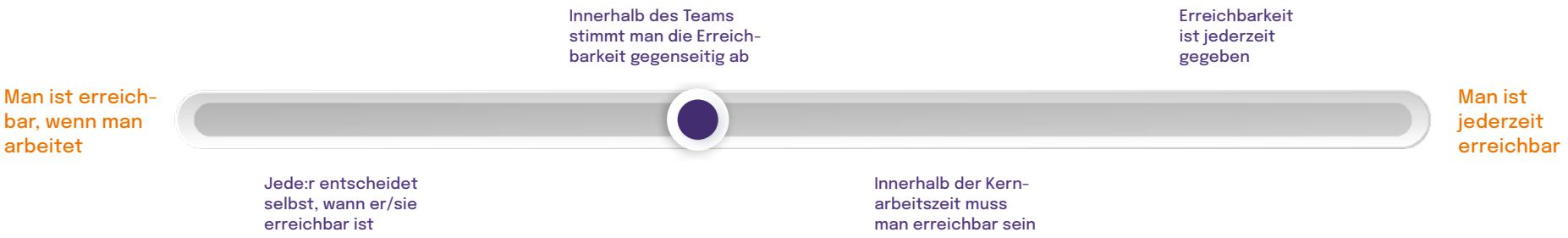


Erreichbarkeit

In einigen Teams ist es notwendig, die Erreichbarkeit der einzelnen Teammitglieder oder des Teams insgesamt abzusprechen. Auch die Frage danach, welche (kurzfristigen) Reaktionszeiten möglich/nötig sind, gilt es erwartungssicher zu beantworten.

Fragen, die sich mit Blick auf dieses Themenfeld stellen:

1. **Welche Kommunikationskanäle werden genutzt?**
2. **Wie wird zwischen dringender und weniger dringender Kommunikation unterschieden?**
3. **Gibt es Zeiten, in denen man immer unmittelbar erreichbar sein muss?**
4. **Wie groß sind die Zeitfenster, die man einander für Reaktionen einräumt?**

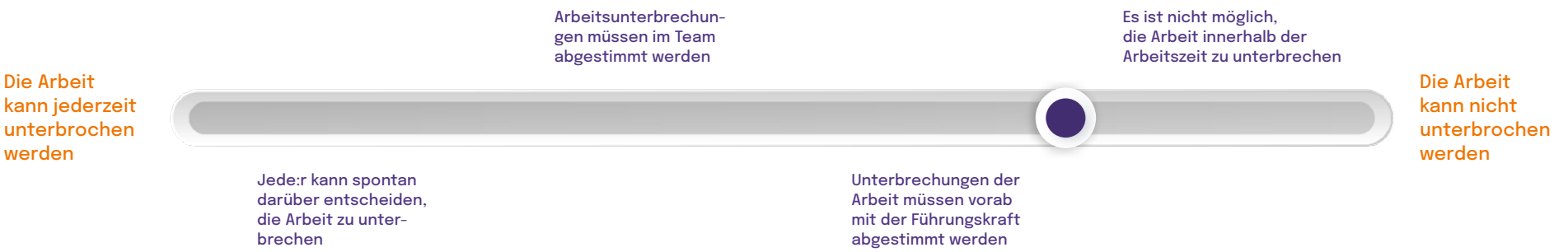


Arbeitsunterbrechungen

Mobile Arbeit wird gerade dafür geschätzt, dass sie Arbeitsunterbrechungen möglich macht. Je nach Team und Aufgaben, macht es Sinn, diese genauer zu regeln.

Fragen, die sich mit Blick auf dieses Themenfeld stellen:

1. **Ab wann ist eine Kommunikation der Arbeitsunterbrechung notwendig?**
2. **Müssen Arbeitsunterbrechungen abgestimmt werden?**
3. **Gibt es Tage oder Zeiten, die unteilbare Arbeitsblöcke erfordern?**



Metaplan-Interview:
Birgit Steinborn

»Mobile Work stellt unsere Arbeitswelt infrage«

Wie steht die Siemens AG zu Mobile Work? Braucht es neue Betriebsvereinbarungen? Und welche Rolle kommt dabei den Betriebsräten zu? Birgit Steinborn, Gesamtbetriebsratsvorsitzende und stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende der Siemens AG, gibt Antworten.
Interview: Dr. Julia Borggräfe

Seit Beginn der Pandemie ist nicht alles, aber vieles anders. Wie gestaltet sich aus Ihrer Sicht der Wandel durch Remote Work bei Siemens?

Wir haben jetzt, Ende März, immer noch eine deutliche Homeoffice-Empfehlung im Unternehmen. Wenn jemand im Büro arbeiten will, muss er oder sie das mit der Führungskraft abstimmen. Und die Führungskräfte handhaben die Genehmigungen sehr restriktiv, um Schutzkonzepte einhalten zu können. Da gibt es zum Beispiel im Innendienst Mitarbeitende, die ihr Büro seit fast zwei Jahren nicht mehr gesehen haben.

Wie spiegelt sich diese Praxis in den formalen Vorgaben wie z. B. der Betriebsvereinbarung bei der Siemens AG wider?

In unserer Gesamtbetriebsvereinbarung »New Normal Working Model« haben wir einen halbierten Arbeitsmodus festgelegt, also zwei bis drei Tage Homeoffice und zwei bis drei Tage Büropräsenz, wobei diese Kontingente nicht wochenweise betrachtet werden, aber im Durchschnitt über einen längeren Zeitraum. Ich beispielsweise lebe in Hamburg, habe aber mein Büro des Gesamtbetriebsrats in München. Es ergibt für mich wenig Sinn, für zwei Tage nach München zu fahren, daher lege ich meine Büropräsenzen wochenweise zusammen.

Was bedeutet das für Büroflächen und deren Planung?

Klar ist, dass es Veränderungen geben wird. Da kommt es auch zu Konflikten. Einige Standortleitungen, die jetzt neu bauen, rechnen im Verhältnis zur Prä-Pandemiephase mit nur 50 Prozent Belegung. Das wird von uns Betriebsratsmitgliedern natürlich hinterfragt. Denn das zieht Veränderungen bei der Infrastruktur nach sich. Nehmen wir nur die Kantinenplanung: Wie muss das Essensangebot aussehen? Wie sollten die Kantinenräume gestaltet werden, sodass wir sie künftig vielleicht auch als Teambesprechungsräume nutzen können? Uns geht es da um passende Konzepte. Keiner darf gezwungen sein, mobil zu arbeiten, weil die Büroumgebung zu schlecht ist oder gar Arbeitsplätze fehlen, und eine Kantinenversorgung muss sichergestellt sein.

Welche weiteren Implikationen haben die getroffenen Regelungen?

Festgelegt haben wir zum Beispiel das Recht auf Nichterreichbarkeit. Wie schwierig dieses Thema unter Remote-Work-Bedingungen ist, merkt zum Beispiel unser Innendienst: Früher wussten die Servicemitarbeitenden, dass sie den Innendienst zuverlässig im Büro antreffen. Heute ist der- oder diejenige unter Umständen gerade im MS-Teams-Meeting oder in der Mittagspause, wenn die Servicemitarbeitenden Fragen haben.

Wir sind aktuell beratend in Organisationen unterwegs, in denen es sehr handfeste Diskussionen über diese Fragen gibt. Was bedeutet es, wenn man zum Beispiel bei Teams ein rotes Pünktchen erkennt? Heißt das, dass jemand einfach nur vergessen hat, seinen Status einzustellen? Oder ist derjenige wirklich gerade in einem Telefongespräch? Welche Regeln will man sich dafür geben und welche Signale oder welche – sagen wir – Methoden muss man sich aneignen, um Erwartungssicherheit in der Zusammenarbeit zu schaffen?

Aus meiner Sicht ist das nur in Grundzügen ein Thema für Betriebsvereinbarungen, aber vielmehr für Eigenverantwortung und Zusammenarbeit im Team. Es ist ein Kulturwandel, der hier stattfindet, der gelebt werden muss und der Rücksichtnahme und gemeinsames Arbeiten an den Zielen des Teams erfordert. Diese geben sich selbst Regeln wie beispielsweise jene, keine Besprechungen rund um die Mittagszeit herum anzusetzen. Denn zu Hause braucht man mehr Zeit, um sich Essen zu machen, als wenn man mittags in die Kantine geht. Da reicht dann keine halbe Stunde Mittagspause mehr.

Klar ist, dass diese »Abstimmerei« einen enormen Aufwand bedeutet und ein anderes Führungsverhalten erfordert. Meine Erfahrung ist: In Teams, in denen es vorher funktioniert hat, läuft es auch jetzt. Und dort, wo es vorher nicht funktioniert hat, eskaliert es jetzt umso stärker.

Wie gehen die Führungskräfte bei Siemens mit diesen Herausforderungen um?

Das ist natürlich verschieden. Generell ist es wichtig, die Führungskräfte auf jeden Fall zu begleiten. Was mache ich richtig? Was darf ich kontrollieren, was darf ich nicht? Es gibt ja nicht nur jene Mitarbeitenden, die selbstständig von morgens bis abends ihre Aufgaben erledigen, sondern auch viele, die sich, wenn sie daheim eine Aufgabe abgearbeitet haben, fragen: Was mache ich als Nächstes? Zu diesen Fragen, zum Führen und Arbeiten im New Normal, bietet das Unternehmen auch Seminare an. Denn ohne Unterstützung und ein gemeinsames Verständnis geht es nicht.
Ein Problem ist die Integration neuer Mitarbeitender, für die es viel schwerer ist, ins Team 'reinzukommen, weil sie die Leute ja gar nicht mehr richtig kennenlernen. Und von der etablierten Belegschaft haben sich viele gut im Homeoffice eingerichtet. Manche wohnen jetzt zum Beispiel 80 Kilometer außerhalb Münchens oder Hamburgs, weil sie sich ausgerechnet haben, künftig nur noch alle vier Wochen ins Büro fahren zu müssen. Da werden die Führungskräfte viel Motivationsarbeit leisten müssen, um diese Leute zurückzuholen.

Eine Führungsaufgabe in der Organisation hat ja auch der Betriebsrat inne. Wie halten Sie unter den veränderten Umständen Kontakt zu den Mitarbeitenden?

Zunächst einmal haben wir eine wesentlich höhere Beteiligung an unseren Betriebsversammlungen, weil sich online viel mehr Mitarbeitende einklinken. Das mag den aktuellen Themen geschuldet sein – Pandemie und New Normal interessieren ja alle –, liegt aber sicher auch am leichteren Zugang. Als Gesamtbetriebsrat haben wir eine richtige Onlinewoche mit Podcasts, Videos und Diskussionsrunden angeboten. Und wir überlegen, Betriebsversammlungen künftig hybrid ablaufen zu lassen.

Das heißt auch: Die Mitglieder des Betriebsrats müssen sich andere Kompetenzen aneignen und die sozialen Medien erobern.

Sicher, aber damit eröffnen sich für uns auch ganz neue Möglichkeiten. Für eine Diskussion der Projektgruppe über die Umsetzung der Gesamtbetriebsvereinbarung »New Normal« haben sich kürzlich 200 Mitglieder des Betriebsrats für ein standortübergreifendes zweistündiges Meeting eingeklinkt: So etwas geht nur online.

Damit eröffnen sich also auch enorme Chancen für die Professionalisierung von Betriebsräten, weil man über Best Practice Exchange zu einem ganz anderen Austausch kommt?

Absolut. Hinzu kommt: Onlinemeetings sind viel leichter zu realisieren, weil der Reiseaufwand nicht anfällt. Der Arbeitgeber sieht da natürlich die Kostenersparnis. Deswegen finde ich es gut, dass das Betriebsverfassungsgesetz die Präsenzsitzung priorisiert, weil sonst der Druck auf die Mitglieder des Betriebsrats wachsen könnte, sich nur noch online zu vernetzen. Wir hatten da örtlich bereits heftige Streitpunkte mit der Firmenseite in Bezug auf Betriebsversammlungen. Während das Management sich für ihre Konferenzen ein komplettes Fernsehstudio einrichtet, sollten wir 300 Beschäftigte einfach nur in MS Teams zusammenschalten. Das geht natürlich nicht. Auch Verhandlungen mit dem Arbeitgeber sind online eine Herausforderung. Jene Momente, in denen man sich auch mal unter vier Augen in die Kaffee-Ecke zurückziehen muss, um sich zu besprechen, sind digital schlecht umsetzbar.

Gibt es weitere Punkte, in denen die Arbeit für die Mitglieder des Betriebsrats schwieriger geworden ist?

Eine Schwierigkeit ist: Du kriegst die Stimmung nicht so gut mit. Wenn du vor dem Gesamtbetriebsrat einen Vortrag hältst, kannst du nicht 48 kleine Bildchen in MS Teams im Blick haben und die Stimmung einschätzen. Wir sind als Menschen nun einmal auf persönliche Kontakte und darauf angewiesen, unsere Gesprächspartner wahrnehmen und einschätzen zu können. Deshalb haben wir schon gesagt, dass wir unsere Sitzungen grundsätzlich in Präsenz abhalten wollen. Ganz wesentlich dabei ist der Wirtschaftsausschuss.

Wovon hängt es aus Ihrer Sicht ab, ob die Verständigung über neue Regeln funktioniert?

Meiner Meinung nach wird von Managementseite häufig immer noch viel zu wenig Partizipation mitgedacht. Egal ob es um eine Büroumgestaltung, einen Umzug oder einen Neubau geht: Das Management macht zunächst die Konzepte ohne uns. Durch unsere Mitbestimmungsrechte können wir dann einfordern, dass die Mitglieder des Betriebsrats und die Belegschaft, die dort arbeiten soll, einbezogen werden. Machen klar, dass es ohne Partizipation gar keinen Sinn ergibt, weil die Menschen doch nur zurückkommen, wenn sie sich wohlfühlen. Sonst bleiben sie halt im Homeoffice.

Tatsächlich entdecken viele Unternehmen im mobilen Arbeiten einen Business Case, mit dem sich kostspielige Büroflächen einsparen lassen. Braucht es so etwas wie ein in der Betriebsversammlung formuliertes Recht auf einen Arbeitsplatz?

Ja, und das haben wir auch. Aber dabei handelt es sich nicht um feste, sondern vorwiegend um flexible Arbeitsplätze. Das heißt, es steht ein Arbeitsplatz zur Verfügung, aber den konkreten Platz muss man in der App buchen.

Wie ausgeprägt ist der Wunsch der Siemens-Mitarbeitenden, weiterhin von zu Hause zu arbeiten? Gibt es dazu quantifizierbare Erkenntnisse?

Es gibt die verschiedensten Mitarbeitendenbefragungen. Die Ergebnisse sind immer ähnlich: Ungefähr ein Drittel finden die Mischung gut, ein Drittel will am liebsten gar nicht wiederkommen und ein Drittel auf jeden Fall nur noch ins Büro. Aber das war bisher noch während der Pandemie. Alle waren sehr froh, wie mitarbeiterorientiert sich die Siemens AG verhalten hat. Dennoch: Das Risiko, Mitarbeitende künftig nicht mehr für Präsenzarbeit gewinnen zu können, wird meines Erachtens vom Management unterschätzt.

Während die Identifikation mit dem Unternehmen leidet, könnte es Mobile Work gleichzeitig erleichtern, neue Mitarbeitende zu gewinnen und das Unternehmen internationaler aufzustellen.

Das glaube ich auch, aber noch ist dieser Effekt nicht spürbar. In einem Unternehmen ist die Möglichkeit, durch Mobile Work zu verlagern, vielmehr als Argument für Personalabbau vorgetragen worden. Möglicherweise ist das nur Verhandlungsrhetorik, aber wir befürchten schon Verlagerungen. Viele Teams haben ja schon vor der Pandemie weltweit zusammengearbeitet. Da ist es dann egal, wo die Person eingestellt wird. Ich sage immer: Homeoffice oder mobiles Arbeiten ist mehr als die Frage, ob man zu Hause oder im Büro arbeitet.

Woran genau denken Sie da?

Es ist auch die Frage einer Unternehmenskultur. Wie weit geht die Eigenverantwortung, das Empowerment? Wo ist die Belastungsgrenze? Wie ist die Verantwortung verteilt? Wo beginnt die Arbeit, wann endet sie? Damit verknüpft sind Veränderungen der Arbeitswelt insgesamt. Die reichen von der betriebsinternen Infrastruktur mit Gebäudebestand und -technik, Betriebsärztlichem Dienst, Sozialberatung und Betriebsrat bis weit über das Werkstor hinaus. Betroffen sind der öffentliche Nahverkehr, die kleinen Läden und Restaurants rund um die Büro- und Werksstandorte. Mobile Work wirft also Fragen auf, die weit über den eigenen Arbeitsplatz hinausreichen.

Metaplan-Interview:
Marion Rövekamp

»Virtuelles Arbeiten braucht neue Führung«

Obwohl man bereits vor der Pandemie gut aufgestellt war, wirkte sie beim Energieversorger EWE wie ein Booster für Digitalisierung und Transformation. Wie es danach weitergehen soll, finden Vorstand und Mitarbeitende gerade gemeinsam heraus. Marion Rövekamp, Vorständin Personal und Recht bei der EWE AG, erklärt die Mittel und Wege. Interview: Dr. Julia Borggräfe

Wir wollen mit Ihnen über das »Neue Normal« sprechen, daher interessiert uns brennend, wie bei der EWE AG eigentlich das »Alte Normal« aussah. Markierte die Pandemie einen Bruch fürs Unternehmen oder hat sich letztendlich gar nicht so viel verändert?

Im Gesamtkonzern hatten wir schon vor der Pandemie Regelungen zu mehr mobilem Arbeiten. Als ich 2018 zur EWE AG kam, gab es hier bereits eine richtig gute Pilotvereinbarung, die wir dann zusammen mit den Betriebsräten in eine Regelvereinbarung überführt haben. Viele fanden das gut, andere waren eher zurückhaltend. Insofern waren wir ein Stück weit vorbereitet.

Waren die skeptischen Personen eher unter den Führungskräften oder den Mitarbeitenden zu finden?

Beides. Es gab Führungskräfte, die fürchteten, mit virtueller Steuerung nicht so erfolgreich sein zu können wie mit ihren klassischen Steuerungsmitteln in Präsenz. Manche hatten

auch Sorge, dass sich Mitarbeitende zu Hause eher um ihre private Lebensführung als um das kümmern würden, was an dem Tag zu tun ist. Es gab aber auch eine ganze Reihe von Personen in der Belegschaft, die nicht wussten, ob sie Remote Work wirklich wollten. Manche zweifelten auch, ob sie mit ihrer Führungskraft dazu in einen guten Dialog kommen könnten.

Dann kamen der März 2020 und die Pandemie. Was geschah dann?

Im März 2020 haben wir mit Unterstützung unserer Tochtergesellschaften BTC und EWE TEL unser System sehr schnell auf Remote Work umgestellt. Zusammen mit den Betriebsräten haben wir außerdem unsere Rahmenarbeitszeiten erweitert, denn in den ersten Pandemiemonaten waren ja allerorten die Kindergärten geschlossen. Bis dahin konnte man bei uns fünf Werktage von 7 bis 19 Uhr arbeiten, in manchen Gesellschaften auch bis 20 Uhr. Wir haben dann die Rahmenarbeitszeit von 6 bis 22 Uhr und von Montag bis Samstag ausgedehnt, um sicherzustellen, dass Mitarbeitende ihre Kinder betreuen und dennoch ihren Job machen können. Diese Flexibilität kam bei der Belegschaft extrem gut an. Als wir zu Weihnachten 2021 das mobile Arbeiten in eine neue erweiterte Logik überführten, haben wir uns diese Rahmenarbeitszeiten erhalten. Nur der Samstag fällt heute nicht mehr in die Rahmenarbeitszeit. Bei uns können Mitarbeitende heute in Abstimmung mit ihrer Führungskraft mehr als 50 Prozent ihrer Arbeitszeit mobil erledigen.

Eine Frage, die mit mobilen Arbeitsmodellen automatisch aufpoppt, ist die Frage nach der Erreichbarkeit. Manche Unternehmen beantworten sie sehr detailliert in ihrer Betriebsvereinbarung, andere lassen ihren Teams maximale Freiheit. Wo steht hier die EWE AG?

Irgendwo in der Mitte. Und den Weg haben bei uns die Mitarbeitenden selbst definiert. Im Herbst 2020, als wir alle glaubten, schnell aus der Pandemie herauszukommen, haben wir ein Team von Mitarbeitenden unterschiedlichster Bereiche und Hierarchiestufen gebeten, zu überlegen, wie denn unsere neue Normalität aussehen könnte und welche Rahmungen diese brauchen würde. Dieses Team hat dann elf Leitplanken entwickelt, von denen eine der wichtigsten lautet: »Mobiles Arbeiten ist gleichwertig zur Arbeit in Präsenz.« Eine weitere Leitplanke besagt, dass alle ihren Beitrag leisten müssen und die Teams für die Ergebnisse verantwortlich sind. Wie das am besten geht, handeln die Teams selbst aus.

Wie ist dieser Aushandlungsprozess konkret bei Ihnen gelaufen?

Unser Team »Neue Normalität« hat auf einem Miro-Board eine Struktur entwickelt, die vorzeichnet, wie sich die Teams für eine neue Normalität verabreden können. Zum Teil hat das Team »Neue Normalität« diese Workshops auch moderiert, teils haben das die Führungskräfte oder Teammitglieder selbst übernommen. Übrigens haben es bis heute noch nicht alle Teams gemacht. Wir haben deshalb schon nachgehakt, wir müssen ja alle in der neuen Normalität ankommen.

Mitgegeben wurde den Teams also ein Workshop-Template mit Fragen, über die sie sich im Aushandlungsprozess austauschen können.

Exakt. Es bestand aus einer Auflistung unserer Leitplanken und der Frage »Wie wollt ihr das machen? Was ist euch wichtig? Worauf müsst ihr achten? Was braucht ihr noch?« Und daraus ergaben sich dann ein Commitment, eine Vereinbarung und in einigen Teams sogar noch wertvolle Hinweise, was konkret gegebenenfalls noch an anderer Stelle zu tun und zu klären ist.

Wie haben Sie das Team »Neue Normalität« zusammengesetzt?

Wir haben die gefragt, die es am besten wissen müssen, also die Mitarbeitenden selbst. Daraufhin hat jeder größere Unternehmensbereich eine Person benannt, die in diesem Team dann zusammen mit den anderen Mitgliedern diese Leitplanken entwickeln sollte. Dazu gehörten Menschen aus der Innovation, dem Netzbetrieb, dem Vertrieb und dem Betriebsrat sowie eine Führungskraft, sodass eine kunterbunte und mit ganz vielen Perspektiven ausgestattete Gruppe entstand. Als ihre Leitplanken einen gewissen Reifegrad erlangt hatten, präsentierte diese Gruppe sie im Vorstand. Und wir haben gesagt: »Die Leitplanken ergeben für uns Sinn, und wir probieren sie jetzt einfach einmal aus.«

Wo sehen Sie die Reibungspunkte in der neuen Arbeitswelt?

Die stärksten Spannungsfelder entstehen da, wo man zu spät merkt, dass manche Dinge sich eben nicht von selbst ergeben – auch, wenn so vieles sich während der Pandemie quasi »automatisch« ergeben zu haben scheint. Das liegt unter anderem daran, dass durch die Organisation über Videokonferenzen heute alle so eng getaktet sind, dass manchmal kaum Zeit zum Luftholen bleibt. Und apropos Videokonferenzen: Wir haben mittlerweile gelernt, dass Hybridtermine, bei denen ein Teil der Mitarbeitenden präsent und der andere über Screen zugeschaltet ist, besondere Aufmerksamkeit erfordern. Man muss darauf achten, dass sich der Teilnehmendenkreis dann nicht in eine Gruppe teilt, die im Raum anwesend ist, und in eine andere, die am Screen sitzt, und sich beide möglicherweise separat voneinander austauschen. Für diese Formate müssen wir den passenden Weg noch konkretisieren. Eine weitere Erkenntnis der letzten Monate ist: Virtuelles Arbeiten verlangt eine Führung, die deutlich zugewandter ist.

Nennen Sie doch mal ein Beispiel.

In der Präsenzwelt kommt man automatisch ins Gespräch miteinander, sei es am Kaffeeautomaten, sei es auf dem Büroflur. Virtuell passiert das nicht mehr so einfach. Also müssen Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden aktiv virtuelle Runden vereinbaren, bei denen sie sich einfach auch nur mal so austauschen, also miteinander zu Mittag essen oder einen Kaffee trinken. Oder eine Führungskraft ruft eine andere Führungskraft an und sagt: »Wir haben lange nicht gesprochen, wie geht es dir?« Mitarbeitende sollten dies genauso tun, auch wenn es vielleicht ungewohnt erscheint.

Für dieses Ausprobieren und Aushandeln: Was haben Sie Ihren Führungskräften an die Hand gegeben?

Wir haben ein tolles internes Netzwerk von Mitarbeitenden, die über eine Coaching-Ausbildung verfügen und in dieser Rolle Führungskräfte und Mitarbeitende begleiten können. Diese Beratungsleistung stellen wir über unsere Personalentwicklung zur Verfügung. Außerdem bieten wir über unser E-Learning-Tool »Lernbar« Trainings zu virtuellem Führen an. Und schließlich gibt es bei uns Communitys zu ganz unterschiedlichen Themenstellungen wie Achtsamkeit, Fehlerkultur oder agilem Coaching, über die man sich eigenständig weiterentwickeln kann.

Wir haben jetzt viel über Spannungen und Schwierigkeiten gesprochen. Welche Chancen für EWE sehen Sie in Remote Work?

Die virtuelle Zusammenarbeit eröffnet sehr viel mehr Menschen eine Möglichkeit, sich einzubringen. Zum Beispiel dadurch, dass sie in virtuellen Meetings sehr einfach die Hand heben und zu Wort kommen können. Das ist in Präsenzmeetings ja häufig anders: Da sind diejenigen, die sich gern äußern, immer schnell dabei, während die etwas ruhigeren oder leiseren Mitarbeitenden oftmals weniger Gehör finden. Allerdings bin ich sicher: Wenn wir diese Meeting-Kultur vor zwei Jahren angeordnet hätten, hätte das nicht funktioniert.

Warum nicht?

Ganz einfach: weil alle gesagt hätten, dass das nicht funktionieren kann. Corona hat uns einen Schubser gegeben, durch den wir uns alle weiterentwickelt haben. Und darin liegt vielleicht die größte Chance: dass die Sorge, Digitalisierung könnte eine so grundlegende Veränderung auslösen, dass man nicht mehr mitkommt oder die Aufgaben nicht mehr zu bewältigen sind, sich vielleicht nicht in Luft auflöst, aber zumindest stark relativiert.

Gibt es bei EWE Ansätze, die aktuelle Dynamik für die Weiterentwicklung zu nutzen?

Definitiv. Wir als Vorstand haben in den letzten Monaten mit einem interdisziplinären Team aus unserem Innovationsbereich, der IT, der Personalentwicklung und dem Changemanagement eine digitale Lernreise absolviert. Was ist eigentlich Digitalisierung? Was ist KI? Was heißt das Verbinden unterschiedlicher Systeme? Und wie machen es andere Unternehmen? Zu Fragen wie diesen haben wir jeden zweiten Dienstagmorgen von 8 bis 9 Uhr Impulse bekommen. Seit März macht sich die nächste Führungsebene an eine ähnliche digitale Lernreise.

Wenn Sie jetzt perspektivisch in die Zukunft schauen: Welches Arbeitsmodell sehen Sie in fünf Jahren vor Ihrem geistigen Auge? Wohin geht die Reise für EWE?

Wir haben jetzt drei Korridore für mobiles Arbeiten definiert: bis zu 33 Prozent, 66 Prozent oder 99 Prozent der jeweiligen Arbeitszeit. Dabei werden wir sicher eine Ausgewogenheit zwischen Remote Work und Arbeiten in Präsenz finden müssen. Ich glaube, das wird noch eine Herausforderung, weil im Moment viele Dinge im Raum stehen und wir eben auch kontinuierlich die individuellen Wünsche der Mitarbeitenden, die sich während der Pandemie konkretisiert haben, mit den betrieblichen Notwendigkeiten abgleichen müssen.

Ich bin davon überzeugt, dass die Bedeutung der Arbeit in Präsenz in den nächsten fünf Jahren wieder wachsen wird. Ich glaube, die Mitarbeitenden werden noch deutlicher spüren, dass es den »Kitt der Interaktion in Präsenz« innerhalb des Teams braucht und ohne regelmäßige persönliche Treffen auf Dauer etwas Wesentliches fehlt. Damit wird dann auch die Verantwortung der einzelnen Person für das, was sie tut, wieder etwas stärker darüber bestimmen, wann und an welchem Ort sie es tut. Gleichzeitig gewinnt die Rolle der Führungskräfte als coachende, begleitende, wegweisende und motivierende Personen für die Mitarbeitenden immer stärker an Bedeutung. Starke Führung hat hier einen, wie ich finde, großen Wert.

Metaplan-Interview:
Dr. Ariane Reinhart

»Wir wollen nichts übersteuern«

Beim Automobilzulieferer Continental wurden lange vor Corona neue Arbeitsmodelle erprobt. Dieser Mut zahlte sich während der Pandemie für alle aus, meint Personalvorständin Dr. Ariane Reinhart. Interview: Dr. Julia Borggräfe

Wie wollen wir künftig zusammenarbeiten? Die große Frage, die seit der Pandemie noch einmal dominanter geworden ist, stellt sich Continental bereits seit einigen Jahren sehr intensiv.

So ist es. Als ich Ende 2014 in den Konzern kam, haben wir gemeinsam mit den Sozialpartnern erkundet: Wie wollen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eigentlich am liebsten arbeiten? Was sind ihre Wünsche? Was brauchen sie, um gut zu arbeiten? Da wurde sehr schnell klar, dass gerade für jüngere Generationen die Work-Life-Balance ein wichtiges Thema ist. Deshalb haben wir bereits 2016 eine Konzernbetriebsvereinbarung zum Thema »Future Work« getroffen. Sie spannte einen Rahmen für Modelle wie Sabbaticals, Teilzeitarbeit und mobiles Arbeiten. Damit waren wir zumindest unter den DAX-Unternehmen Pioniere. Aber wir haben die Konzernbetriebsvereinbarung natürlich nicht nur für Deutschland, sondern auf Basis unserer Unternehmenswerte für alle Mitarbeitenden weltweit verabschiedet.

Wie übersetzen sich Unternehmenswerte in einen konkreten Arbeitsrahmen?

Wir sind ein sehr wertegetriebenes Unternehmen mit den vier Werten Vertrauen, Freiheit, Verbundenheit und Gewinnermentalität. Und diese Werte sind unsere Basis, wenn es um Selbstbestimmung geht. Wir wünschen uns selbstbestimmte Mitarbeitende, denn Selbstbestimmung führt zu höherer Arbeitszufriedenheit und damit zu geringerer Fluktuation, besserer Qualität, weniger Krankheitstagen und steigender Produktivität. Selbstbestimmtes Arbeiten hat also durchaus einen wirtschaftlichen Zweck. Mit der Konzernbetriebsvereinbarung haben wir deutlich mehr selbstbestimmtes Arbeiten ermöglicht.

Der Rahmen war also bei Continental früh gesetzt. Wie veränderte er sich mit der Pandemie?

Während wir alle im Lockdown waren, hat unsere IT innerhalb einer Woche unsere Infrastruktur so ausgebaut, das über 100.000 Beschäftigte weltweit gleichzeitig von zu Hause aus auf unser Netzwerk zugreifen konnten. Damit hatten fast alle White-Collar-Mitarbeitenden die Möglichkeit, remote zu arbeiten, und das funktionierte viel besser, als wir uns gedacht hatten. Das zeigt auch unsere jährliche interne Umfrage: Hier hatten wir in der Vergangenheit mit rund 80 Prozent der Beschäftigten eine ohnehin sehr hohe Verbundenheit zu unseren Unternehmenswerten. Während der Pandemie sind diese Werte noch einmal gestiegen. Die Produktivität ist während Lockdown und Homeoffice-Pflicht in den meisten Bereichen durch die gute virtuelle Zusammenarbeit stabil geblieben und teilweise sogar gesteigert worden. Wir sehen aber jetzt nach zweieinhalb Jahren Pandemie auch, dass die Mitarbeiteden

müde sind und sich wieder nach persönlichen Kontakten sehnen.

Aus Studien wissen wir mittlerweile, welche Firmen am besten durch die Krise gekommen sind: Zumeist sind es jene, die über bereits etablierte digitale Prozesse, flexible Arbeitsprozesse und schnell verfügbares Know-how verfügen. Dieser Dreiklang, so scheint es, war bei Continental bereits stark ausgeprägt.

Absolut. »Den Mutigen gehört die Zukunft«, heißt es ja, und diesen Mut hatten und haben wir definitiv. Wir waren bereits 2016 mutig und hatten im Vorstand ergründet, wie Selbstbestimmung und mehr Selbstorganisation auch in der Produktion funktionieren können. Dafür haben wir zunächst einmal über 200 Beispiele gesammelt, die es weltweit bei Continental gab. Jetzt, in der Pandemie, haben wir dann noch einmal die Konzernbetriebsvereinbarung von 2016 erweitert und beispielsweise die Möglichkeit eröffnet, jeweils bis zu 20 Arbeitstage pro Jahr von zwei europäischen Ländern aus arbeiten zu können, also insgesamt 40 Tage. Diese Option wird auch intensiv nachgefragt.

Inwiefern wurde dies mit den Sozialpartnern ausgehandelt? Wie feingranuliert wurden die Regelungen durchdekliniert?

Wer meint, alle Eventualitäten ausformulieren zu müssen, begrenzt viel zu sehr. Wer hingegen Freiheit lässt, gibt Raum, gemeinsam die Möglichkeiten zu entdecken und zu gestalten. Wir wollen nichts übersteuern. Manche Antworten entstehen erst im Gehen. Wenn wir warten, bis wir die haben, bewegen wir uns kein Stück vorwärts.

Wie haben die Führungskräfte bei Continental auf die neuen Arbeitsmodelle reagiert?

Wie fast immer unterschiedlich, der Gaußschen Normalverteilung folgend. Es gibt noch ein paar wenige Führungskräfte, die glauben, sie hätten ihre Mitarbeitenden nicht unter Kontrolle, sobald sie nicht mehr neben ihnen sitzen. Aber insgesamt war da eine große Offenheit. Als Führungskraft muss man gerade jetzt in unserer Remote-Welt vor allem empowern und loslassen können. Gemeinsam das Ziel bestimmen und dann darauf vertrauen, dass das Team selbst die Mittel und Wege finden wird. Sich bewusst machen, dass man nicht alles per Mikromanagement kontrollieren kann und es auch gar nicht versuchen sollte. Das ist remote natürlich noch einmal viel, viel schwieriger als in einer Präsenzkultur.

Der Aushandlungsprozess lief bei Continental allem Anschein nach ohne größere Friktionen. Wie schafft man das?

Das geht nur mit Sozialpartnern, die einen nicht bei jedem Veränderungsansatz dogmatisch in die Ecke treiben. Und da haben wir mit unseren Sozialpartnern wirklich großes Glück. Wir kennen uns ja nun seit acht Jahren, und wenn ich eine Idee habe, frage ich sie ganz offen nach ihrer Meinung. Wie wollt ihr eigentlich arbeiten, was sind eure Wünsche? Sollen wir uns gemeinsam darum kümmern? Und das haben wir bislang immer sehr gut hingekriegt. Denn wenn wir weniger zufriedene Beschäftigte haben, haben wir ja nicht nur weniger Produktivität, Qualität und Innovation, sondern die Betriebsräte auch weniger Wählerinnen und Wähler. Wir haben im Grunde das gleiche Interesse: herauszufinden, was gut für die Menschen bei Continental und was gut für die Organisation ist.

Bei Continental gibt es große Produktionsbereiche und damit fast automatisch Spannungen zwischen den White-Collar-Mitarbeitenden und jenen, die nicht mobil arbeiten können, weil sie am Band oder in der Werkhalle stehen. Wie managt Continental diese Spannung zwischen diesen verschiedenen Arbeitswelten?

Wir haben von Anfang an gesagt, dass wir bei Continental keine Zweiklassengesellschaft haben möchten und unseren Teams in den Fabriken Wertschätzung entgegenbringen wollen. Wir haben deshalb zu Beginn der Pandemie zunächst ein globales Sicherheitskonzept erstellt. Denn bei der Arbeit, das war unser Ziel, sollten sich alle am sichersten fühlen können.
Und dann haben wir weltweit geschaut, was es bei Continental an Beispielen für flexible Arbeitsmodelle in der Produktion gibt. Das ist wirklich toll, weil man dabei lernt, was für eine heterogene, bunte Organisation wir bei Continental sind. In Frankreich beispielsweise hatten wir ein Modell, mit dem die Beschäftigten – es waren insbesondere Frauen in der Produktion – Arbeitszeit ansparen und sechs bis acht Wochen Ferien machen können, weil die Ferien ihrer Schulkinder so lange dauern. Außerdem haben wir Jobsharing- und Teilzeitmodelle in der Produktion eingeführt und auch auf diese Weise für mehr Flexibilität gesorgt.

Waren das globale Lösungen oder gibt es sichtbare Unterschiede, wie die einzelnen Märkte oder Länder diese Modelle für sich ausgestaltet haben?

Es gibt Unterschiede, allein schon wegen der unterschiedlichen gesetzlichen Rahmenbedingungen. Vor deren Hintergrund haben die Ländergesellschaften für sich entschieden, wie viele Tage möglich sind, in welchem Rahmen das Ganze umgesetzt werden kann und wie der Prozess für sie aussehen muss. In der Pandemie und im Lockdown ist in allen Märkten und Kulturkreisen die Akzeptanz für neue Arbeitsmodelle gewachsen. Das zeigt sich auch in einer Umfrage, die der Konzernbetriebsrat vergangenes Jahr veranstaltet hat. 74 Prozent der Befragten erklärten, auch nach der Coronapandemie mobil arbeiten zu wollen, nur 15 Prozent haben gesagt, sie wollten das nicht.

Wie sieht Ihre Perspektive für die nächsten fünf Jahre aus? Welche Elemente werden die Zusammenarbeit bei Continental prägen?

Das Thema Zusammengehörigkeit wird ein wichtiges bleiben. Und Zusammengehörigkeit entsteht vor allem durch persönliche Momente und Begegnungen. Deshalb arbeiten wir gerade an Konzepten, wie wir solche Erlebbarkeiten auch in einer hybriden Arbeitswelt noch stärken können. Wir wollen bei Continental eine Mischung unterschiedlichster Modelle anbieten, die allen ermöglichen, ihre individuellen Wünsche zu leben.

Die Autor:innen dieser Studie sind:

Dr. Judith Muster
Andreas Hermwille
Dr. Sven Kette
Dr. Julia Borggräfe
Lars Gaede
Alexander Keil
Dr. Zeljko Branovic
Finn-Rasmus Bull
Lukas Fütterer
Helen Taylor
Kristina Willjes

Ihr Kontakt zu uns:

Metaplan® – Gesellschaft
für Planung und Organisation mbH
Goethestraße 16
25451 Quickborn

Tel.: +49 (0)4106 617-0
diskurse@metaplan.com

www.metaplan.com