



Hochschule Neu-Ulm
University of Applied Sciences

Bachelorarbeit
im Bachelorstudiengang
Betriebswirtschaft
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

Erfolgsfaktoren hybrider Arbeit in mittelgroßen und großen Unternehmen

Erstkorrektor: Prof. Dr. Achim Weiland

Verfasserin: Lea Theresa Müller (Matrikel-Nr.: 274824)

Thema erhalten: 20.02.2023

Arbeit abgegeben: 20.06.2023

Danksagung

Zuallererst gebührt mein Dank Prof. Dr. Weiland, der mich während der Erstellung dieser Arbeit stets ausgezeichnet unterstützt hat und mir mit wertvollen Anregungen zu Verfügung stand.

Ein großer Dank gilt auch den sechs Interviewpartnern, die mit Ihrer Bereitschaft für ein Interview zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. Ohne das tiefe Praxiswissen, welches ich in den Experteninterviews erfahren konnte, wäre die Arbeit in diesem Rahmen nicht zu realisieren gewesen.

Zuletzt gilt mein Dank meiner Familie und meinem Partner, die mir während meiner gesamten Studienzeit und besonders während der Bearbeitungszeit dieser Arbeit stets zur Seite standen und mich unterstützt haben.

Abstract

Das Ziel dieser Arbeit besteht in der Beantwortung dreier Forschungsfragen. Zuerst wird sich mit den beiden Fragen der durch hybride Arbeit entstehenden Chancen und Herausforderungen für Unternehmen als auch für Arbeitnehmer auseinandergesetzt. Basierend darauf ergründet die dritte Forschungsfrage Erfolgsfaktoren, welche die Nutzung der Chancen und die Bewältigung

der Herausforderungen hybrider Arbeit begünstigen. Die in der Arbeit identifizierten zentralen Erfolgsfaktoren sollen zukünftig eine effiziente und strategische Nutzung hybrider Arbeit ermöglichen. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde durch die qualitative Forschungsmethode der leitfadengestützten Interviews Expertenwissen aus der Praxis gewonnen. Dies wurde um Erkenntnisse aus Fachliteratur ergänzt und resultierte in der Definition folgender sechs zentraler Erfolgsfaktoren hybrider Arbeit: Führung, Strategie, Bürokonzepte, technische Ausstattung, Kompetenzaufbau und Unternehmenskultur. Diese Faktoren haben sich als wesentlich für die Nutzung der Chancen und Überwindung der Herausforderungen gezeigt. Die Ergebnisse bekunden, dass erfolgreiche hybride Arbeit nur durch eine intensive Auseinandersetzung mit diesen Einflussgrößen möglich ist. Als besonders zentral stellte sich die Rolle von Führung und eines an die Unternehmensstrategie angepassten „Hybrid-Work Konzeptes“ heraus. Neben der Betrachtung der weiteren Entwicklung von hybrider Arbeit in Unternehmen ist es anzuraten, in weiterführender Forschung die Frage der langfristigen Auswirkungen hybrider Arbeitskonzepte auf die Lebensgestaltung von Arbeitnehmern zu untersuchen.

Key words: Hybride Arbeit, Mobile Arbeit, Future Work, Flexible Arbeitsmodelle, New Normal

Inhaltsverzeichnis

Danksagung.....	I
Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Stand der Forschung.....	2
1.3 Zielsetzung	3
1.4 Vorgehensweise	3
1.5 Abgrenzung	4
1.6 Aufbau der Arbeit.....	5
2 Theoretische Grundlagen	7
2.1 Begriffsdefinitionen	7
2.2 Flexible Arbeitsmodelle.....	10
2.3 Ausprägungen hybrider Arbeit.....	11
2.4 Rechtliche Grundlagen	13
3 Empirische Forschung.....	16
3.1 Methodik	16
3.2 Datenerhebung.....	19
3.3 Datenaufbereitung	20
3.4 Datenauswertung.....	24
4 Diskussion der Ergebnisse	29
4.1 Definition hybride Arbeit.....	29
4.2 Bedeutung hybrider Arbeit.....	30
4.3 Ausprägung hybrider Arbeit.....	30

Inhaltsverzeichnis	IV
4.4 Verantwortlichkeit	31
4.5 Chancen	34
4.6 Herausforderungen.....	38
4.7 Erfolgsfaktoren.....	43
5 Schlussfolgerungen und kritische Reflexion	51
5.1 Fazit.....	51
5.2 Limitation und Ausblick	52
Literaturverzeichnis.....	53
Anhang	59

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ort-Zeit Matrix	11
Abbildung 2: Ausprägungsformen hybrider Arbeit	12
Abbildung 3: Phasen der qualitativen Inhaltsanalyse.....	21
Abbildung 4: Häufigkeitsverteilung der Hauptkategorien	24
Abbildung 5: Häufigkeitsverteilung und Anzahl erwähnender IP K1 Erfolgsfaktoren	25
Abbildung 6: Häufigkeitsverteilung und Anzahl erwähnender IP SK1 Führung.....	26
Abbildung 7: Häufigkeitsverteilung und Anzahl erwähnender IP K2 Chancen	27
Abbildung 8: Häufigkeitsverteilung und Anzahl erwähnender IP K3 Verantwortlichkeit	27
Abbildung 9: Häufigkeitsverteilung und Anzahl erwähnender IP SK15 Unternehmen	28
Abbildung 10: Häufigkeitsverteilung und Anzahl erwähnender IP K4 Herausforderungen	28
Abbildung 11: Erfolgsdimensionen hybrider Arbeit	50

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definition verschiedener Arbeitsmodelle	8
Tabelle 2: Arten der Flexibilisierung von Arbeit.....	10
Tabelle 3: Übersicht über die Interviewpartner	19
Tabelle 4: Hauptkategorien mit Codememos.....	22
Tabelle 5: Dreistufiges Kategoriensystem.....	23

Abkürzungsverzeichnis

ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbStättV	Arbeitsstättenverordnung
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
IP	Interviewpartner

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

„[...] the rabbit is out of the hat: remote working works, and it has obvious benefits.“¹ Die Boston Consulting Group beschreibt den in den letzten Jahren vonstatten gegangenen irreversiblen Wandel der Arbeitswelt ziemlich treffend. Nicht nur Globalisierung und Digitalisierung, sondern auch Demografie und Wertewandel haben die Arbeitswelt drastisch verändert.² Allem voran hat sich die Art der Arbeit allerdings durch die Corona-Pandemie, eine weltweite Gesundheitskrise, die im Jahr 2020 ausbrach, disruptiv gewandelt. Viele Unternehmen waren durch die während der Pandemie herrschenden Kontaktbeschränkungen gezwungen, rasch neue ortsunabhängige Arbeitsmodelle wie das Arbeiten von zu Hause umzusetzen. Diese plötzliche Notwendigkeit neuer Modelle in Bezug auf die Art der Zusammenarbeit und den Ort der Arbeitsausführung bewirkte großen Fortschritt in der Flexibilisierung von Arbeitsmodellen und Digitalisierung von Unternehmen.³ Neben der während der Pandemie genutzten reinen Arbeit von zu Hause, häufig auch *Home-Office* genannt, setzte sich mehr und mehr ein hybrides Arbeitsmodell durch. Grund dafür ist die Möglichkeit, die Vorteile aus Präsenzarbeit und mobiler Arbeit zu vereinen.⁴ Der Anteil an Arbeitnehmern⁵, die im DACH-Raum hybrid arbeiten, stieg daher von 26 % im Jahre 2019 auf 56 % im Jahre 2021.⁶ Diese Entwicklung scheint sich weiter fortzusetzen, da sich auch in einer Umfrage aus dem Jahr 2022 zeigte: 65 % der Befragten bevorzugen auch in Zukunft hybrides Arbeiten.⁷ Die vermehrte Nutzung hybrider Arbeitsformen bietet Arbeitnehmern als auch Arbeitgebern nicht nur Vorteile, sondern stellt diese auch vor neue Herausforderungen.

¹ Boston Consulting Group 2020: Remote Work Works

² Vgl. Hackl u. a. 2017: New Work, S. 15–21

³ Vgl. Kugler/Neumüller 2022: Werden wir morgen noch im Büro arbeiten?, S. 2

⁴ Vgl. Mortensen/Haas 2021: Making the Hybrid Workplace Fair

⁵ Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.

⁶ Vgl. Bruch 2022: Hybrid Work

⁷ Vgl. Appinio zitiert nach Statista 2022: Wie würdest du in Zukunft am liebsten arbeiten?

1.2 Stand der Forschung

Das Thema der hybriden Arbeit hat durch die Entwicklungen der letzten Jahre stark an Popularität gewonnen. Daher besteht eine große Auswahl an Literatur in Form von Artikeln in Fachzeitschriften, Studien und Fachliteratur, welche die Thematik beleuchten. Aufgrund der Aktualität überwiegt der Anteil an Zeitschriftenartikeln und Studien den der Fachbücher. Nichtsdestotrotz steht ein großer Anteil von wissenschaftlicher Literatur zu verwandten Themen wie der Telearbeit, Remote Arbeit oder Führung auf Distanz zu Verfügung, auf die zu bestimmten Themen zurückgegriffen werden kann. Im Zusammenhang mit der massenhaften Einführung von Homeoffice während der Corona-Pandemie beschäftigten sich auch viele Forschungsinstitute wie das Fraunhofer Institut oder Deloitte mit dem Thema der mobilen beziehungsweise hybriden Arbeit. Daraus resultiert eine große Sammlung an Studien aus den Jahren 2020 bis 2022. Hierbei ist allerdings zu betonen, dass die Thematik der Arbeit von zu Hause beziehungsweise hybrider Arbeit während dieser Zeit sehr in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt ist und daher auch populärwissenschaftlich behandelt wurde. Daher gilt es sehr genau auf die Qualität dieser Veröffentlichungen zu achten.

Betrachtet man bestehende Fachliteratur, so gibt Lindner unter Bezugnahme auf verschiedene Literatur sowie Studien in seinem Buch „Hybride Arbeitswelt“ Empfehlungen für die Ausgestaltung hybrider Arbeitswelten und plädiert für das Bewusstsein, die Umsetzung eines hybriden Konzepts sei ein Change-Projekt.⁸ Cloots liefert einen ersten Überblick über Chancen und Herausforderungen hybrider Arbeitsgestaltung.⁹ Daneben geben Landes u. a. einen Einblick in die Thematik der Führung von Mitarbeitenden im Home-Office und führen unter anderem die Themen Motivation, Leistungsmessung und Gesundheit aus.¹⁰ Die Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Deloitte betrachtet in einer Studie die Veränderung des Arbeitsplatzes und definiert kritische Erfolgsfaktoren einer zukünftigen Arbeitsplatzstrategie.¹¹ Ebenso betrachten Jeske, Schmidt und Gadatsch unter Hinzunahme einer Studie kritische Erfolgsfaktoren hybrider Arbeit, welche sich allerdings eher auf inkrementelle Maßnahmen beschränken.¹² Kreuzer u.a. gehen noch einen Schritt weiter und formulieren anhand von Erkenntnissen aus der Literatur sowie einer Fallstudie Handlungsempfehlungen für die Gestaltung nachhaltiger hybrider Arbeit.¹³ Darüber hinaus

⁸ Vgl. Lindner 2022: Hybride Arbeitswelt

⁹ Vgl. Cloots 2022: Hybride Arbeitsgestaltung

¹⁰ Vgl. Landes u. a. 2020: Führung von Mitarbeitenden im Home Office

¹¹ Vgl. Deloitte 2020: Future of Workplace

¹² Vgl. Jeske/Schmidt/Gadatsch 2022: Kritische Erfolgsfaktoren für ideales Arbeiten im Home-Office

¹³ Vgl. Kreuzer u. a. 2022: Ein integriertes Konzept für nachhaltige hybride Arbeit

existieren diverse Artikel in Fachzeitschriften wie dem Personalmagazin, Personalwirtschaft, Harvard Business Review und vielen mehr, auf die im Rahmen dieser Arbeit zurückgegriffen werden kann. Herauszustellen ist besonders die Serie „Hybrid Work“ in den Ausgaben des Personalmagazin April bis Juli 2022, in denen Prof. Dr. Heike Bruch auf Basis ihrer St. Galler Längsschnittstudie Empfehlungen für die hybride Arbeitsgestaltung gibt.¹⁴ Auf Basis dieses Fachwissen erscheint es mit Hinblick auf die zukünftige Relevanz hybrider Arbeit sinnvoll, intensiver nach Erfolgsfaktoren hybrider Arbeit zu forschen. Hier findet die vorliegende Arbeit ihren Anknüpfungspunkt.

1.3 Zielsetzung

Aufbauend auf den wissenschaftlichen Erkenntnissen und der Praxiserfahrung der letzten Jahre gilt es nun, das durch die Gesundheitskrise gewachsen hybride Arbeitsmodell auf eine solide Basis zu stellen. Diese Arbeit beschäftigt sich daher mit den Chancen und Herausforderungen, die für Unternehmen sowie Arbeitnehmer durch hybride Arbeit entstehen. Noch essenzieller ist jedoch die Frage, wie hybride Arbeit gestaltet werden kann und welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit diese Chancen wirksam und die Herausforderungen überwunden werden können. Daher befasst sich die vorliegende Arbeit neben den Chancen und Herausforderungen mit zentralen Erfolgsfaktoren hybrider Arbeit in mittelgroßen und großen Unternehmen. Dabei sollen die folgenden Leitfragen beantwortet werden:

- Welche Chancen birgt hybride Arbeit für Unternehmen und Arbeitnehmer?
- Welche Herausforderungen entstehen durch die Anwendung von hybrider Arbeit für Unternehmen und Arbeitnehmer?
- Was sind Erfolgsfaktoren, welche die Nutzung der Chancen und die Bewältigung der Herausforderungen hybrider Arbeit begünstigen?

1.4 Vorgehensweise

Zur Beantwortung der Leitfragen sollen durch Literaturrecherche erste grundlegende Erkenntnisse gesammelt werden. Weiterführend sollen unter Hinzunahme einer qualitativen Erhebung in Form von leitfadengestützte Experteninterviews, tiefgreifendere Einblicke in die Unternehmenspraxis sowie Spezialwissen gewonnen werden. Letztendlich werden die Ergebnisse aus der qualitativen Forschung mit den Erkenntnissen der Literatur

¹⁴ Vgl. Bruch 2022: Hybrid-Work-Transformation in sieben Schritten; Bruch 2022: Hybrid Leadership; Bruch 2022: Die Hybrid-Work-Transformation jetzt gestalten; Bruch 2022: Hybrid-Work-Kultur

zusammengeführt und auf die Leitfragen bezogen. Dadurch sollen potenzielle Lösungsansätze skizziert und zentrale Erfolgsfaktoren hybrider Arbeit dargestellt werden.

1.5 Abgrenzung

Um der vorliegenden Arbeit einen klaren Rahmen zu geben, ist es notwendig, das Themengebiet eindeutig abzugrenzen. Dafür soll zuerst die betrachtete Unternehmensart genauer eingegrenzt werden. Die Arbeit legt ihren Fokus auf mittelgroße und große Unternehmen in Deutschland. Laut Handelsgesetzbuch erfüllen mittelgroße Kapitalgesellschaften mindestens zwei der folgenden Kriterien: 6.000.000 Euro Bilanzsumme, 12.000.000 Euro Umsatzerlöse, 50 Arbeitnehmer. Große Kapitalgesellschaften hingegen überschreiten mindestens zwei der Kriterien: 20.000.000 Euro Bilanzsumme, 40.000.000 Euro Umsatzerlöse oder 250 Arbeitnehmer.¹⁵ Durch die Eingrenzung auf mittelgroße und große Unternehmen soll sichergestellt werden, dass die Unternehmen über ausreichend Kapital und Expertise verfügen, um entsprechende Maßnahmen wie beispielsweise Investitionen für technische Ausstattung zu ermöglichen. Außerdem soll der Ausschluss von kleinen und mittleren Unternehmen die einfachere Betrachtung von personalrelevanten Themen wie Führung oder Kultur bewirken. Dabei wird angenommen, dass die mittelgroßen und großen Unternehmen ausreichend am Markt etabliert sind, sich in einer guten wirtschaftlichen Lage befinden und dadurch die Möglichkeit haben, sich mit hybrider Arbeit auseinanderzusetzen. Die Arbeit fokussiert sich außerdem nicht auf eine bestimmte Branche, da hybride Arbeit sowohl im produzierenden Gewerbe, im Handel oder in der Dienstleistung Anwendung finden kann.

Zweifellos ist dabei zu beachten, dass nicht alle Arbeitnehmer in mittelgroßen und großen Unternehmen die Möglichkeit des hybriden Arbeitens in Anspruch nehmen können. Daher liegt der Schwerpunkt auf den für hybride Arbeit typischen Arbeitnehmern, die in den Funktionsbereichen wie Einkauf, Vertrieb, Finance, Rechnungswesen, Forschung und Entwicklung, IT, Marketing oder Personal tätig sind. Häufig wird im Zusammenhang von hybriden Arbeitsmodellen auch von wissensintensiven Berufen oder Wissensarbeitern gesprochen, welche „problemlösende, geistige Tätigkeit, die schwer automatisierbar ist“ ausführen.¹⁶ Diese werden zum Teil auch als analytische Tätigkeiten, die Schreibarbeit,

¹⁵ Vgl. § 267 Abs. 1-3 HGB: Handelsgesetzbuch in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 4100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 13 Absatz 4 des Gesetzes vom 10. März 2023 (BGBl. 2023 I Nr. 64) geändert worden ist

¹⁶ Lindner 2022: Hybride Arbeitswelt, S. 3

Denkprozesse und Nutzung von IT-Systemen beinhalten, beschrieben.¹⁷ Diesen ist gemein, dass keine räumliche Bindung an einen Ort oder an eine Kundengruppe besteht. Daher wird in der vorliegenden Arbeit vorausgesetzt, dass die betrachteten Arbeitnehmer zumindest zeitweise an Bildschirmarbeitsplätzen tätig sind und ihre Arbeit daher durch Telekommunikationstechnologie auch ortsunabhängig ausführen können. Da das hybride Arbeitsmodell nicht oder nur bedingt für Arbeitnehmer, die vor Ort im Unternehmen in den Bereichen wie Produktion, Logistik oder Gebäudemanagement tätig sind, praktikabel ist, werden diese und ähnliche Bereiche nicht betrachtet.

Neben den vorangegangenen Abgrenzungen ist es ebenfalls notwendig diese Arbeit in einen Unternehmenskontext einzuordnen. Das Konzept des hybriden Arbeitens wird in vielen Unternehmen im Zuge eines Projektes eingeführt oder in projektähnlicher Struktur bearbeitet. Betrachtet man dahingehend die vier Phasen des Projektmanagements Initialisierung, Konzeption, Realisierung und Einführung, so lässt sich die vorliegende Arbeit in die Phase der Konzeption einordnen. Diese definiert sich durch das Erarbeiten von Lösungen und Konzepten, welche in den späteren Phasen der Realisierung und Einführung umgesetzt werden sollen.¹⁸ Diese Einordnung lässt sich außerdem durch die Auslassung inkrementeller Maßnahmen, welche in der Phase der Realisierung stattfinden, begründen.¹⁹ Dazu zählt beispielsweise die Herstellung eines IT-Netzwerks für ortsunabhängiges Arbeiten. Des Weiteren wird in der vorliegenden Arbeit auf die abschließende Evaluation verzichtet. Selbstverständlich würde in realem Unternehmenskontext nach der Einführung eines Konzepts für hybrides Arbeiten eine Erfolgskontrolle mit der Möglichkeit zur Nachbesserung stattfinden.²⁰

1.6 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit schildert zu Beginn die Problemstellung und basierend auf dem aktuellen Forschungsstand die daraus resultierende Zielsetzung der Arbeit. Darauf folgt eine Abgrenzung der Arbeit, bevor in Kapitel 2 eine Darlegung theoretischer Grundlagen sowie die Definition zentraler Begrifflichkeiten stattfindet. Im Anschluss daran folgt eine Beschreibung der angewandten Forschungsmethode sowie deren Durchführung. Ebenfalls in Kapitel 3 findet eine Auswertung der qualitativen Forschung sowie eine quantitative Darstellung der Ergebnisse statt. Nachfolgend erfolgt eine Diskussion der

¹⁷ Vgl. Jeske/Schmidt/Gadatsch 2022: Kritische Erfolgsfaktoren für ideales Arbeiten im Home-Office, S. 996

¹⁸ Vgl. Jenny 2021: Projektmanagement, S. 58

¹⁹ Vgl. Kuster u. a. 2019: Handbuch Projektmanagement, S. 23–26

²⁰ Vgl. Jenny 2021: Projektmanagement, S. 255–258

Forschungsergebnisse und Verknüpfung dieser mit theoretischen Erkenntnissen aus der untersuchten Literatur. Dabei steht die Beantwortung der Leitfragen bezüglich der Chancen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren hybrider Arbeit im Fokus. Im abschließenden Kapitel erfolgt eine Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse sowie eine kritische Reflexion der Arbeit. Dies mündet in der Darlegung der Grenzen der Arbeit sowie dem Aufzeigen potenziellen Forschungsbedarfs in Form eines Ausblicks.

2 Theoretische Grundlagen

Im Folgenden werden zunächst die Grundlagen hybrider Arbeit unter literarischer Betrachtung definiert. Im Vordergrund steht hierbei die Definition von Begrifflichkeiten sowie relevanter Modelle flexiblen Arbeitens.

2.1 Begriffsdefinitionen

Um hybride Arbeit definieren zu können, soll zuerst der Terminus *Arbeit* selbst betrachtet werden. Arbeit wird unter anderem beschrieben als:

*„spezifisch menschliche – sowohl körperliche als auch geistige – Tätigkeit, die v. a. dazu dient, die zur Existenzsicherung notwendigen Mittel zu beschaffen.“*²¹

Diese Definition beschreibt treffend die klassische Erwerbsarbeit. Die Auffassung von Arbeit entwickelt sich unter anderem im Zusammenhang mit dem New Work Ansatz, der für eine grundlegende Veränderung der Arbeitswelt steht, zunehmend hin zu einer Selbstgestaltung der eigenen Arbeit und Sinnstiftung durch Arbeit.²² In Bezug auf die folgenden Ausführungen zum Thema der hybriden Arbeit wird Arbeit als Erwerbsarbeit in einem Arbeitsverhältnis verstanden, welche ebenso den Maximen Selbstbestimmung und Sinnhaftigkeit im Sinne von New Work, dienen kann. Das hybride Arbeitsmodell als Art der Flexibilisierung bestehender Arbeitsmodelle kann sowohl als Folge als auch als Antwort auf die grundlegenden Veränderungen auf gesellschaftlicher und unternehmerischer Ebene betrachtet werden.²³ Da das hybride Arbeitsmodell den zentralen Bestandteil der folgenden Ausführungen darstellt, ist eine eindeutige Definition von *hybrider Arbeit* essenziell. Die Verwendung der Termini *hybride Arbeit*, englisch *hybrid work*, *mobile Arbeit*, und *Homeoffice* im Zusammenhang mit neuen Arbeitsmodellen erfuhr in den vergangenen Jahren aufgrund der vermehrten Nutzung von ortunabhängigen Arbeitsmodellen immer größere Beliebtheit.²⁴ Sowohl im Sprachgebrauch als auch in der Literatur wird meist nicht präzise zwischen den verschiedenen Termini unterschieden beziehungsweise keine abgrenzende Zuordnung des Sinngehalts vorgenommen. Eine eindeutige Differenzierung soll deshalb Klarheit über deren Bedeutung schaffen. Dafür werden zuerst die in der

²¹ Schubert/Klein 2021: Das Politiklexikon, S. 50

²² Vgl. Hackl u. a. 2017: New Work, S. 3–7

²³ Vgl. Hackl u. a. 2017: New Work, S. 21–34

²⁴ Vgl. Oberholz 2021: Hybrid hybrid, S. 22

Literatur definierten Termini *Telearbeit* und *Mobile Arbeit* betrachtet, um darauf aufbauend eine Einordnung von *Homeoffice* und *hybrider Arbeit* vorzunehmen.

Tabelle 1: Definition verschiedener Arbeitsmodelle²⁵

Telearbeit	Alternierende Telearbeit	Mobile Arbeit
Ausschließliche Arbeit von fest eingerichtetem Arbeitsplatz zu Hause	Wechsel zwischen dem fest eingerichteten Arbeitsplatz zu Hause und Arbeitsplatz im Büro	Arbeitsort frei wählbar (zu Hause, beim Kunden, Co-Working Space,..)

Die Telearbeit wird unter anderem von Genenger beschrieben als:

*„eine Tätigkeit, welche – gestützt auf Telekommunikationstechnologien – ausschließlich oder zeitweise an einem dezentralen Arbeitsplatz ausgeübt wird, der mit der betrieblichen Arbeitsstätte vernetzt ist“.*²⁶

Diese eher allgemeine Erläuterung von Telearbeit erfährt in der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) § 2 Abs. 7, welche Telearbeitsplätze definiert als: „vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten“, eine deutlichere Eingrenzung.²⁷ Darüber hinaus wird ein solcher Arbeitsplatz laut ArbStättV erst zum Telearbeitsplatz, wenn dessen Bedingungen in einem Vertrag oder einer Vereinbarung festgeschrieben wurden und die benötigte Ausstattung vom Arbeitgeber zu Verfügung gestellt wurde.²⁸ Ein als Telearbeitsplatz definierter Arbeitsplatz im Wohnbereich des Arbeitnehmers erfordert demnach vom Arbeitgeber, diesen entsprechend der gesetzlichen Arbeits- und Gesundheitsschutzrichtlinien einzurichten und zu kontrollieren.²⁹ Die alternierende Telearbeit stellt im Gegensatz dazu den Wechsel zwischen einem Telearbeitsplatz und dem Arbeitsplatz im Unternehmen dar.³⁰

Davon abzugrenzen ist die Mobile Arbeit, auch *Remote Work* genannt, welche die freie Wahl des Arbeitsplatzes durch den Arbeitnehmer beschreibt.³¹ Das bedeutet, die Tätigkeit kann bei mobiler Arbeit von unterwegs, vom Hotel, vom Kunden oder auch von zu Hause erledigt

²⁵ In Anlehnung an Ludwig/Schäfer 2022: Homeoffice, Telearbeit und mobiles Arbeiten; Augsten 2021: Mobile Arbeit - Homeoffice - Telearbeit, S. 24–30

²⁶ Genenger 2005: Telearbeit, S. 1059

²⁷ § 2 Abs. 7 ArbStättV: Arbeitsstättenverordnung vom 12. August 2004 (BGBl. I S. 2179), die zuletzt durch Artikel 4 des Gesetzes vom 22. Dezember 2020 (BGBl. I S. 3334) geändert worden ist

²⁸ Vgl. § 2 Abs.7 ArbStättV: Arbeitsstättenverordnung vom 12. August 2004 (BGBl. I S. 2179), die zuletzt durch Artikel 4 des Gesetzes vom 22. Dezember 2020 (BGBl. I S. 3334) geändert worden ist

²⁹ Vgl. Ludwig/Schäfer 2022: Homeoffice, Telearbeit und mobiles Arbeiten

³⁰ Vgl. Hellert 2014: Arbeitszeitmodelle der Zukunft, S. 110

³¹ Vgl. Gründel 2022: Homeoffice und Remote Work

werden. Hervorzuheben ist dabei, dass die mobile Arbeit keinen vom Arbeitgeber eingerichteten Arbeitsplatz erforderlich macht.³² Das *Homeoffice*, was vor allem während der Covid-19 Pandemie vermehrt Nutzung erfahren hat, ist nur schwer in diese Abgrenzung einzuordnen. Das Homeoffice beschreibt umgangssprachlich die Arbeit von zu Hause und wird oft synonym für alle drei erläuterten Modelle verwendet.³³ Im alltagssprachlichen Gebrauch wird dabei nicht unterschieden, ob es sich dabei um einen fest eingerichteten Arbeitsplatz laut Telearbeit handelt oder nicht.

Ähnlich unscharf wird dem Terminus der *hybriden Arbeit* oft unterschiedliche Bedeutung zugeordnet. Das Wort *hybrid* definiert sich generell als „Mischung [oder] Gebilde aus zwei oder mehreren Komponenten“.³⁴ Hybride Arbeit ließe sich daher als Vermischung der Extreme reiner mobilen Arbeit, wie sie während der Pandemie stattfand, und ausschließlicher Präsenzarbeit verstehen. Dies bestätigt Lindner, der hybride Arbeit als „Kombination aus klassischen und virtuellen Arbeitsmodellen, die eine höhere Flexibilität hinsichtlich Arbeitsort und Arbeitszeit ermöglichen“ definiert.³⁵ Auf die von Lindner erwähnte Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort wird in Kapitel 2.2 ausführlicher eingegangen. Cloots hingegen fasst die Definition allgemeiner und meint ein Teil der Mitarbeitenden wäre bei hybriden Arbeitsstrukturen von anderen Orten als dem Büroarbeitsplatz tätig.³⁶ Dies verdeutlicht abermals die Unschärfe der mit dem Terminus ‚hybride Arbeit‘ in Verbindung gebrachten Bedeutung. Dem Querschnitt der Literatur und so auch Bodenstahl und Peters sowie Engelage-Meyer und Hanau ist zu entnehmen, dass hybride Arbeit als Kombination aus Präsenzarbeit im Unternehmen und mobiler Arbeit verstanden wird.³⁷ Dieser Auffassung folgt auch die vorliegende Arbeit. Dabei ist zu betonen, dass auf Grund der formalen Richtigkeit der ortsunabhängige Teil der hybriden Arbeit in den folgenden Ausführungen als „mobil“ bezeichnet wird. Jedoch ist zu beachten, dass dieser mobile Teil in vielen Fällen dennoch im Wohnraum des Arbeitnehmers ausgeführt wird.³⁸ Daher liegt der Fokus primär auf dem Nebeneinander von Büro und zu Hause. Dies lässt auch die weitgreifende Komplexität der reinen mobilen Arbeit ausklammern, welche beispielsweise

³² Vgl. Süß/Ruhle/Schmoll 2022: Homeoffice, S. 32

³³ Vgl. Ludwig/Schäfer 2022: Homeoffice, Telearbeit und mobiles Arbeiten

³⁴ Vgl. Dudenredaktion o. J.: Hybrid

³⁵ Vgl. Lindner 2022: Hybride Arbeitswelt, S. 33

³⁶ Vgl. Cloots 2022: Hybride Arbeitsgestaltung, S. V–VI

³⁷ Vgl. Bodenstahl/Peters 2020: Perspektiven eines hybriden Arbeitens im Homeoffice und im Büro, S. 1; Vgl. Engelage-Meyer/Hanau 2022: Mit hybriden Teams mehr erreichen, S. 20

³⁸ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2022: Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice, S. 37

auch vom Ausland erledigt werden könnte. Die rechtliche Perspektive dieser Begrifflichkeiten soll zu späterem Zeitpunkt in Kapitel 2.4 intensiver betrachtet werden.

Von Telearbeit beziehungsweise mobiler und hybrider Arbeit gilt es abschließend den Begriff der *Heimarbeit* abzugrenzen. Dieser bezieht sich hauptsächlich auf selbstständig Tätige, welche in ihrem zu Hause Tätigkeiten für ihr Unternehmen erledigen.³⁹

2.2 Flexible Arbeitsmodelle

Um dem eingangs beschriebenen, in der Arbeitswelt herrschenden Wandel gerecht zu werden, setzen Unternehmen immer häufiger auf flexible Arbeitsmodelle.⁴⁰ Diese sollen sowohl dem Bestreben der jüngeren Generationen nach mehr Individualisierung und ausgewogener Work-Life Balance entsprechen als auch in Zeiten von Fachkräftemangel die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt stärken.⁴¹ Der Wunsch nach mehr Flexibilität in der Arbeitsgestaltung richtet sich dabei nicht nur an den Arbeitsort, sondern wie in folgender Tabelle 2 zu sehen auch an andere Dimensionen, die hier mit ausgewählten Beispielen aufgeführt sind.

Tabelle 2: Arten der Flexibilisierung von Arbeit⁴²

Arbeitsort	Zeitdauer	Zeitverteilung	Arbeitsinhalt
<ul style="list-style-type: none"> • Büro • Telearbeit • Mobile Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Vollzeit • Teilzeit • Job Sharing 	<ul style="list-style-type: none"> • Gleitzeit • Funktionszeit • Vertrauensarbeitszeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Job Rotation • Job Enlargement • Job Enrichment

Die Übersicht zeigt das breite Spektrum an Möglichkeiten der Flexibilisierung von Arbeit. Allem voran besitzt auch die Dimension der Zeitverteilung eine besondere Bedeutung im Zusammenhang mit hybriden Arbeitskonzepten. Häufig geht die Flexibilisierung des Arbeitsortes einher mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit. So betont Brian Kopp, Vice President des Forschungs- und Beratungsunternehmen Gartner in der Studie „Potenzial und Herausforderungen hybrider Arbeitsmodelle“, dass es bei hybrider Arbeit nicht nur um wechselnde Arbeitsorte gehe, sondern auch um unterschiedliche Arbeitszeiten.⁴³ Diesem Zusammenhang schenkt auch Linda Gratton mit einer Matrix, welche die Entwicklungen

³⁹ Vgl. Berthel/Becker 2022: Personal-Management, S. 830–831; § 2 Abs. 1 HAG: Heimarbeitsgesetz in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 804-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 6i des Gesetzes vom 16. September 2022 (BGBl. I S. 1454) geändert worden ist

⁴⁰ Vgl. Eichhorst/Tobsch 2015: Flexible Arbeitswelten, S. 54

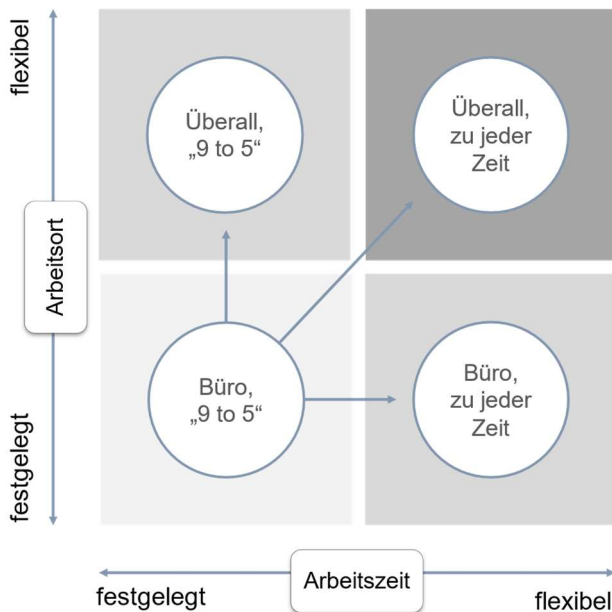
⁴¹ Vgl. Hellert 2014: Arbeitszeitmodelle der Zukunft, S. 11–14

⁴² In Anlehnung an Hellert 2014: Arbeitszeitmodelle der Zukunft, S. 72; Breisig 2016: Personal, S. 143–145; Hunold 2019: Arbeit 4.0, S. 11

⁴³ Vgl. Lin u. a. 2021: Potenzial und Herausforderungen hybrider Arbeitsmodelle, S. 4

entlang der Dimensionen Arbeitszeit und Arbeitsort eindrücklich darstellt, besondere Beachtung.⁴⁴ Gratton betont, dem Arbeitsort würde aktuell die größte Aufmerksamkeit geschenkt werden obwohl sich die Flexibilität der Arbeitszeit in den meisten Fällen auch veränderte.⁴⁵ Diese Matrix kann für Unternehmen als erste Orientierung bei der Ausgestaltung eines hybriden Arbeitsmodells dienen.

Abbildung 1: Ort-Zeit Matrix⁴⁶



Um den Umfang der vorliegenden Arbeit zu begrenzen, wird vorwiegend die Dimension „Ort“ betrachtet. Nichtsdestotrotz sind die ergänzenden Dimensionen: Zeitdauer, Zeitverteilung und Arbeitsinhalt für die Erreichung der genannten Ziele ebenfalls von großer Bedeutung und in die praktische Umsetzung von hybriden Konzepten miteinzubeziehen.

2.3 Ausprägungen hybrider Arbeit

Neben den verschiedenen Ausprägungsformen der Flexibilisierung von Arbeit lässt sich zwischen hybriden Arbeitskonzepten nach dem Push- oder Pull-Prinzip differenzieren. Beim Push-Prinzip ist eine gewisse Anzahl an hybriden Arbeitstagen vom Unternehmen erwünscht und die Mitarbeiter werden beispielsweise durch begrenzte Arbeitsplätze förmlich aus dem Büro gedrängt.⁴⁷ Im Gegensatz dazu hat der Mitarbeiter beim Pull-Prinzip die

⁴⁴ Vgl. Gratton 2021: How to Do Hybrid Right, S. 70

⁴⁵ Vgl. Gratton 2021: How to Do Hybrid Right, S. 70

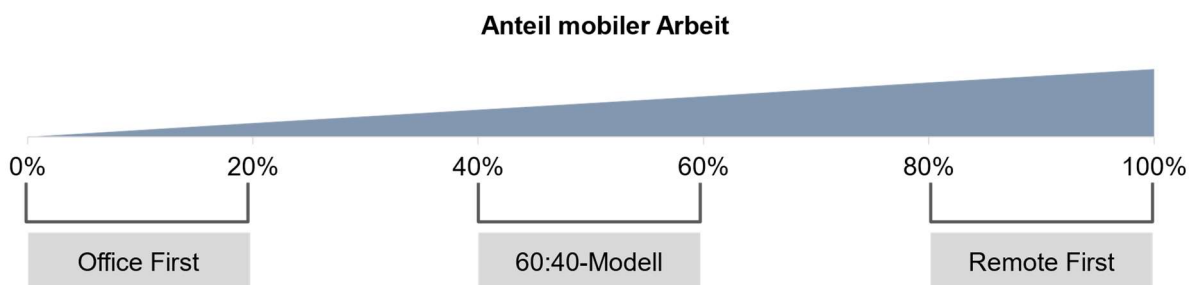
⁴⁶ In Anlehnung an Gratton 2021: How to Do Hybrid Right, S. 70

⁴⁷ Vgl. Holzapfel 2021: Mitbestimmen statt mitgestalten, S. 35

Freiheit selbst über die Nutzung mobiler Arbeit zu entscheiden.⁴⁸ Diese Wahl sollte als eine der ersten Entscheidungen in den Überlegungen zu hybriden Arbeitsmodellen getroffen werden.

Ferner lässt sich das Konzept der hybriden Arbeit durch unterschiedlich hohe Anteile an mobiler Arbeit realisieren. Abbildung 2 stützt sich auf die Differenzierung hybrider Arbeitsmodelle, die Prof. Dr. Heike Bruch, Direktorin Institut für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen, in der Serie „Hybrid Work“ ausführt.⁴⁹ Die Ausführungen von Prof. Dr. Bruch ähneln sich auch der Einordnung in dem Artikel „Remote Work Works - Where Do We Go from Here?“ der Boston Consulting Group.⁵⁰

Abbildung 2: Ausprägungsformen hybrider Arbeit⁵¹



Die drei in Abbildung 2 ersichtlichen Modelle haben allesamt einen gewissen Anteil an mobiler Arbeit gemein, wodurch sie sich als hybride Arbeitsform beschreiben lassen. Beginnend bei einem Anteil an mobiler Arbeit von 0-20 % umfasst Office First die vorrangige Präsenzarbeit im Büro. Das 60:40 Modell, auch 3+2-Modell genannt, zielt auf einen größeren Anteil von hybrider Arbeit, nämlich 40-60 % ab. Remote First hingegen beinhaltet fast ausschließlich mobile Arbeit. Dennoch sollte nicht unerwähnt bleiben, dass neben den drei hier beschriebenen Modellen in der Unternehmenspraxis weitere Ausprägungen oder Mischformen hybrider Arbeit bestehen.⁵²

⁴⁸ Vgl. Holzapfel 2021: Mitbestimmen statt mitgestalten, S. 35

⁴⁹ Vgl. Bruch 2022: Die Hybrid-Work-Transformation jetzt gestalten

⁵⁰ Vgl. Boston Consulting Group 2020: Remote Work Works

⁵¹ In Anlehnung an Bruch 2022: Die Hybrid-Work-Transformation jetzt gestalten, S. 3–5; Boston Consulting Group 2020: Remote Work Works

⁵² Vgl. Lehr 2021: Hybride Arbeit

2.4 Rechtliche Grundlagen

Anspruch

Aus rechtlicher Perspektive gilt es, die Gültigkeit und Anwendbarkeit bestehender Gesetze, die hybride Arbeit betreffen, zu prüfen. Dabei ist festzuhalten, dass grundsätzlich kein gesetzlicher Anspruch auf mobile Arbeit, sondern lediglich auf die Beschäftigung an einem zur Ausführung der Tätigkeit geeigneten Arbeitsplatz besteht.⁵³ Dieser ist, sofern im Arbeitsvertrag nichts anderes vereinbart wurde, in aller Regel der Arbeitsplatz in der Betriebsstätte des Arbeitgebers.⁵⁴ Anders gestaltete sich dies während der Covid-19 Pandemie, als im Rahmen des Infektionsschutzgesetzes für bestimmte Tätigkeiten eine zeitlich begrenzte Pflicht zur Arbeit von zu Hause eingeführt wurde.⁵⁵ Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales legte bereits 2020 sowie nach Ablehnung 2021 erneut einen Gesetzesentwurf für die Ausgestaltung rechtlicher Rahmenbedingungen mobiler Arbeit vor.⁵⁶ Bisher konnte in dieser Hinsicht jedoch noch keine Einigung getroffen werden, obwohl auch die Regierungsparteien der 20. Legislaturperiode im Koalitionsvertrag die Schaffung von rechtlichen Rahmenbedingungen für mobile Arbeit vereinbarten.⁵⁷ Zum jetzigen Zeitpunkt (Mai 2023) ist daher festzuhalten, dass kein gesetzlicher Anspruch auf mobile Arbeit, sei es von zu Hause oder anderswo, besteht. Darüber hinaus haben die Arbeitsmodelle hybrid oder mobil bis dato noch keinen Einzug in gesetzliche Verordnungen gefunden.

Gesetzliche Pflichten

Einzig die bereits in Kapitel 2.1 erläuterte Telearbeit ist gesetzlich in der Arbeitsstättenverordnung festgelegt und Bedarf daher die Einhaltung deren Vorschriften zur Einrichtung des Arbeitsplatzes.⁵⁸ Auf die ortsunabhängige Tätigkeit in hybriden Arbeitsformen treffen die Vorschriften nach ArbStättV nicht zu.⁵⁹ Nichtsdestotrotz finden auch bei mobiler Arbeit das Arbeitszeitgesetz (ArbZG), die Datenschutzgrundverordnung

⁵³ Vgl. Augsten 2021: Mobile Arbeit - Homeoffice - Telearbeit, S. 57

⁵⁴ Vgl. Hey/Pikkemaat 2021: Begriffsdefinition: Telearbeit - alternierende Telearbeit - mobiles Arbeiten - Homeoffice, S. 20

⁵⁵ Vgl. Jeske/Schmidt/Gadatsch 2022: Kritische Erfolgsfaktoren für ideales Arbeiten im Home-Office, S. 995

⁵⁶ Vgl. Scheurer/Siemen 2022: Mobile Arbeit und Anspruch auf Homeoffice?

⁵⁷ Vgl. SPD/Bündnis 90/Die Grünen/FDP 2021: Koalitionsvertrag, S. 68

⁵⁸ Vgl. Geck/Roesler 2021: Bestehende relevante gesetzliche Regelungen, S. 31

⁵⁹ Vgl. Hey/Pikkemaat 2021: Begriffsdefinition: Telearbeit - alternierende Telearbeit - mobiles Arbeiten - Homeoffice, S. 22

sowie das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) Anwendung.⁶⁰ Allem voran die weniger konkreten Regelungen des Arbeitsschutzgesetzes lassen den Arbeitgebern Gestaltungsspielraum und sorgen daher regelmäßig für Diskussion.⁶¹ Die erhöhte Flexibilität hinsichtlich der Arbeitsortwahl seitens der Arbeitnehmer resultiert für den Arbeitgeber in schwindender Einflussmöglichkeit auf die gesunde und sichere Ausgestaltung des Arbeitsplatzes.⁶² Neben dem verpflichtenden Nachkommen der Unterweisungspflicht nach § 12 ArbSchG sowie der Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG empfiehlt diverse Literatur zusätzlich die Einhaltung der Anforderungen an Bildschirmarbeitsplätze nach Anhang 6 ArbStättV obwohl dazu keine eindeutige Vorschrift besteht.⁶³

Vereinbarungen

Wie zuvor erläutert, besteht kein gesetzlicher Anspruch auf mobile Arbeit im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses. Daher ist es bei der Durchführung von hybriden Arbeitsmodellen erforderlich, deren Bestimmungen vertraglich festzuhalten. Je nach Unternehmensart ist dies durch individualvertragliche Vereinbarungen, Unternehmensbeschlüsse, bei Betrieben mit Betriebsrat durch Betriebsvereinbarungen oder bei Tarifbindung durch Tarifverträge möglich.⁶⁴ So hat beispielsweise die IG Metall Baden-Württemberg 2022 einen Tarifvertrag „Mobiles Arbeiten“ unterzeichnet, der die maßgebenden Mindestbedingungen mobiler Arbeit in den Mitgliedsbetrieben regeln soll. Jedoch wird auch darin auf die konkrete Ausgestaltung mobiler Arbeit im Unternehmen durch Betriebsvereinbarungen hingewiesen.⁶⁵ Die Ausrichtung eines Unternehmens für oder gegen mobile Arbeit stellt grundsätzlich eine unternehmerische Entscheidung, die von der Unternehmensleitung getroffen wird, dar. In Betrieben mit Betriebsrat steht diesem lediglich in der Ausgestaltung der mobilen Arbeit ein Mitbestimmungsrecht zu.⁶⁶ Wesentliche Bestandteile einer individual- oder kollektivvertraglichen Vereinbarung zu mobiler Arbeit können sein:

- Geltungsbereich der Vereinbarung

⁶⁰ Vgl. Geck/Roesler 2021: Bestehende relevante gesetzliche Regelungen, S. 30–33

⁶¹ Vgl. Ludwig/Schäfer 2022: Homeoffice, Telearbeit und mobiles Arbeiten

⁶² Vgl. Geck/Roesler 2021: Bestehende relevante gesetzliche Regelungen, S. 32

⁶³ Vgl. §§ 3 bis 5 ArbSchG: Arbeitsschutzgesetz vom 7. August 1996 (BGBl. I S. 1246), das zuletzt durch Artikel 6k des Gesetzes vom 16. September 2022 (BGBl. I S. 1454) geändert worden ist; Anhang 6 ArbStättV: Arbeitsstättenverordnung vom 12. August 2004 (BGBl. I S. 2179), die zuletzt durch Artikel 4 des Gesetzes vom 22. Dezember 2020 (BGBl. I S. 3334) geändert worden ist

⁶⁴ Vgl. Klumpp 2021: Wo regele ich Telearbeit, Homeoffice und mobiles Arbeiten?, S. 69

⁶⁵ Vgl. IG Metall Baden-Württemberg 2021: TV Mobiles Arbeiten, S. 1

⁶⁶ Vgl. Wernecke 2021: Von der Ausnahme zur Regel in Rekordzeit, S. 23

-
- Konkrete Ausgestaltung im Sinne von Arbeitsort, Anzahl Arbeitstage, Lage der Arbeitszeit
 - Ankündigungsfristen
 - Kostenübernahme für Einrichtung des Arbeitsplatzes und Arbeitsausstattung
 - Betriebliche Präsenz
 - Datenschutz
 - Arbeitsschutz.⁶⁷

⁶⁷ Vgl. Klumpp 2021: Wo regule ich Telearbeit, Homeoffice und mobiles Arbeiten?, S. 69–78; Gerlach 2021: Was sind zwingende Inhalte einer Regelung zu Telearbeit, Homeoffice oder mobilem Arbeiten?, S. 80–87

3 Empirische Forschung

Die durch Literaturrecherche erlangten Erkenntnisse sollen in dieser Arbeit mit empirischer Forschung anhand von qualitativer Datenerhebung ergänzt werden. Dafür werden in diesem Kapitel zunächst die Untersuchungsmethode und die Gründe für die Auswahl dieser dargelegt, bevor die Konzeption des Interviewleitfadens sowie die Auswahl der Experten erläutert wird. Weiterführend wird die Umsetzung der Schritte Datenerhebung, -aufbereitung und -auswertung beschrieben.

3.1 Methodik

Um die Wahl der Untersuchungsmethode dieser Arbeit zu begründen, soll zuerst der Unterschied zwischen qualitativer und quantitativer Forschung dargelegt werden. Die qualitative Forschung strebt grundsätzlich danach, komplexe Zusammenhänge zu ergreifen und interpretativ auszuwerten.⁶⁸ Dazu werden meist Untersuchungen mit kleiner Fallzahl durchgeführt, in denen entweder Gesprochenes, Schriftstücke oder Verhaltensweisen betrachtet werden. Die Durchführung qualitativer Forschung zeichnet sich vor allem durch Offenheit und Flexibilität aus.⁶⁹ Quantitative Forschung hingegen beschäftigt sich mit der Prüfung bestehender Hypothesen durch standardisierte Methoden wie zum Beispiel Umfragen.⁷⁰ Dabei liegt der Fokus auf der statistischen Darstellung und Auswertung von Häufigkeiten, weshalb meist mit großen Fallzahlen gearbeitet wird.⁷¹

Die Erfolgsfaktoren hybrider Arbeit, welche in dieser Arbeit beleuchtet werden sollen, stellen ein komplexes Thema, mit hoher Aktualität dar. Aufgrund dieser Gegenwärtigkeit der Thematik und der sehr unternehmensspezifischen Natur bestehen weniger Modelle und Hypothesen, die für eine quantitative Untersuchung geeignet wären. Daher soll eine qualitative Untersuchung Aufschluss über Erfolgsfaktoren sowie Chancen und Herausforderungen hybrider Arbeit geben.

Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Interviews lassen sich als leitfadengestützte Experteninterviews definieren. Leitfadeninterviews sind eine Methode der qualitativen Sozialforschung, welche die systematische Analyse eines realen Sachverhaltes zum Ziel haben.⁷² Die Methode zeichnet sich vor allem durch die Flexibilität während der Interviewdurchführung aus, welche es ermöglicht, auf das Gesagte der Befragten

⁶⁸ Vgl. Sandberg 2013: Wissenschaftlich Arbeiten von Abbildung bis Zitat, S. 46

⁶⁹ Vgl. Sandberg 2013: Wissenschaftlich Arbeiten von Abbildung bis Zitat, S. 46

⁷⁰ Vgl. Misoch 2019: Qualitative Interviews, S. 1

⁷¹ Vgl. Sandberg 2013: Wissenschaftlich Arbeiten von Abbildung bis Zitat, S. 45

⁷² Vgl. Misoch 2019: Qualitative Interviews, S. 1

einzufragen und dadurch individuelle Ansichten und Wahrnehmungen dieser zu begreifen.⁷³ Daher lassen sich Leitfadeninterviews auch als halbstandardisiert, mit vorgegebenen Fragen aber offener Antwortmöglichkeiten, klassifizieren.⁷⁴ Die Datenerhebung erfolgt dabei durch Kommunikation zwischen Interviewer und Interviewpartner im Rahmen eines persönlichen Gesprächs.⁷⁵ Da im Rahmen dieser Arbeit subjektive Ansichten und Einstellungen gewonnen werden sollen, scheint das Leitfadeninterview die passende Forschungsmethode zu sein. Um möglichst fundiertes Wissen zur erforschten Thematik zu erhalten, finden die Leitfadeninterviews mit sogenannten Experten statt und können daher auch als leitfadengestützte Experteninterviews bezeichnet werden.

Interviewleitfaden

Die Experteninterviews erfolgen unter Hinzunahme eines Leitfadens, der dazu dienen soll, dem Interview eine gewisse Struktur zu geben und möglichst treffende Erkenntnisse zu den vorliegenden Fragestellungen zu erhalten.⁷⁶ Dennoch ist zu beachten, dass das Leitfadeninterview als offenes Interview durchgeführt werden soll und der Interviewpartner in seinen Antworten so wenig wie möglich durch die Fragestellungen beeinflusst werden darf.⁷⁷ Kruse beschreibt diese Problematik sehr treffend auch als „Dilemma zwischen Offenheit und Strukturierung“ und empfiehlt daher unter anderem den Leitfaden in bestimmter Weise aufzubauen und die Fragen als offene Erzählaufforderungen zu konstruieren.⁷⁸ Darüber hinaus rät Misoch den Leitfaden in die Phasen: Information, Einstieg, Hauptteil und Ausklang zu gliedern.⁷⁹ Um den Ansprüchen der qualitativen Forschungsmethodik gerecht zu werden, wurde der Leitfaden für die durchgeführten Interviews daher unter Beachtung von Kruses und Misochs Empfehlungen erstellt. Zu Beginn des Leitfadens erfolgt eine Einführung in die Thematik des Forschungsprojekts sowie eine Danksagung an den Interviewpartner. Daran schließt sich eine Erläuterung zum Ablauf des Interviews sowie eine Frage um Einverständnis zur Aufnahme des Gesprächs an, gefolgt von einem Hinweis auf die zu unterschreibende Einverständniserklärung. Bevor der Frageteil beginnt, wird dem Interviewpartner noch die Möglichkeit gegeben eigene

⁷³ Vgl. Misoch 2019: Qualitative Interviews, S. 3

⁷⁴ Vgl. Gläser/Laudel 2010: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, S. 41

⁷⁵ Vgl. Misoch 2019: Qualitative Interviews, S. 2

⁷⁶ Vgl. Misoch 2019: Qualitative Interviews, S. 13

⁷⁷ Vgl. Gläser/Laudel 2010: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, S. 131

⁷⁸ Vgl. Kruse 2015: Qualitative Interviewforschung, S. 212–213

⁷⁹ Vgl. Misoch 2019: Qualitative Interviews, S. 68

Fragen zu stellen. Um einen guten Einstieg in das Gespräch zu ermöglichen und dem Interviewpartner Sicherheit zu geben, startet das Interview mit einfachen Fragen zur eigenen Person sowie dem Unternehmen, in dem der Interviewpartner (beratend) tätig ist.⁸⁰ Überleitend zum Hauptteil werden simple Abfragen zur Praktik von hybrider Arbeit im Unternehmen sowie der eigenen Ausübung von hybrider Arbeit gestellt. Der Hauptteil beginnt mit einer Frage zur generellen Bedeutung von hybrider Arbeit für Unternehmen. Nachfolgend orientiert sich der Leitfaden an den Leitfragen dieser Arbeit. Dazu werden Chancen und Herausforderungen aus Sicht der Interviewpartner erfragt, bevor auf Erfolgsfaktoren für hybride Arbeitskonzepte eingegangen wird. Der Hauptteil schließt mit Fragen zur Verantwortlichkeit für hybride Arbeit im Unternehmen sowie der Einstellung zu Bürokonzepten, die hybride Arbeit unterstützen sollen, ab. Um einen angenehmen Abschluss des Interviews zu erreichen, findet am Ende eine Abfrage zu weiteren Aspekten, die der Interviewpartner hinzufügen möchte, sowie dem Empfinden des Interviews statt. Der konstruierte Leitfaden ist in Anhang 7 zu finden. In der Absicht, den Umständen der Interviewpartner zu entsprechen, wurde der Leitfaden entsprechend auf deren Tätigkeit angepasst.

Auswahl der Experten

Als Experten in diesem Kontext gelten Interviewpartner, welche über spezifisches Wissen zur erforschten Thematik besitzen.⁸¹ Spezifisches Wissen ist dabei nicht auf durch Bildung erlangtes Wissen begrenzt, sondern meint auch Wissen über soziale Zusammenhänge, welches durch das Agieren in einem bestimmten Umfeld oder dem Arbeiten in einer Position erlangt wird.⁸² Da die Experten maßgebende Erkenntnisse zur Beantwortung der Leitfragen liefern sollen, sollte der gewissenhaften Auswahl dieser entsprechend Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die Auswahl der Experten verfolgte das Ziel eine möglichst umfassende Sichtweise auf die zu erforschenden Fragestellungen zu erhalten und daher Interviewpartner mit verschiedenen Positionen und entsprechend unterschiedlichen Blickwinkeln auszuwählen. Konkret fand die Suche nach geeigneten Interviewpartnern im ersten Schritt anhand folgender Kriterien statt: Position, Unternehmensart und

⁸⁰ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Zusammenhang nachfolgend von „Unternehmen“ gesprochen und nicht zwischen Tätigkeit oder Beratung der Interviewpartner in den Unternehmen unterschieden.

⁸¹ Vgl. Gläser/Laudel 2010: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, S. 11

⁸² Vgl. Gläser/Laudel 2010: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, S. 12

Berührungspunkte mit hybrider Arbeit. Dabei bildeten sich die Interessensbereiche Personal, Geschäftsführung, Betriebsrat oder Arbeitsrecht und Beratung aus. Außerdem wurde darauf geachtet, dass die Interviewpartner aus verschiedenen großen Unternehmen stammen. Daher ergab sich eine Mischung aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie großen Unternehmen. Unter der Berücksichtigung der genannten Kriterien wurden insgesamt sechs Experten, ersichtlich in Tabelle 3, mit verschiedenen Positionen ausgewählt.

Tabelle 3: Übersicht über die Interviewpartner

Interview partner	Geschlecht	Position	Branche(n)	Unternehmensart	Anzahl Beschäftigte	Interviewdauer
IP1	w	HR Director Cluster Deutschland & Österreich	Pharma	Großes Unternehmen (Konzern)	2900	30 Min
IP2	m	Fachanwalt für Arbeitsrecht	beratend: Pharma, Rüstung, IT	KMU, Große Unternehmen	20-2500	40 Min
IP3	w	Business Coach Organisationsberaterin Dozentin AGV Chemie	beratend: Pharma, Chemie, Gesundheitswesen	Große Unternehmen	1000-5000	53 Min
IP4	w	Personalberaterin Unternehmensberaterin Geschäftsführerin	beratend: Handel, Dienstleistung, Logistik	KMU	100-500	40 Min
IP5	m	Brand Manager	Bauchemie	Großes Unternehmen (Konzern)	500	37 Min
IP6	m	Head of HR	Gesundheit und Wellbeing	Großes Unternehmen (Konzern)	500	35 Min

3.2 Datenerhebung

Die Durchführung der Experteninterviews startete mit der Kontaktaufnahme und Anfrage der Interviewpartner. Diese unterschied sich je nach Interviewpartner zwischen telefonischer Anfrage, E-Mail oder LinkedIn Anfrage. Erfreulicherweise waren alle angefragten Personen bereit, für ein Interview zur Verfügung zu stehen und stimmten einer Terminvereinbarung zu. Um sich auf das Gespräch vorbereiten zu können, erhielten die Interviewpartner bereits vor der Durchführung den Interviewleitfaden. Je nach Verfügbarkeit der Interviewpartner fanden die Interviews persönlich oder telefonisch statt. IP1, IP3, IP4 und IP5 konnten persönlich befragt werden, während die Gespräche mit IP2 und IP6 telefonisch stattfanden. Die Interviews wurden allesamt für die spätere Transkription mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet. Während der Interviews lag der Fokus auf den Erzählungen der Interviewpartner weshalb auf eigene Ergänzungen oder Einwände größtenteils verzichtet wurde. Ferner wurde der Interviewpartner durch konkrete Nachfragen aufgefordert, seinen Standpunkt ausführlicher darzulegen. Um den Interviewpartner nicht in seinem Redefluss zu stören, wurde die Reihenfolge der im Leitfaden enthaltenen Fragen entsprechend an den Gesprächsverlauf angepasst. Die Dauer der Interviews betrug zwischen 30 Minuten und 53 Minuten.

3.3 Datenaufbereitung

Bevor mit der Auswertung der Interviews begonnen werden konnte, wurden die Aufnahmen der Gespräche mittels Transkription in Textform gebracht. Die ausführlichen Transkripte sind in Anhang 1 bis Anhang 6 zu finden. Zur Auswertung der Interviews ist mit der Software MAXQDA, einer Computeranwendung für qualitative Datenanalyse gearbeitet worden. Nach ausführlichem Studium verschiedener Methoden zur Auswertung des Datenmaterials orientiert sich die Auswertung an einer der Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse nach Udo Kuckartz. Bei dieser Art der Datenauswertung handelt es sich laut Kuckartz um die „systematische und methodisch kontrollierte wissenschaftliche Analyse von Texten, Bildern, Filmen und anderen Inhalten von Kommunikation“.⁸³ Zentraler Bestandteil der Inhaltsanalyse ist die Bildung von Kategorien, denen das Datenmaterial in einem Codierungsprozess zugeordnet wird.⁸⁴ Ferner lassen sich unter der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse verschiedene Arten identifizieren. Kuckartz beschränkt sich im Gegensatz zu anderen Methodenforschern auf die Differenzierung der drei folgenden Methoden: inhaltlich strukturierend, evaluativ, typendbildend.⁸⁵ Für die vorliegende Arbeit fand die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse Anwendung. Diese scheint auf Grund des strukturierenden anstelle des evaluierenden Vorgehens die passende Methode für das vorliegende Datenmaterial zu sein. Die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse zeichnet sich durch die wiederholte Codierung des Datenmaterials anhand der gebildeten Kategorien aus.⁸⁶ Wie in Abbildung 3 ersichtlich, erfolgte die Inhaltsanalyse, an das Phasenmodell von Kuckartz angelehnt, in sechs Schritten. Die von Kuckartz entwickelten sieben Phasen wurden entsprechend der Bedürfnisse des Forschungsgegenstands der Arbeit sowie dem Arbeitsfluss der Auswertung angepasst. Hervorzuheben ist dabei, dass die Phasen keineswegs streng voneinander getrennt ablaufen müssen, sondern parallel oder wiederholend ablaufen können.⁸⁷

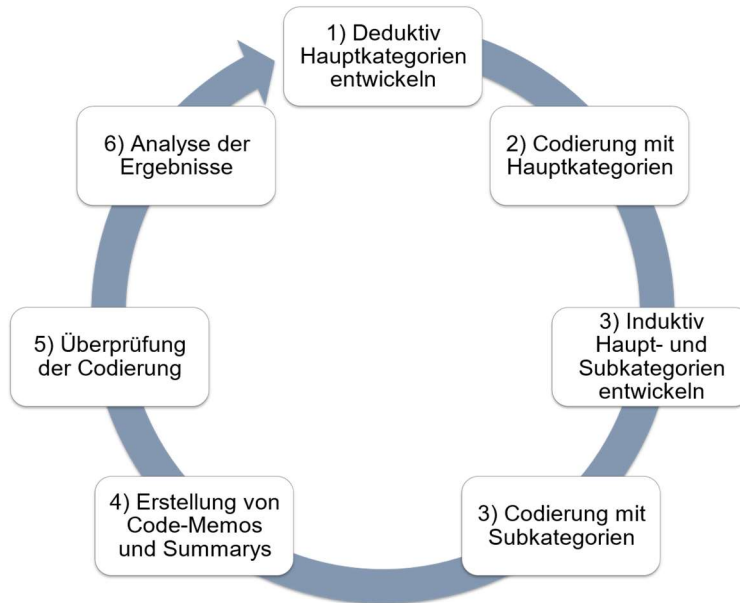
⁸³ Kuckartz/Rädiker 2022: Qualitative Inhaltsanalyse, S. 39

⁸⁴ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022: Qualitative Inhaltsanalyse, S. 39

⁸⁵ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022: Qualitative Inhaltsanalyse, S. 104

⁸⁶ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022: Qualitative Inhaltsanalyse, S. 104

⁸⁷ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022: Qualitative Inhaltsanalyse, S. 106

Abbildung 3: Phasen der qualitativen Inhaltsanalyse⁸⁸

Der erste Schritt umfasst dabei die deduktive Bildung von Hauptkategorien. Diese ließen sich anhand des zuvor konstruierten Interviewleitfadens, der die zu erforschenden Leitfragen enthält, ableiten. Nach der Bildung der Hauptkategorien, konnte mit der ersten Codierung des Datenmaterials begonnen werden. Dabei gestaltete sich das Vorgehen wie folgt: Durch satzweise Prüfung erfolgt eine Zuordnung der Aussagen zu den Hauptkategorien. Dieses Prozedere wurde für alle sechs Transkripte durchgeführt, woraus eine erste Version einer Zuordnung der Textpassagen zu den Hauptkategorien entstand. Durch das gewissenhafte Sichten der Transkripte ließen sich Häufungen von Aussagen zu denselben Themen erkennen. Daraus entstanden mit Blick auf das Phasenmodell im dritten Schritt induktiv neue Kategorien, die sich entweder als Subkategorie einer Hauptkategorie unterordnen ließen oder eine neue Hauptkategorie formten. So bildete sich beispielsweise unter der Hauptkategorie *Erfolgsfaktoren* die Subkategorie *Führung*. Daraus entstand ein umfangreiches Kategoriensystem, welches eine dreistufige Hierarchie in Form von Haupt- und Subkategorien erster und zweiter Ebene aufweist. Schon während des Codierungsprozesses fand eine Schärfung und Abgrenzung der einzelnen Kategorien durch das Erstellen der Kategoriendefinitionen, auch Codememos genannt, statt. Diese Codememos enthalten neben dem Namen der Kategorie auch eine kurze Beschreibung sowie ein Ankerbeispiel und die Information über deduktive oder induktive

⁸⁸ In Anlehnung an Kuckartz/Rädiker 2022: Qualitative Inhaltsanalyse, S. 132; modifiziert

Entstehungsweise. Die Hauptkategorien, welche aus dem beschriebenen Prozess entstanden, sind mit ihrer jeweiligen Codememo in Tabelle 4 aufgeführt.

Tabelle 4: Hauptkategorien mit Codememos⁸⁹

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Bildung
K1 Erfolgsfaktoren	Alle Textstellen, die sich auf Faktoren beziehen, welche zu einem Erfolg von hybrider Arbeit beitragen. Erfolg meint dabei die Nutzung der Chancen und das Überwinden der Herausforderungen.	IP1: "Total, also wenn man wirklich verharrt in dem "ich glaube meine Mitarbeitenden arbeiten nur wenn sie da sind und ich sie sehen kann" dann kann das nicht erfolgreich sein weil man stresst die Leute unglaublich dann. Man impliziert ja "ich vertrau dir dann eben nicht, du machst das nicht gut genug und so weiter"."	Deduktiv
K2 Chancen	Alle Textstellen, die auf die Chancen und positiven Effekte, welche durch hybride Arbeit für Unternehmen, Führungskräfte und die Mitarbeiter entstehen, Bezug nehmen.	IP1: "Und für das Thema Motivation und eben diese Loyalität ist das sehr relevant oder ein großer Vorteil."	Deduktiv
K3 Verantwortlichkeit	Alle Textstellen, die sich auf Institutionen beziehen, welche Verantwortung für die Initiierung, Konzeption und Umsetzung von hybrider Arbeit haben.	IP3: "Das muss eigentlich zukünftig in den Unternehmenszielen verankert sein und es muss eigentlich auch hier eine Verantwortung drauf sein, die einmal auf Prozessoptimierung kuckt aber auch auf Gesunderhaltung der Menschen."	Deduktiv
K4 Herausforderungen	Alle Textstellen, die auf die Herausforderungen, welche durch hybride Arbeit für Unternehmen, Führungskräfte und die Mitarbeiter entstehen, Bezug nehmen.	IP4: "Das ist die Herausforderung im hybriden Arbeiten. Es setzt voraus, dass ich wirklich die Menschen, die für mich arbeiten viel genauer anschau und sie auch anders wahrnehme."	Deduktiv
K5 Bedeutung hybrider Arbeit	Alle Textstellen, die auf die Bedeutung hybrider Arbeit in der Arbeitswelt Bezug nehmen.	IP2: "Absolut elementar. Wenn du das nicht anbietest bist du raus über kurz oder lang. Ausgenommen sind, auch in den Unternehmen, die das großflächig anbieten, immer natürlich einzelne Positionen."	Deduktiv
K6 Ausprägung hybrider Arbeit	Alle Textstellen, welche die Ausprägung von hybrider Arbeit in den Unternehmen, in denen die Interviewpartner tätig sind, behandeln.	IP5: "Wir haben hier am Standort in Ulm die Regelung, dass wir 40 % mobiles Arbeiten ermöglichen. Die Kollegen hier machen es eigentlich meistens so drei Tage im Büro, zwei Tage im Homeoffice und dann halt rotierend, dass immer ein Team oder ein Teil im Büro und ein Teil im Homeoffice ist, so dass am Ende des Tages eigentlich immer dieses hybride Thema zustande kommt weil man natürlich dann auch Gespräche hat mit Kollegen die hier sind und mit Kollegen die zu Hause sind."	Induktiv
K7 Definition hybride Arbeit	Alle Textstellen, welche eine Definition von hybrider Arbeit aus Sicht der Interviewpartner behandeln.	IP1: "Also wir sprechen ja von hybridem Arbeiten entweder Büro oder woanders. Aktuell ist das eben überwiegend zu Hause."	Induktiv

Tabelle 5 zeigt das vollständige Kategoriensystem inklusive Subkategorien erster und zweiter Ebene.

⁸⁹ Eigene Darstellung

Tabelle 5: Dreistufiges Kategoriensystem⁹⁰

Hauptkategorie	Subkategorie 1	Subkategorie 2	
K1 Erfolgsfaktoren	SK1 Führung	SK1.1 Vertrauen	
		SK1.2 Regeln	
		SK1.3 Erwartungsmanagement	
		SK1.4 Dialog	
		SK1.5 Unterstützung Selbstmanagement	
	SK2 Strategie		
			SK3 Bürokonzepte
			SK4 Technische Ausstattung
			SK5 Kompetenzaufbau
			SK6 Unternehmenskultur
K2 Chancen	SK7 Performance		
	SK8 Work-Life Integration		
	SK9 Ressourceneinsparung		
	SK10 Fachkräftesicherung		
	SK11 Individualität		
	SK12 Flexibilität		
	SK13 Motivation		
	SK14 Vertrauenskultur aufbauen		
K3 Verantwortlichkeit	SK15 Unternehmen	SK15.1 Geschäftsführung	
		SK15.2 Führungskräfte	
		SK15.3 Human Resources	
		SK15.4 Betriebsrat	
		SK15.5 Unterstützende Abteilungen	
		SK15.6 Mitarbeiter	
	SK16 Vereinbarung		
	SK17 Gesetzgebung		
K4 Herausforderungen	SK18 Selbstmanagement		
	SK19 Qualität des mobilen Arbeitsplatzes		
	SK20 Zugehörigkeitsgefühl		
	SK21 Gesundheitliche Risiken		
	SK22 Interaktion		
	SK23 Neue Führung		
	SK24 Organisation hybrider Arbeit		
K5 Bedeutung hybrider Arbeit			
K6 Ausprägung hybrider Arbeit			
K7 Definition hybride Arbeit			

Im fünften Schritt fand eine Überprüfung aller codierten Textstellen statt, bei welcher doppelte Codierungen aufgelöst wurden oder die zugeordnete Kategorie nochmals korrigiert

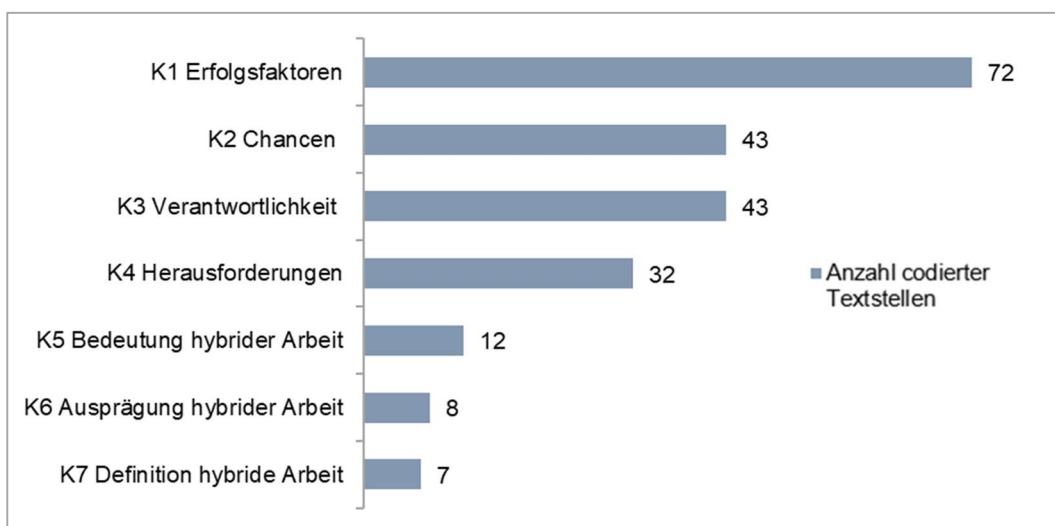
⁹⁰ Eigene Darstellung

wurde. Im Rahmen der gesamten Auswertung galt es insbesondere zu beachten, die Ursprungsgedanken der Interviewpartner nicht durch eigene Interpretation zu verändern.⁹¹ Bei jeder Codierung stellte sich daher die Frage, ob die zugeordnete Kategorie auch das Gesagte der Experten widerspiegelt. Die qualitative Inhaltsanalyse schließt im sechsten Schritt mit der Analyse der Ergebnisse ab. Diese findet zum einen quantitativ im Kapitel 3.4 statt, zum anderen inhaltlich in Kapitel 4. Das in MAXQDA codierte Datenmaterial wurde zur abschließenden Analyse in Excel importiert. In Zuge dessen konnten die codierten Textstellen durch die Bildung von Paraphrasen und Ergebniszusammenfassungen umfassend studiert werden. Die daraus entstandene Auswertungstabelle ist in Anhang 8 zu finden.

3.4 Datenauswertung

Nachfolgend findet eine quantitative Auswertung der Ergebnisse aus der qualitativen Inhaltsanalyse statt. Mit der Einordnung des Datenmaterials in Kategorien bildete sich eine Häufigkeitsverteilung anhand der Anzahl der codierten Textstellen. Dabei ist anzumerken, dass eine weitere Analyse diese Häufigkeiten annimmt, ein gehäuftes Auftreten einer Kategorie würde Aussage über deren Wichtigkeit machen.⁹² Im Zuge der Auswertung wurden in den sechs durchgeführten Interviews insgesamt 217 Textstellen codiert, welche sich auf die sieben in Abbildung 4 ersichtlichen Hauptkategorien verteilen.

Abbildung 4: Häufigkeitsverteilung der Hauptkategorien⁹³



⁹¹ Vgl. Gläser/Laudel 2010: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, S. 198

⁹² Vgl. Gläser/Laudel 2010: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, S. 198

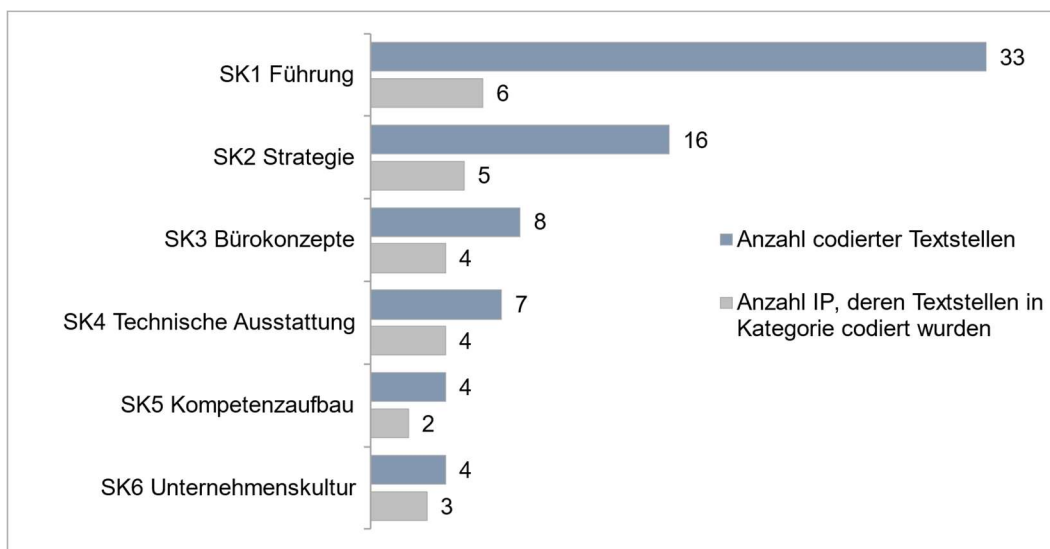
⁹³ Eigene Darstellung

Daraus lässt sich ablesen, dass 72 Textstellen mit der Kategorie 1 Erfolgsfaktoren codiert sind, welche somit die größte Kategorie darstellt. Weiterhin sind die Kategorien K2 Chancen, K3 Verantwortlichkeit und K4 Herausforderung ebenfalls mit einer großen Anzahl an Textstellen codiert. Diese sind auch jene Kategorien, welche Subkategorien enthalten. Im Nachfolgenden werden die einzelnen Hauptkategorien mit Fokus auf die vier größten genauer betrachtet. Die Betrachtung der Hauptkategorien Bedeutung, Ausprägung und Definition hybrider Arbeit soll sich an dieser Stelle auf die Anzahl der codierten Textstellen begrenzen. In Kapitel 4 findet eine ausführlichere Thematisierung deren Inhalt statt.

Erfolgsfaktoren

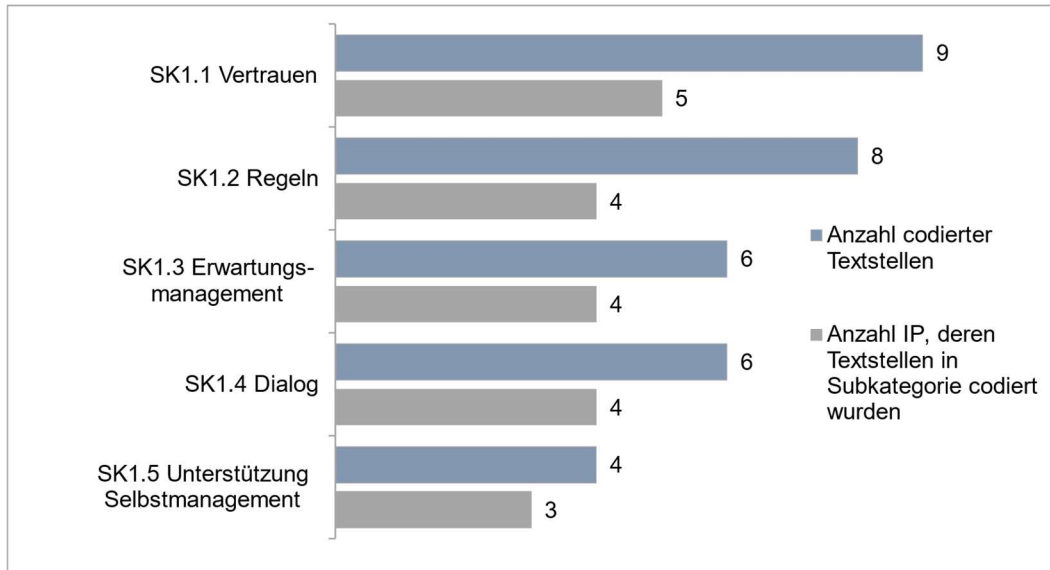
Abbildung 5 zeigt deutlich, dass die Subkategorie 1 Führung gefolgt von der SK2 Strategie innerhalb der Erfolgsfaktoren am häufigsten codiert wurde. Dabei ist auch zu erkennen, dass sechs von sechs Interviewpartner *Führung* als Erfolgsfaktor hybrider Arbeit thematisierten, während *Kompetenzaufbau* nur von zwei Interviewpartnern genannt wurde.

Abbildung 5: Häufigkeitsverteilung und Anzahl erwähnender IP K1 Erfolgsfaktoren⁹⁴



Diese Häufung von Textstellen unter der Subkategorie SK1 Führung veranlasste die Bildung einer weiteren Kategorienebene. Die Häufigkeitsverteilung dieser ist in Abbildung 6 ersichtlich.

⁹⁴ Eigene Darstellung

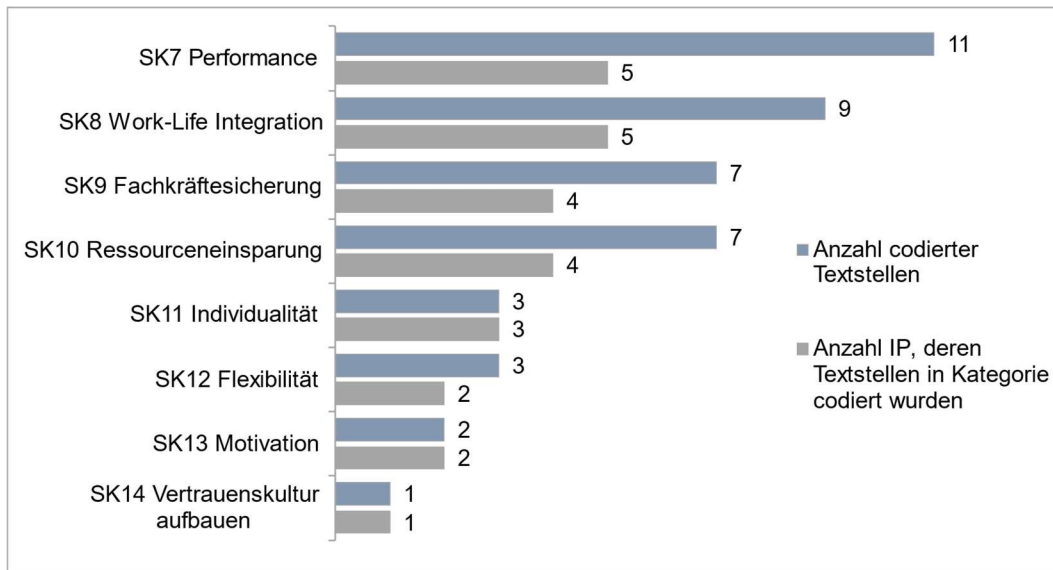
Abbildung 6: Häufigkeitsverteilung und Anzahl erwähnender IP SK1 Führung⁹⁵

Die Subkategorie 1.1 Vertrauen als Element der Führung wurde mit neun codierten Textstellen von fünf Interviewpartnern am häufigsten erwähnt. Dennoch sind auch die Subkategorien SK1.2 Regeln, SK1.3 Erwartungsmanagement und SK1.4 Dialog häufig zur Sprache gekommen.

Chancen

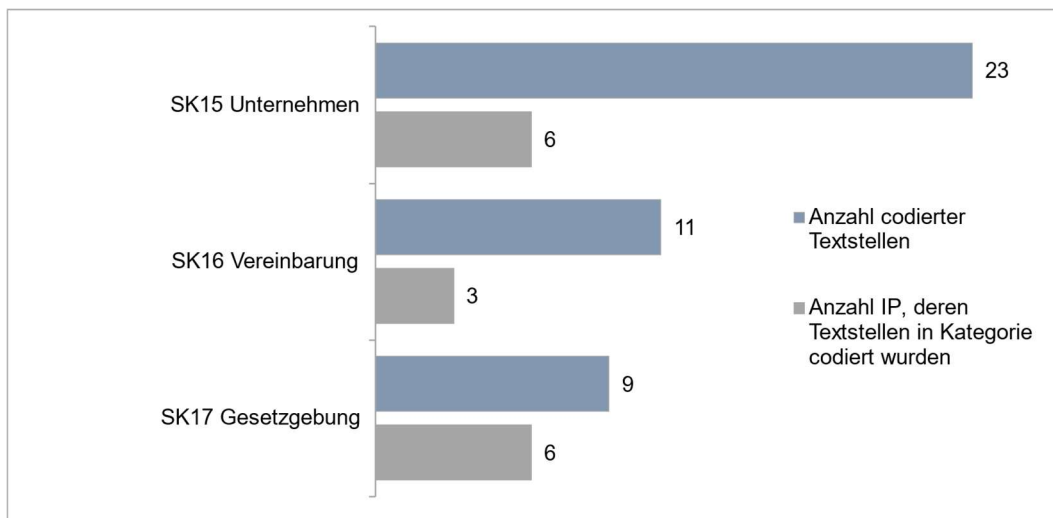
Abbildung 7 ist zu entnehmen, dass *Performance* mit elf codierten Textstellen am häufigsten von den Interviewpartnern als Chance hybrider Arbeit identifiziert wurde. Darauf folgen die Subkategorien Work-Life Integration, Fachkräftesicherung sowie Ressourceneinsparung. Die Chance des *Aufbaus* einer *Vertrauenskultur* wurde hingegen nur von einem Interviewpartner mit einer Textstelle erwähnt.

⁹⁵ Eigene Darstellung

Abbildung 7: Häufigkeitsverteilung und Anzahl erwähnender IP K2 Chancen⁹⁶

Verantwortlichkeit

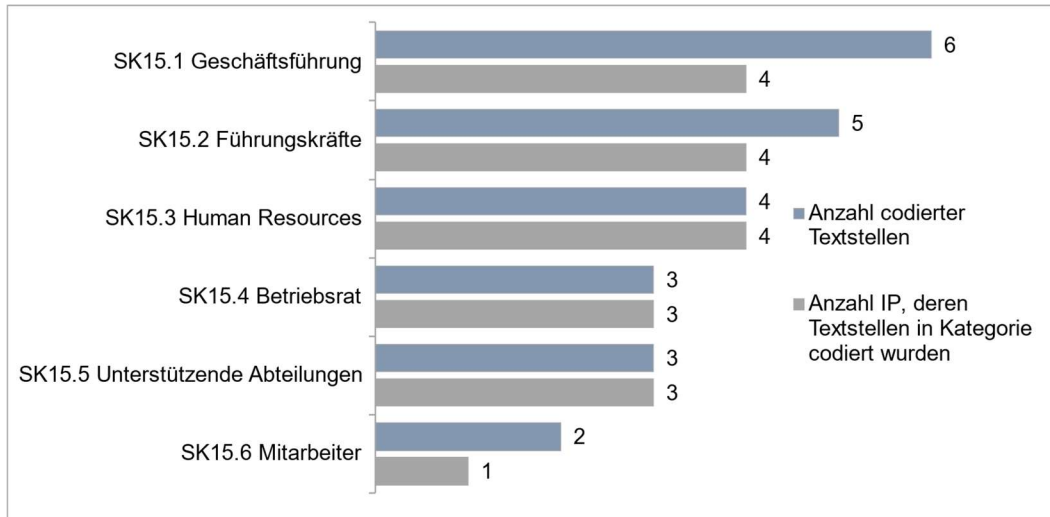
Abbildung 8 zeigt, dass innerhalb der Kategorie Verantwortlichkeit SK15 Unternehmen gefolgt von SK16 Vereinbarung am häufigsten codiert wurde. Betrachtet man die Anzahl der Interviewpartner, so ist zu erkennen, dass SK15 Unternehmen und SK17 Gesetzgebung von allen Experten erwähnt wurden.

Abbildung 8: Häufigkeitsverteilung und Anzahl erwähnender IP K3 Verantwortlichkeit⁹⁷

Die große Anzahl an codierten Textstellen in SK15 Unternehmen ist auch darin begründet, dass sich innerhalb dieser eine dritte Kategorienebene, ersichtlich in Abbildung 9, befindet.

⁹⁶ Eigene Darstellung

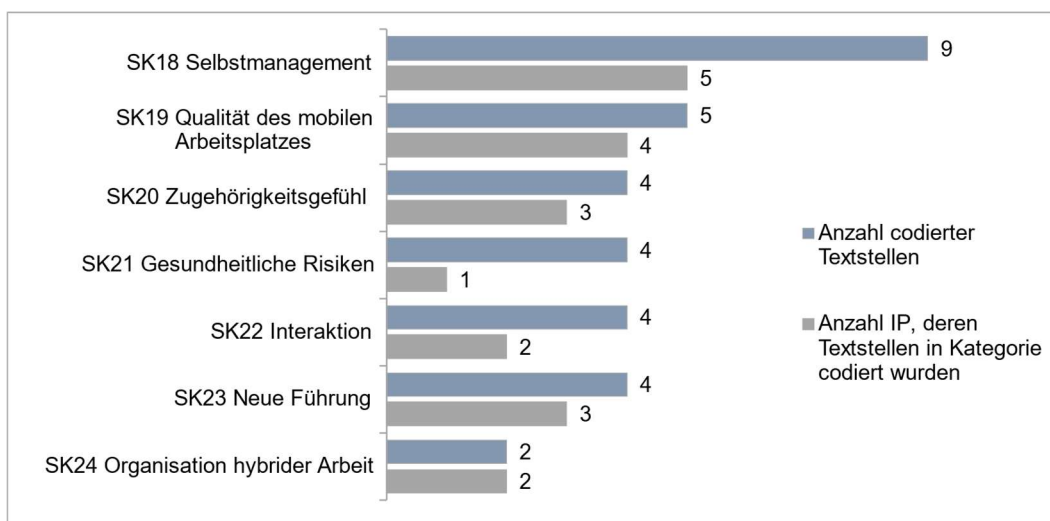
⁹⁷ Eigene Darstellung

Abbildung 9: Häufigkeitsverteilung und Anzahl erwähnender IP SK15 Unternehmen⁹⁸

Innerhalb der Subkategorie Unternehmen ist SK 15.1 Geschäftsführung mit sechs codierten Textstellen am häufigsten erwähnt worden, während SK 15.6 Mitarbeiter nur zwei Codierungen aufweist.

Herausforderungen

Innerhalb der Kategorie Herausforderungen wurde SK18 Selbstmanagement mit neun codierten Textstellen am häufigsten erwähnt. Darauf folgt SK19 Qualität des mobilen Arbeitsplatzes mit fünf codierten Textstellen. Die Subkategorien SK20, SK21, SK22 und SK23 wurden jeweils mit vier Textstellen codiert.

Abbildung 10: Häufigkeitsverteilung und Anzahl erwähnender IP K4 Herausforderungen⁹⁹

⁹⁸ Eigene Darstellung

⁹⁹ Eigene Darstellung

4 Diskussion der Ergebnisse

Anknüpfend an die in Kapitel 3.4 durchgeführte quantitative Betrachtung der Forschungsergebnisse aus den Experteninterviews folgt eine inhaltliche Erörterung. Im ersten Schritt wird dabei die von den Experten vorgenommene Definition hybrider Arbeit beleuchtet. Darauf folgt eine Betrachtung der Ergebnisse aus den Subkategorien Bedeutung und Ausprägung hybrider Arbeit bevor auf die Verantwortlichkeit eingegangen wird. Der Fokus des Kapitels liegt in der Darlegung der Ergebnisse zu den Chancen und Herausforderungen hybrider Arbeit, um im letzten Schritt zentrale Erfolgsfaktoren beschreiben und ableiten zu können. Dabei sollen die Ergebnisse der Experteninterviews um Erkenntnisse aus der Literatur ergänzt werden.

4.1 Definition hybride Arbeit

Wie in Kapitel 3.4 dargestellt, wurden sieben Textstellen zur Definition hybrider Arbeit codiert. Unter genauerer Betrachtung lässt sich feststellen, dass vier der sechs Interviewpartner, nämlich IP1, IP2, IP3 und IP6, eine Definition vorgenommen haben. Alle vier Interviewpartner sind sich der Definition der Begrifflichkeit *hybride Arbeit* einig und definieren diese als Kombination aus der Arbeit im Unternehmen und mobiler Arbeit.¹⁰⁰ Zusätzlich wird von allen vier IP thematisiert, dass die Nutzung der Begrifflichkeit *mobile Arbeit* im Zusammenhang mit dem ortsunabhängigen Teil hybrider Arbeit dem Zweck der Abgrenzung zu Telearbeitsplätzen dient. IP2 führt dazu sehr treffend aus:

„In der Praxis gestaltet man das dann so, dass man den Arbeitnehmern entsprechend große Freiräume gewährt, wohlwissend das die faktisch dann aber überwiegend natürlich von zu Hause arbeiten.“¹⁰¹

Die zu Beginn der Arbeit vorgenommene Definition bestätigt sich damit. Darüber hinaus lässt sich dadurch feststellen, dass sich die vier Interviewpartner bereits selbst intensiver mit der Thematik der hybriden Arbeit auseinandergesetzt haben und daher über die Bedeutung der Begrifflichkeiten im Klaren sind.

¹⁰⁰ Vgl. Anhang 1, Z. 202-206; Anhang 2, Z. 59-79; Anhang 3, Z.84-91; Anhang 6, Z. 184-188

¹⁰¹ Anhang 2, Z. 64-66

4.2 Bedeutung hybrider Arbeit

Betrachtet man die Subkategorie der Bedeutung hybrider Arbeit, so zeichnet sich ein ähnlich eindeutiges Bild ab. Alle sechs interviewten Experten schätzen die Bedeutung hybrider Arbeit hoch ein und sind der Meinung, dass Unternehmen hybride Arbeit, wo es möglich ist, anbieten müssen.¹⁰² So meint beispielsweise IP4, ob hybride Arbeit angeboten wird, sei überhaupt nicht mehr diskussionswürdig, sondern lediglich die konkrete Ausgestaltung des Konzepts.¹⁰³ Dies bestätigt sich auch in einer Studie, welche 2021 von Microsoft durchgeführt wurde, in der 73 % der befragten Arbeitnehmer weiterhin flexible mobile Arbeitsmodelle nutzen wollen.¹⁰⁴ Dadurch bestätigt sich die Annahme, dass hybride Arbeit zukünftig weiter an Bedeutung gewinnt und es dadurch notwendig ist, dass Unternehmen und deren Entscheider sich intensiv mit der Thematik beschäftigen.

4.3 Ausprägung hybrider Arbeit

Im Rahmen der Interviews fand eine Abfrage der Ausprägung von hybrider Arbeit in den Unternehmen, in denen die Experten tätig sind, statt. Daraus ergab sich folgendes Bild: In allen Unternehmen, in denen die Experten tätig sind, wird hybrid gearbeitet. Die Ausprägung der hybriden Arbeit orientiert sich meist an dem Tätigkeitsbereich der Unternehmen. So geben IP1, IP3, IP5 und IP6, die in produzierenden Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden tätig sind, jeweils an, dass ca. zwei Drittel der Beschäftigten hybrid arbeiten können.¹⁰⁵ Lenkt man die Betrachtung auf die Anzahl an Tagen pro Woche, an denen mobil gearbeitet werden kann, so beschreibt IP4, eher in kleinen und mittelständischen Unternehmen tätig, dass in den meisten Unternehmen an mindestens einem Tag mobil gearbeitet werden kann.¹⁰⁶ Im Gegensatz dazu führen IP1, IP5 und IP6 an, an zwei bis drei Tagen könne mobil gearbeitet werden. Die Thematik der konkreten Ausprägungsform von hybrider Arbeit wird auch in der Literatur diskutiert. So untersuchten beispielsweise Fürstenberg und Bruch die Wechselwirkungen zwischen unterschiedlich starker Ausprägung mobiler Arbeit und der Art der Führung auf die emotionale Erschöpfung.¹⁰⁷ Dabei kommen sie zu dem Ergebnis, dass sich bei mehr als drei Tagen mobiler Arbeit negative Effekte intensivieren und plädieren daher für eine ausgeglichene Ausgestaltung

¹⁰² Vgl. Anhang 1, Z. 25-28; Anhang 2, Z. 47-54; Anhang 3, Z. 80-83; Anhang 4, Z. 75-84; Anhang 5, Z. 67-74; Anhang 6, Z. 45-54

¹⁰³ Vgl. Anhang 4, Z. 75-83

¹⁰⁴ Vgl. Microsoft 2021: Work Trend Index Annual Report, S. 4

¹⁰⁵ Vgl. Anhang 1, Z. 14-19; Anhang 3, Z. 43-49; Anhang 5, Z. 27-45; Anhang 6, Z. 29-36

¹⁰⁶ Vgl. Anhang 4, Z. 25-31

¹⁰⁷ Vgl. Fürstenberg/Bruch 2022: Resilienz und Führung im Homeoffice, S. 57

hybrider Arbeitsmodelle.¹⁰⁸ Dem selben Thema widmete sich auch eine Gruppe Harvard Professoren, die in einem Experiment mit 130 Beschäftigten die Auswirkungen unterschiedlicher Anteile von Präsenz und Virtualität auf das Arbeitsergebnis untersuchten.¹⁰⁹ Dabei stellten sie fest, dass die Untersuchungsteilnehmer bei zwei Tagen mobiler Arbeit pro Woche die besten Resultate in Innovationsleistung, Arbeitszufriedenheit, Work-Life Balance und geringer Isolation erzielten.¹¹⁰ Im Unterschied dazu mahnt Hoff, die Festlegung fester Büro- oder Mobilarbeitstage widerspräche dem grundlegenden Gedanken der Flexibilität sowie kundenorientiertem und wirtschaftlichem Arbeiten und hindere die Ausschöpfung des Potentials von hybrider Arbeit.¹¹¹ Diesen Ansatz verfolgt auch IP4 und führt dazu aus: „häufig wird das rein über Tage definiert: zwei Tage dort, drei Tage hier. Aber ich muss ja meine ganze Organisation und die Schnittstellen anschauen.“¹¹² Die konkrete Anzahl an Tagen, die mobil gearbeitet wird, soll an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden. Allerdings wird festgehalten, dass die konkrete Ausprägungsform hybrider Arbeit einen nicht zu vernachlässigenden Einfluss auf die Arbeitsergebnisse hat. Die Existenz verschiedener Ansätze in Bezug auf die Ausprägungsform von hybrider Arbeit verdeutlicht, dass es keine “one size fits all“ Lösung für hybride Arbeit gibt. Vielmehr bedarf es einer individuell an die Bedürfnisse des Unternehmens angepassten Lösung.

4.4 Verantwortlichkeit

Im folgenden Kapitel soll beleuchtet werden, welche Parteien Verantwortung für die Initiierung, Konzeption und Umsetzung hybrider Arbeitskonzepte tragen. Zusätzlich bezieht sich diese Kategorie auf den gesetzlichen Handlungsbedarf sowie Übereinkünfte zu der konkreten Ausgestaltung von hybrider Arbeit in Unternehmen.

Unternehmen

In der Befragung der Experten zur Verantwortlichkeit für hybride Arbeitskonzepte in Unternehmen, wurden die Geschäftsführung, Führungskräfte, die Abteilung Human Resources, der Betriebsrat sowie weitere unterstützende Abteilungen wie IT, Payroll, Arbeitssicherheit und Datenschutz genannt.¹¹³ Dabei sind sich IP1, IP3, IP4 sowie IP6 einig, dass die grundlegende Entscheidung eines Unternehmens für oder gegen die Möglichkeit

¹⁰⁸ Vgl. Fürstenberg/Bruch 2022: Resilienz und Führung im Homeoffice, S. 57

¹⁰⁹ Vgl. Choudhury u. a. 2022: Is Hybrid Work the Best of Both Worlds?

¹¹⁰ Vgl. Schwuchow 2022: Die Balance zwischen Büro und Homeoffice, S. 61

¹¹¹ Vgl. Hoff 2021: Alte Fehler in der neuen Normalität, S. 19

¹¹² Anhang 4, Z. 213-217

¹¹³ Siehe Kapitel 3.4 Ergebnisse

von hybrider Arbeit von der Geschäftsführung getroffen wird.¹¹⁴ In der konkreten Ausgestaltung und Umsetzung sind allerdings meist weitere Parteien beteiligt. So tragen die Führungskräfte laut IP1, IP3, IP4 und IP5 eine zentrale Rolle.¹¹⁵ IP5 verdeutlicht dies sehr anschaulich in seinen Ausführungen:

„Für mich ist es ein Zusammenspiel zwischen IT, HR und dann natürlich allen Führungskräften, weil das steht und fällt alles mit den Führungskräften und auch mit dem Verständnis der Führungskräfte, dass da ein Wandel stattfindet.“¹¹⁶

Daneben fällt auch Human Resources eine große Verantwortung zu. Zum einen, wenn es um den Abschluss von Betriebsvereinbarungen mit dem Betriebsrat geht, zum anderen in der operativen Ausgestaltung und Umsetzung eines Konzepts.¹¹⁷ Hervorzuheben ist, dass einzig IP1 auch die Mitarbeiter an der Ausgestaltung und Verantwortung für hybride Arbeit beteiligt sieht. So beschreibt IP1, dass in ihrem Unternehmen neben einer eher lockeren Vereinbarung zu mobiler Arbeit viel Verantwortung an die Mitarbeiter gegeben wird.¹¹⁸ Dieses einseitige Bild spiegelt sich auch in einer 2021 unter knapp 500 Arbeitnehmern durchgeführten Umfrage wider. Dabei zeigt sich, dass nur knapp ein Viertel der Befragten aktiv in die Entwicklung hybrider Arbeitsmodelle involviert wurden. Im Gegensatz dazu waren 25 % der Befragten gar nicht und 42 % etwas in die Entwicklung hybrider Arbeitsmodelle miteinbezogen.¹¹⁹ Dies lässt die Frage stellen, inwieweit es in der Praxis möglich ist, die Mitarbeiter aktiv in die Konzeption von hybrider Arbeit einzubeziehen. Nichtsdestotrotz sollte eine Beteiligung der Mitarbeiter angestrebt werden, um Akzeptanz für das hybride Arbeitsmodell zu schaffen.

Vereinbarung

Die Experten IP1, IP2 und IP3 äußerten sich mit elf codierten Textstellen zu unterschiedlichen Arten von Vereinbarungen über hybrider Arbeit. IP1 und IP3 legen folgende verschiedene Möglichkeiten, in denen die Ausgestaltung hybrider Arbeitsweisen in Unternehmen festgehalten werden kann, dar: Tarifverträge, Betriebsvereinbarung, Betriebsordnungen, Policies oder Individualabsprachen beziehungsweise

¹¹⁴ Vgl. Anhang 1, Z. 131-135; Anhang 3, Z. 394-397; Anhang 4, Z. 287; Anhang 6, Z. 147-149

¹¹⁵ Vgl. Anhang 1, Z. 116-118; Anhang 3, Z. 398; Anhang 4, Z. 289-290

¹¹⁶ Anhang 5, Z. 226-228

¹¹⁷ Vgl. Anhang 2, Z. 259-260; Anhang 3, Z. 398-399; Anhang 4, Z. 287-289

¹¹⁸ Vgl. Anhang 1, Z. 115-118

¹¹⁹ Vgl. YouGov 2021: Hybride Arbeitsmodelle in Deutschen Unternehmen, S. 8

Individualverträge.¹²⁰ IP2, Fachanwalt für Arbeitsrecht, geht hierbei tiefer und beschreibt die möglichen Inhalte einer solchen Vereinbarung genauer. Dabei führt er folgende Aspekte an:

- Antrag, Genehmigung und Ablehnung mobiler Arbeitstage
- Anzahl mobiler Arbeitstage
- Mitarbeiterkreis
- Kostenübernahme für Ausstattung und andere Aufwendungen
- Ort der mobilen Arbeitsausführung
- Einhaltung von ArbSchG, ArbStättV, ArbZG, Betriebsverfassungsgesetz
- Zutrittsrechte des Arbeitgebers zum Wohnbereich¹²¹

Damit wird klar, wie bedeutend eine Vereinbarung zu mobiler beziehungsweise hybrider Arbeit für Unternehmen ist. Betrachtet man die Realität, so gaben 43 % der Befragten einer Studie zu hybrider Arbeit im DACH-Raum an, dass ihr Arbeitgeber eine Betriebs- oder arbeitsvertragliche Vereinbarung zur Ermöglichung hybrider Arbeitsformen getroffen hat.¹²² Daraus lässt sich schließen, dass nicht in allen praktizierenden Unternehmen Vereinbarungen zu hybrider Arbeit getroffen worden sind. Bollinger verdeutlicht zusätzlich, dass eine gut an die konkreten Bedürfnisse der Mitarbeiter und des Unternehmens angepasste Vereinbarung wichtig ist, um Mehrwert für die zukünftige Zusammenarbeit zu schaffen.¹²³ Folglich sollten Vereinbarungen zu hybrider Arbeit künftig noch mehr forciert werden. Zum einen, um klare Rahmenbedingungen für die Arbeit zu schaffen, zum anderen um die Einhaltung der in Kapitel 2.4 beschriebenen gesetzlichen Pflichten zu garantieren.

Gesetzgebung

Im Rahmen der Interviews mit den Experten wurde der Bedarf eines Gesetzes, das mobile und hybride Arbeit festhält, abgefragt. Daher äußerten sich dazu alle sechs Interviewpartner, allerdings mit unterschiedlichen Meinungen. IP2 und IP5 vertreten die Auffassung, ein Gesetz, welches mobiles Arbeiten verpflichten oder regeln würde, sei nicht förderlich. IP5 argumentiert, dass mobile Arbeit nicht für alle Unternehmen oder Tätigkeiten geeignet sei.¹²⁴ Darüber hinaus gibt IP2 zu bedenken, ein Gesetz würde die Ausgestaltung hybrider Arbeit zu sehr formalisieren und unflexibel machen.¹²⁵ Dennoch merkt er an, dass

¹²⁰ Vgl. Anhang 1, Z. 113-118, Z. 131-136; Anhang 3, Z. 293-301

¹²¹ Vgl. Anhang 2, Z. 99-118, Z. 121-128, Z. 133-151, Z. 156-157

¹²² Vgl. Campana Schott 2022: Studie Hybrid Work, S. 10

¹²³ Vgl. Bollinger 2021: Heute das Miteinander von morgen regeln, S. 17

¹²⁴ Vgl. Anhang 5, Z. 261-266

¹²⁵ Vgl. Anhang 2, Z. 216-226

Erleichterungen bei Steuer- und Sozialversicherungsfragen sinnvoll wären.¹²⁶ Ergänzend dazu sehen IP1 und IP4 ebenfalls Bedarf für die Reformation von Gesetzen, allerdings beziehen sie sich auf das Arbeitszeitgesetz und kritisieren die aktuell herrschende gesetzliche Ruhezeit von elf Stunden zwischen zwei Tätigkeiten.¹²⁷ Aus Sicht beider Experten torpediert diese Regelung die zunehmende Flexibilisierung von Arbeit und hindert Arbeitnehmer daran, die Arbeitszeit nach eigenen Bedürfnissen einzuteilen.¹²⁸ Im Gegensatz dazu ist IP3 der Meinung, der Gesetzgeber sollte stärkere Regelungen zum Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer verabschieden.¹²⁹ Zu guter Letzt fordern IP2 und IP6 eine Klarstellung und Entlastung der Arbeitgeber hinsichtlich der arbeitsschutzrechtlichen Verantwortung für den mobilen Arbeitsplatz.¹³⁰ Aus den unterschiedlichen Standpunkten der Experten wird abermals die Uneinigkeit über gesetzliche Regelungen zu hybrider Arbeit deutlich.

4.5 Chancen

Nachfolgend werden die durch die Experten identifizierten Chancen dargelegt und an geeigneter Stelle durch Literatur ergänzt. Dies dient der Beantwortung der Leitfrage: *Welche Chancen birgt hybride Arbeit für Unternehmen und Arbeitnehmer?* Dabei wird anhand der durch die qualitative Inhaltsanalyse definierten Kategorien vorgegangen und auf Grund von Überschneidungen nicht zwischen Chancen für Arbeitgeber oder Arbeitnehmer differenziert.

Performance

Die von den Experten am häufigsten genannte Chance von hybrider Arbeit ist die Steigerung der Performance der Arbeitnehmer. So sehen IP1, IP3, IP4 und IP5 einen Effizienzanstieg durch die Arbeit von zu Hause, weil die Mitarbeiter dort fokussierter und konzentrierter seien.¹³¹ Diese Einschätzung bestätigt sich auch in einer Studie des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), in der 46,1 % der Befragten gleichbleibende, 33,7 % etwas gesteigert und 7,3 % stark gestiegene Produktivität der Mitarbeiter in mobiler Arbeit angaben.¹³² Dabei ist anzumerken, dass die objektive Produktivität bei

¹²⁶ Vgl. Anhang 2, Z. 226-229

¹²⁷ Vgl. Anhang 1, Z. 167-169; Anhang 4, Z. 300-303

¹²⁸ Vgl. Anhang 1, Z. 169-177; Anhang 4, Z. 301-309

¹²⁹ Vgl. Anhang 3, Z. 411-420

¹³⁰ Vgl. Anhang 2, Z. 233-236; Anhang 6, Z. 166-179

¹³¹ Vgl. Anhang 1, Z. 55-63; Anhang 3, Z. 70-76; Anhang 4, Z. 107-111; Anhang 5, Z. 94-98; Anhang 6, Z. 61-64

¹³² Vgl. Hofmann/Piele/Piele 2022: Das Unternehmen als sozialer Ort, S. 7

wissensintensiven Berufsfeldern eher schwer zu messen ist, weshalb Süß, Ruhle und Schmoll in einer Panelstudie zur selbst eingeschätzten Produktivität während der Covid-19 Pandemie die Betrachtung der wahrgenommenen Produktivität empfehlen.¹³³ Darüber hinaus hält IP5 fest, durch hybride Arbeit ließe sich viel mehr Arbeit in einem Tag unterbringen, da Reisezeiten entfallen würden.¹³⁴ Ferner führen IP5 und IP6 an, dass die Arbeit von zu Hause gerade für ruhige, intensive Tätigkeiten geeignet sei und sich dort besonders positiv auf die Arbeitsleistung auswirke.¹³⁵

Work-Life Integration

Fünf der sechs befragten Experten sehen Work-Life Integration als Chance hybrider Arbeit. Alltagssprachlich ist meist von Work-Life Balance die Rede, welche auch als subjektives Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben bezeichnet wird.¹³⁶ Im Unterschied dazu beschreibt Work-Life Integration die Vermischung des Arbeits- und Privatlebens, in dem es keine eindeutig getrennten Lebensbereiche mehr gibt.¹³⁷ Mit dem durch hybride Arbeit zunehmenden Einzug der Arbeit in den Privatbereich der Arbeitnehmer scheint die Verwendung des Begriffs *Work-Life Integration* mehr und mehr angebracht. So meint auch IP1, die individuelle Lebensgestaltung sei einer der größten Vorteile hybrider Arbeit.¹³⁸ IP3, IP4, IP5 und IP6 sehen großes Potential hybrider Arbeit in der Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der dadurch entstehenden Möglichkeit, mehr Arbeitskräfte in der Beschäftigung halten zu können.¹³⁹ Dies bestätigt sich auch in einer Studie mit 2800 Teilnehmern aus 9 Ländern, in der 59 % der Befragten ihre Work-Life Balance in mobiler Arbeit besser bewerteten, während 23 % eine bessere Work-Life Balance bei der Arbeit im Unternehmen angaben.¹⁴⁰

¹³³ Vgl. Süß/Ruhle/Schmoll 2022: Homeoffice, S. 32

¹³⁴ Vgl. Anhang 5, Z. 75-80

¹³⁵ Vgl. Anhang 5, Z. 94-98; Anhang 6, Z. 61-64

¹³⁶ Vgl. Michalk/Nieder 2007 zitiert nach Weis 2022: Work-Life-Balance und hybride Arbeitsgestaltung, S. 104

¹³⁷ Vgl. Bushold/Husten 2020 zitiert nach Weis 2022: Work-Life-Balance und hybride Arbeitsgestaltung, S. 105

¹³⁸ Vgl. Anhang 1, Z. 66

¹³⁹ Vgl. Anhang 3, Z. 107-110, 91-95; Anhang 4, Z. 101-107; Anhang 5, Z. 87-92; Anhang 6, Z. 76-80

¹⁴⁰ Vgl. Weis 2022: Work-Life-Balance und hybride Arbeitsgestaltung

Fachkräftesicherung

Eine weitere Chance hybrider Arbeit ist laut vier der sechs Experten die Sicherung von Fachkräften. Die Interviewpartner 1, 2, 3 und 5 sehen hybride Arbeit zukünftig als entscheidenden Faktor in der Gewinnung neuer Mitarbeiter und vorteilhaft für die Arbeitgebermarke.¹⁴¹ So formuliert IP2 dazu sehr ausdrücklich: „Grundsätzlich würde ich sagen, wenn es businessmäßig möglich wäre und du bietest es nicht an, hast du schlechte Karten, Arbeitnehmer zu gewinnen.“¹⁴² Dies bestätigt sich auch in einer Studie des Fraunhofer IAO, in der 64 % der knapp 200 befragten Unternehmen angaben, auf Grund der Nachfrage nach hybrider Arbeit bereits in den Stellenanzeigen auf diese zu verweisen.¹⁴³ Ergänzend dazu macht IP1 deutlich, dass hybride Arbeit eine Möglichkeit sei, mehr Arbeitnehmer in die Beschäftigung zu bekommen und die Arbeitswelt zugänglicher zu machen.¹⁴⁴ Dies steht im Einklang mit den Ergebnissen des Microsoft Work Trend Index 2021, welche die Vergrößerung des Talent-Pools als Effekt zunehmender mobiler Arbeit darstellen.¹⁴⁵

Ressourceneinsparung

Vier Interviewpartner führen die Einsparung von Ressourcen als Chance hybrider Arbeit an. IP3, IP5 und IP6 beziehen die Einsparung im Rahmen des Arbeitswegs einerseits auf Fahrtzeit, andererseits auf die Fahrtkosten.¹⁴⁶ Außerdem bezieht sich die Literatur auf die Reduktion des CO₂-Ausstoßes durch weniger arbeitsbezogenes Pendeln.¹⁴⁷ Ferner merken IP3 und IP4 die Möglichkeit des Wegfalls von Arbeitsplätzen im Unternehmen und die damit verbundene Kostenersparnis durch hybride Arbeitsmodelle an.¹⁴⁸ Das bestätigt auch die Boston Consulting Group, die in Verbindung mit mobilen Arbeitsmodellen von einer Kostenersparnis von mehr als 20 % ausgehen.¹⁴⁹

¹⁴¹ Vgl. Anhang 3, Z. 117-125; Anhang 5, Z. 57-60

¹⁴² Anhang 2, Z. 52-54

¹⁴³ Vgl. Hofmann/Piele/Piele 2022: Das Unternehmen als sozialer Ort, S. 3

¹⁴⁴ Vgl. Anhang 1, Z. 66-68

¹⁴⁵ Vgl. Microsoft 2021: Work Trend Index Annual Report, S. 19

¹⁴⁶ Vgl. Anhang 3, Z. 102-104, Z. 75-76; Anhang 5, Z. 78-82; Anhang 6, Z. 80-82

¹⁴⁷ Vgl. Jeske/Schmidt/Gadatsch 2022: Kritische Erfolgsfaktoren für ideales Arbeiten im Home-Office, S. 999

¹⁴⁸ Vgl. Anhang 3, Z. 97-100; Anhang 4, Z. 334-337

¹⁴⁹ Vgl. Boston Consulting Group 2020: Remote Work Works

Individualität

Der ausgeprägte Wunsch nach Individualisierung von Arbeitnehmern wird oft in Zusammenhang mit New Work diskutiert. So beschreiben auch Hackl u. a. die Individualisierung im Sinne von unterschiedlichen Wert- und Lebensvorstellungen als eine der großen Herausforderungen von New Work.¹⁵⁰ Dies thematisieren auch IP1, IP4 und IP6 in dem sie hybride Arbeit als eine mögliche Antwort auf das zunehmende Individualitätsbedürfnis der Arbeitnehmer definieren.¹⁵¹ Bruch führt dazu an, eine erfolgreiche hybride Arbeitskultur integriert die verschiedenen Präferenzen der Mitarbeiter und schafft Bewusstsein für Fairness und Unterschiedlichkeit.¹⁵²

Flexibilität

Neben den bereits genannten Chancen definieren IP4 und IP5 Flexibilität als weiteren Vorteil hybrider Arbeit. So schätzt IP5 beispielsweise die Möglichkeit, Mitarbeiter bedarfsgerecht zu Meetings hinzuzunehmen.¹⁵³ IP4 bezieht die Flexibilität auch auf die zeitliche Ebene und merkt an, durch hybride Arbeit könnten auch außerhalb der regelmäßigen Arbeitszeit Aufgaben wahrgenommen werden.¹⁵⁴ Die Vergrößerung der Flexibilität thematisieren auch Landes u.a. als einer der Gründe für Nutzung von mobilen Arbeitsmodellen.¹⁵⁵ Darüber hinaus wird die Flexibilisierung der Arbeit oft mit einer gesteigerten Agilität, welche sich positiv auf die Arbeitsergebnisse auswirkt, in Verbindung gebracht.¹⁵⁶

Motivation

Zwei der Experten identifizierten außerdem die Steigerung der Mitarbeitermotivation als Chance hybrider Arbeit. IP1 und IP6 legen dar, hybride Arbeit sei sehr bedeutsam für die Motivation von Mitarbeitern.¹⁵⁷ Zwei der drei impliziten Motive von Motivation, nämlich Macht und Leistung lassen sich laut Landes u. a. hybrider Arbeit zuordnen. So sei es möglich, dass leistungsorientierte Typen die ungestörte Arbeitsatmosphäre in mobiler Arbeit schätzen,

¹⁵⁰ Vgl. Hackl u. a. 2017: New Work, S. 48

¹⁵¹ Vgl. Anhang 1, Z. 38-42; Anhang 4, Z. 124-127; Anhang 6, Z. 52-54

¹⁵² Vgl. Bruch 2022: Hybrid-Work-Kultur, S. 45–47

¹⁵³ Vgl. Anhang 5, Z. 84-87

¹⁵⁴ Vgl. Anhang 4, Z. 94-103

¹⁵⁵ Vgl. Landes u. a. 2021: Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten, S. 41

¹⁵⁶ Vgl. Bogenstahl/Peters 2020: Perspektiven eines hybriden Arbeitens im Homeoffice und im Büro, S. 3

¹⁵⁷ Vgl. Anhang 1, Z. 42-43; Anhang 6, Z. 76-80

während durch Macht motivierte Typen ortsunabhängige Arbeit eher als Privileg genießen.¹⁵⁸

Vertrauenskultur aufbauen

Zuletzt identifizierte IP1 hybride Arbeit als Treiber für Vertrauenskultur in Unternehmen und führt dazu aus, durch hybride Arbeit könnten Unternehmen „mit einem Vertrauensvorschuss in die Zusammenarbeit [...] gehen“ was sich positiv auf das Arbeitsverhältnis auswirken würde.¹⁵⁹ Dazu beschreibt auch Britz-Averkamp Führungskräfte in hybrider Arbeit müssten Kontrollverlust gegen Vertrauensvorschuss tauschen, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu ermöglichen.¹⁶⁰

4.6 Herausforderungen

Neben den im vorherigen Kapitel beschriebenen Chancen hybrider Arbeit sollen nachfolgend die Herausforderungen, die durch hybride Arbeit entstehen, ausgearbeitet werden. Dabei liegt der Fokus auf der Beantwortung der Leitfrage: *Welche Herausforderungen entstehen durch die Anwendung von hybrider Arbeit für Unternehmen und Arbeitnehmer?*

Selbstmanagement

Die von den Experten am häufigsten erwähnten Herausforderungen ließen sich der Subkategorie Selbstmanagement zuordnen. IP1 und IP3 sehen die Herausforderung zum einen in der Abgrenzung zwischen Arbeits- und Privatleben, andererseits stellen sie die Wichtigkeit von Eigenverantwortung und Disziplin, die mobile Arbeit erfordert, dar.¹⁶¹ Die fehlende Grenze zwischen Arbeit und Privatleben wird in der Literatur auch als Entgrenzung beschrieben und häufig als Gefahr mobiler Arbeit identifiziert.¹⁶² Das bestätigen auch die Ergebnisse einer Studie des Fraunhofer Instituts IOA, in der 47 % der Befragten die zunehmende Bedeutung von Entgrenzung bestätigten.¹⁶³ Als Gründe für die steigende Entgrenzung benannten die Studienteilnehmer die Arbeit zu unüblichen Tageszeiten, Überstunden, fragmentiertes Arbeiten und Arbeiten am Wochenende.¹⁶⁴ Die Entgrenzung

¹⁵⁸ Vgl. Landes u. a. 2021: Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten, S. 9–10

¹⁵⁹ Anhang 1, Z. 36-37

¹⁶⁰ Vgl. Britz-Averkamp/Eich-Fangmeier 2020: Homeoffice optimal gestalten, S. 98

¹⁶¹ Vgl. Anhang 1, Z. 78-83; Anhang 3, Z. 69-82

¹⁶² Vgl. Bruch 2022: Hybrid Leadership, S. 38

¹⁶³ Vgl. Hofmann/Piele/Piele 2021: Entgrenzungseffekte durch mobiles Arbeiten, S. 2

¹⁶⁴ Vgl. Hofmann/Piele/Piele 2021: Entgrenzungseffekte durch mobiles Arbeiten, S. 3

der Lebensbereiche könne zu weniger arbeitsfreien Regenerationsphasen und infolgedessen zu Überbelastung führen.¹⁶⁵ Neben der Entgrenzung stellt auch die Eigenverantwortung im Rahmen des Selbstmanagements eine große Herausforderung hybrider Arbeit dar. So betont Kirschten, die Mitarbeiter müssten selbst dafür Sorge tragen mit den durch mobile Arbeit gewonnenen Freiheiten verantwortungsbewusst umzugehen und Aufgaben selbständig zu erledigen.¹⁶⁶ Diese Meinung vertreten auch IP3, IP4 und IP6, die der Auffassung sind, nicht jeder Mitarbeiter sei fähig in mobiler Arbeit die gleiche Arbeitsleistung wie im Unternehmen zu erbringen.¹⁶⁷ So definieren Jeske, Schmidt und Gadatsch die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Selbstdisziplin als ausschlaggebend für die Eignung von Mitarbeitern für mobile Arbeit.¹⁶⁸ IP5 bringt darüber hinaus an, die Freiheiten in der hybriden Arbeitsweise dürften nicht so weit gehen, dass sie die Arbeitsabläufe und Geschäftsprozesse beeinträchtigen würden.¹⁶⁹

Qualität des mobilen Arbeitsplatzes

Die von den Experten am zweithäufigsten genannten Herausforderungen ließen sich unter der Kategorie *Qualität des mobilen Arbeitsplatzes* zusammenfassen. Die vier Experten IP3, IP4, IP5 und IP6 halten allesamt fest, die Ausgestaltung des mobilen Arbeitsplatzes, sei es im Wohnraum des Arbeitnehmers oder anderswo, habe maßgeblichen Einfluss auf die Arbeitsergebnisse.¹⁷⁰ So gibt beispielsweise IP5 zu bedenken, dass nicht jeder Arbeitnehmer zu Hause einen geeigneten Arbeitsplatz besitzt.¹⁷¹ Diese Herausforderung führen auch Süß, Ruhle und Schmoll an, indem sie vor den schlechteren Arbeitsbedingungen in mobiler Arbeit warnen.¹⁷² Eine Studie unter knapp 4000 Wissensarbeitern stellte dahingehend fest, dass unter den mobil Arbeitenden rund 49 % ihre Tätigkeit in einem eingerichteten Büro, 35 % im Wohnzimmer und 29 % im Schlafzimmer ausführen.¹⁷³ Dabei stellt sich die Frage, inwieweit Arbeitnehmer konzentriert in den beiden letzteren Räumlichkeiten arbeiten können. Jedoch ist zu beachten, dass dies

¹⁶⁵ Vgl. Weis 2022: Work-Life-Balance und hybride Arbeitsgestaltung, S. 105

¹⁶⁶ Vgl. Kirschten 2021 zitiert nach Weis 2022: Work-Life-Balance und hybride Arbeitsgestaltung, S. 107

¹⁶⁷ Anhang 3, Z. 172-180; Anhang 4, Z. 250-254, Anhang 6, Z. 114-117

¹⁶⁸ Vgl. Jeske/Schmidt/Gadatsch 2022: Kritische Erfolgsfaktoren für ideales Arbeiten im Home-Office, S. 1005

¹⁶⁹ Vgl. Anhang 5, Z. 138-141

¹⁷⁰ Vgl. Anhang 3, Z. 7-10; Anhang 4, Z.208-211; Anhang 6, Z. 84-92

¹⁷¹ Vgl. Anhang 5, Z. 117-119

¹⁷² Vgl. Süß/Ruhle/Schmoll 2022: Homeoffice, S. 37

¹⁷³ Vgl. Cisco 2021: 6 strategies for hybrid work success, S. 8

ebenfalls von der individuellen Lebenssituation und Fähigkeiten eines jeden Arbeitnehmers abhängig ist, weshalb darauf an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden soll.

Zugehörigkeitsgefühl

Neben den zwei bereits erläuterten Herausforderungen thematisierten IP1, IP3 und IP6 das Zugehörigkeitsgefühl der Arbeitnehmer zum Unternehmen als weitere Herausforderung. IP1 und IP6, beide Personalleiter, geben zu bedenken, dass in hybrider Arbeit vor allem neue Mitarbeiter Schwierigkeiten haben, sich mit dem Team und dem Unternehmen zu identifizieren und Zugehörigkeit zu entwickeln.¹⁷⁴ Des Weiteren ist die Isolation und Vereinsamung von Arbeitnehmern als Schwierigkeit hybrider Arbeit anzumerken.¹⁷⁵ Demgegenüber beurteilen die Experten speziell die Kombination aus mobiler Arbeit und der Arbeit im Unternehmen als vorteilhaft für die Problematik der Isolation. IP3 stellt dahingehend fest, dass es besonders wichtig sei diese Mischform beizubehalten, um die emotionale Bindung der Arbeitnehmer untereinander als auch zum Unternehmen zu stärken.¹⁷⁶

Gesundheitliche Risiken

Mit vier codierten Textstellen stellen gesundheitliche Risiken eine weitere Herausforderung hybrider Arbeit dar. Dabei betont IP3, dass vor allem sehr leistungsorientierte Arbeitnehmer durch mobile Arbeit noch häufiger von Überbelastung und Burnout gefährdet sind.¹⁷⁷ Auffallend ist an dieser Stelle, dass IP3 als einzige der sechs Interviewpartner die Gesundheit der Arbeitnehmer als Herausforderung hybrider Arbeit identifizierte. In der Literatur hingegen werden den Gesundheitsrisiken größere Aufmerksamkeit geschenkt. Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) nimmt im „DGB-Index Gute Arbeit“ einen Vergleich von „Altem Normal“, charakterisiert durch Präsenzarbeit, und „Neuem Normal“, also einer digitalen, mobilen Arbeitsweise vor.¹⁷⁸ Dabei gelangt der DGB zu der Feststellung, dass der Anteil an Arbeitnehmern, die sehr häufig beziehungsweise oft zu atypischen Arbeitszeiten arbeiten, durch die neuen Arbeitsweisen von weniger als 9 % auf 32 % angestiegen ist.¹⁷⁹ Eine ähnliche Entwicklung ist bei den Pausen- und Ruhezeiten zu beobachten. Im Falle der

¹⁷⁴ Vgl. Anhang 1, Z. 73-75; Anhang 6, Z. 98-107

¹⁷⁵ Vgl. Bruch 2022: Hybrid Leadership, S. 38

¹⁷⁶ Vgl. Anhang 3, Z. 241-252

¹⁷⁷ Vgl. Anhang 3, Z. 180-191; Anhang 3, Z. 260-263; Anhang 3, Z. 446-450

¹⁷⁸ Vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund 2021: DGB-Index Gute Arbeit, S. 6

¹⁷⁹ Vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund 2021: DGB-Index Gute Arbeit, S. 7

Ruhezeiten hat sich der Anteil von sehr häufiger beziehungsweise öfter Verkürzung der vorgesehenen elfstündigen Ruhezeit mehr als verdoppelt.¹⁸⁰ Dabei kann die Missachtung von Pausen- und Ruhezeiten auf lange Sicht gesundheitliche Probleme sowie Produktivitätseinbußen hervorrufen.¹⁸¹ In diesem Zusammenhang wird häufig auch von der Entgrenzung der Lebensbereiche gesprochen, die durch die fehlende Abgrenzung von Arbeits- und Privatleben charakterisiert ist.¹⁸²

Interaktion

Als weitere Herausforderung hybrider Arbeit identifizierte IP3 sowie IP6 die Komplikation von Interaktion zwischen Mitarbeitern. So meint IP3, dass vor allem in schwierigen Situationen wie bei Konflikten, die fehlende räumliche Nähe hinderlich ist und nicht zur Konfliktbewältigung beiträgt.¹⁸³ IP6 verdeutlicht, dass insbesondere die spontane Begegnung im Büro in hybriden Arbeitsmodellen weniger stattfindet.¹⁸⁴ Dies bestätigte sich auch in einer Befragung unter knapp 500 Arbeitnehmern von denen 48 % einräumten, in der rein digitalen Zusammenarbeit würde ihnen der informelle Austausch mit Kollegen am meisten fehlen.¹⁸⁵ Außerdem bringt IP6 an, die Kommunikation und Interaktion innerhalb des Teams sei durch mobile Arbeit erschwert, weil man die räumliche Trennung per Telefon, Videocall oder E-Mail überwinden müsse und nicht einfach am Platz des Kollegen vorbeischauchen könne.¹⁸⁶

Neue Führung

Drei der befragten Experten halten die Notwendigkeit einer neuen Art der Führung als Herausforderung hybrider Arbeit fest. Dabei sind sich IP1 und IP4 einig, hybride Arbeitsweise mache neue Führungskompetenzen erforderlich.¹⁸⁷ Das ist unter anderem in der durch neue Kommunikationsweisen und veränderte Arbeitssettings erhöhten Komplexität begründet.¹⁸⁸ Diese Ansicht vertreten auch Landes u. a. welche beschreiben, Führungskräfte würden sich zwischen Extremen wie Kontrolle und Vertrauen oder Nähe und

¹⁸⁰ Vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund 2021: DGB-Index Gute Arbeit, S. 9

¹⁸¹ Vgl. Süß/Ruhle/Schmoll 2022: Homeoffice, S. 37

¹⁸² Vgl. Hofmann/Piele/Piele 2021: Entgrenzungseffekte durch mobiles Arbeiten, S. 1

¹⁸³ Vgl. Anhang 3; Z. 157-163

¹⁸⁴ Vgl. Anhang 6, Z. 83-83

¹⁸⁵ Vgl. YouGov 2021: Hybride Arbeitsmodelle in Deutschen Unternehmen, S. 11

¹⁸⁶ Vgl. Anhang 6, Z. 67-73

¹⁸⁷ Vgl. Anhang 1, Z. 75-78; Anhang 4, Z 160-161, Anhang 4, Z 163-175

¹⁸⁸ Vgl. Bruch 2022: Hybrid Leadership, S. 38

Distanz wiederfinden und müssten ihre Rolle darin neu definieren.¹⁸⁹ Klassische Führungsaufgaben wie die Steuerung und Organisation seien zwar auch zukünftig noch nötig, allerdings setzt die hybride Arbeitskultur neue Schwerpunkte.¹⁹⁰ Dies bestätigt sich in einer Studie zu den künftig wichtigsten Führungskompetenzen, in der die Befragten das Fachwissen unter zwölf Führungskompetenzen als am wenigsten bedeutsam bewerteten.¹⁹¹ Diese Ergebnisse lassen einen Paradigmenwechsel in der Definition von Führungsrollen vermuten. Einen Fokus auf emotionale Fähigkeiten in der Führung bestätigt IP5, der sich auf Empathie als wichtige Führungskompetenz bezieht.¹⁹² Jedoch äußert er seine Bedenken gegenüber dem zusätzlichen Zeitaufwand für die Erfassung der Gefühlslage der Mitarbeiter.¹⁹³ Darüber hinaus erfordert die Arbeit auf Distanz unter Umständen ein neues Verständnis von Leistungsmessung, welche bei qualitativen Arbeitsergebnissen ohnehin kritisch zu betrachten ist.¹⁹⁴

Organisation hybrider Arbeit

Als letzte Subkategorie der Herausforderungen ließ sich die Organisation hybrider Arbeit identifizieren. Zwei der Experten, nämlich IP5 und IP6 äußerten den durch hybride Arbeitsweisen teilweise erhöhten Organisationsaufwand. IP6 bezieht sich dabei auf den durch mobile Arbeit notwendigen Abstimmungsaufwand, um beispielsweise Besetzung des Büros zu garantieren.¹⁹⁵ Dies wird auch darin deutlich, dass nicht mehr auf spontane Absprachen gesetzt werden kann, sondern der Fokus auf terminierte Gespräche gelegt werden muss.¹⁹⁶ Zusätzlich merkt IP5 die Organisation von hybrid durchgeführten Terminen an und verweist auf die Notwendigkeit, Veranstaltungen digital und präsent vorzubereiten und durchzuführen.¹⁹⁷

¹⁸⁹ Vgl. Landes u. a. 2020: Führung von Mitarbeitenden im Home Office, S. 1

¹⁹⁰ Vgl. Landes u. a. 2020: Führung von Mitarbeitenden im Home Office, S. 1

¹⁹¹ Vgl. Hofmann/Piele/Piele 2021: Führung im neuen Normal, S. 7

¹⁹² Vgl. Anhang 5, Z. 176-178

¹⁹³ Vgl. Anhang 5, Z. 176-178

¹⁹⁴ Vgl. Landes u. a. 2020: Führung von Mitarbeitenden im Home Office, S. 25

¹⁹⁵ Vgl. Anhang 6, Z. 64-67

¹⁹⁶ Vgl. Muster/Gaede 2022: Nach Hause gegangen, um zu bleiben, S. 18

¹⁹⁷ Vgl. Anhang 5, Z. 110-117

4.7 Erfolgsfaktoren

Das folgende Kapitel hat zum Ziel, zentrale Erfolgsfaktoren hybrider Arbeit darzustellen. Dabei liegt der Fokus auf der Beantwortung der Leitfrage: *Was sind Erfolgsfaktoren, welche die Nutzung der Chancen und die Bewältigung der Herausforderungen hybrider Arbeit begünstigen?* Die durch die qualitative Forschung identifizierten Erfolgsfaktoren wurden in Kapitel 3.4 bereits quantitativ betrachtet und sollen nun inhaltlich näher beleuchtet werden. Nachdem die einzelnen Erfolgsfaktoren erläutert wurden, mündet das Kapitel in einer Zusammenfassung dieser Faktoren.

Führung

Wie in Kapitel 3.4 dargestellt, wurde Führung von den Experten am häufigsten als Erfolgsfaktor für hybrides Arbeiten erwähnt. Um Klarheit über den Begriff der Führung zu schaffen, soll an dieser Stelle eine Definition vorgenommen werden. Jedoch existiert eine Vielfalt an bestehenden Definitionen des Begriffs Führung. Blessin und Wick führen exemplarisch acht verschiedene Definitionen an und subsumieren folgenden Konsens: Führung könne als Prozess, der auf Beeinflussung anderer abzielt, innerhalb einer Gruppe stattfindet und die Erreichung von Zielen, die von Führenden und Geführten geteilt werden, enthält, verstanden werden.¹⁹⁸ Die Subkategorie Führung im Zusammenhang dieser Arbeit beinhaltet die fünf weiteren Subkategorien: **Vertrauen, Regeln, Erwartungsmanagement, Dialog** und **Unterstützung Selbstmanagement**. Diese können im weiteren Sinne auch als Führungsinstrumente, also Werkzeuge der Führungsarbeit, verstanden werden.¹⁹⁹ Nichtsdestotrotz wird im Zusammenhang dieser Arbeit auf Grund der Eingängigkeit der Oberbegriff der *Führung* verwendet. Unter der Subkategorie SK1 Führung sprechen die Experten insbesondere dem **Vertrauen** zwischen Führungskraft und Mitarbeiter besondere Bedeutung zu. IP4 führt dazu sehr eindrücklich aus:

„Wenn ich jemandem nicht vertraue, dass er außerhalb meines Büros arbeitet, dann würde ich mich trennen. Weil was ist das für eine Basis von Zusammenarbeit, wenn ich glaube, sobald ich außer Sichtweite bin, macht der oder diejenige den Job nicht?“²⁰⁰

¹⁹⁸ Vgl. Blessin/Wick 2017: Führen und führen lassen, S. 29–30

¹⁹⁹ Vgl. Laufer 2020: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, S. 41

²⁰⁰ Anhang 4, Z. 177-180

Diese Auffassung vertreten auch die anderen Experten IP1, IP2, IP3 und IP6.²⁰¹ Zusätzlich hebt IP1 hervor, Vertrauen in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter habe einen bedeutenden Einfluss auf die Leistung der Mitarbeiter.²⁰² Diese sehr deutlichen Einschätzungen der Experten stellen eine zentrale Rolle von Vertrauen in der hybriden Führung dar. Mit der Führung von hybriden Teams beschäftigte sich auch eine Studie, in der die Befragten die zukünftig wichtigsten Führungskompetenzen nach ihrer Relevanz ordnen sollten.²⁰³ Das Ergebnis zeigt: die drei zukünftig für am wichtigsten befundenen Führungskompetenzen sind Vertrauen, Kommunikationsfähigkeit und Empathie.²⁰⁴

Neben der Emotionsarbeit schreiben die Experten auch dem Aufstellen von **Regeln** als Führungsinstrument besondere Bedeutung zu. Vier der Experten legen dar, dass klare Regeln und Grenzen wichtig sind, um erfolgreich hybrid zusammenzuarbeiten. Dabei sollen zum einen Erreichbarkeit, feste Präsenzzeiten oder Anteil der mobilen Arbeit festgelegt werden, zum anderen geht es auch um Regeln der Zusammenarbeit.²⁰⁵ Diesen wichtigen Punkt in der Ausgestaltung hybrider Arbeitsmodelle führt auch Bruch im Artikel „Hybrid Work-Transformation in sieben Schritten“ an. Darin beschreibt sie das Aufstellen von Regeln und Zielen als dritten Schritt auf dem Weg zu einem erfolgreichen hybriden Arbeitskonzept.²⁰⁶

Überdies definieren die Experten klares **Erwartungsmanagement** als unerlässlich in der hybriden Führung. IP1 hebt dazu hervor, dass für die Mitarbeiter klar sein muss, was von ihnen erwartet wird.²⁰⁷ Darüber hinaus ist auch eine klare Zielsetzung wichtig für erfolgreiche hybride Zusammenarbeit. IP5 und IP6 machen dahingehend folgende Maßnahmen deutlich: Delegation von Aufgabenblöcken, geregelte Rückmeldungen, Zielvereinbarungen und Kontrolle der Zielerreichung.²⁰⁸ Auch Landes u.a. äußern die Notwendigkeit von Transparenz über Aufgabenziele und deren Erfüllung.²⁰⁹

Neben den bereits aufgeführten Elementen von Führung merken die IP1, IP2, IP5 und IP6 die Relevanz von **Dialog** zwischen Führungskraft und Mitarbeiter an. Dabei ist IP2 überzeugt, dass eine ständige Abstimmung unter den Teammitgliedern und mit der

²⁰¹ Vgl. Anhang 1, Z. 86-87; Anhang 2, Z. 205-211; Anhang 3, Z. 274-280; Anhang 6, Z. 110-119

²⁰² Vgl. Anhang 1, Z. 60-63

²⁰³ Vgl. Hofmann/Piele/Piele 2021: Führung im neuen Normal, S. 6

²⁰⁴ Vgl. Hofmann/Piele/Piele 2021: Führung im neuen Normal, S. 7

²⁰⁵ Vgl. Anhang 1, Z. 90-92; Anhang 2, Z. 180-185; Anhang 3, Z. 271-276; Anhang 5, Z. 122-131

²⁰⁶ Vgl. Bruch 2022: Hybrid-Work-Transformation in sieben Schritten, S. 34

²⁰⁷ Vgl. Anhang 1, Z. 86-90

²⁰⁸ Vgl. Anhang 5, Z. 167-171; Anhang 6, Z. 135-138

²⁰⁹ Vgl. Landes u. a. 2021: Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten, S. 3

Führungskraft unbedingt erforderlich ist.²¹⁰ Außerdem hebt IP6 die Wichtigkeit der Möglichkeit von kurzfristiger Kommunikation mit der Führungskraft hervor.²¹¹ In der digitalen Zusammenarbeit ist es dabei fundamental, das Medium entsprechend des Kommunikationszwecks (Information, Austausch, Diskussion,..) auszuwählen.²¹² Dabei kann das Media-Richness-Modell nach Lengel und Draft hilfreich sein: anhand der Dimensionen *Reichhaltigkeit des Kommunikationsmittels* und *Komplexität des Kommunikationsinhalts* kann das geeignete Kommunikationsmedium bestimmt werden.²¹³

Zu guter Letzt heben IP1, IP4 und IP5 die Notwendigkeit der **Unterstützung** der Mitarbeiter in ihrem **Selbstmanagement** und in der Fähigkeit, Arbeits- und Privatleben voneinander abzugrenzen, hervor.²¹⁴ Diese Kenntnisse sind auf Grund der geringeren äußeren Struktur in der hybriden Arbeitsweise noch bedeutender als ohnehin.²¹⁵ Dabei könne Unterstützung einerseits durch Schulungen zu Resilienz, Selbstwahrnehmung und Zeitmanagement stattfinden.²¹⁶ Andererseits kann es notwendig sein, gezielt mit Mitarbeitern zu sprechen und gemeinsam zu erarbeiten, wo Unterstützungsbedarf besteht.²¹⁷

Nebst den fünf Führungsinstrumenten ist zu betonen, dass es für die Akzeptanz und das Gelingen hybrider Arbeit zusätzlich von großer Bedeutung ist, dass Führungskräfte sichtbar hinter diesem Konzept stehen und ihre Unterstützung durch ihre Vorbildfunktion und aktive Mitgestaltung demonstrieren.²¹⁸

Strategie

Neben dem zentralen Erfolgsfaktor der Führung ist auch die Strategie eines Unternehmens beziehungsweise die Synchronisation des hybriden Arbeitskonzepts mit dieser Strategie von großer Bedeutung. Der Erfolgsfaktor *Strategie* ist im Sinne dieser Arbeit als Konzept hinter hybrider Arbeit und Garant für Sinnhaftigkeit und Zweckerfüllung in der Ausgestaltung dieser zu verstehen. IP4 und IP5 vertreten dazu die Auffassung: hybride Arbeit sollte nur eingeführt werden, wenn es zum Geschäftsmodell des Unternehmens sowie den Tätigkeiten passt.²¹⁹ Daran anknüpfend ist es wesentlich, dass Unternehmen ein hybrides

²¹⁰ Vgl. Anhang 2, Z. 151-155

²¹¹ Vgl. Anhang 6, Z. 138-141

²¹² Vgl. Landes u. a. 2020: Führung von Mitarbeitenden im Home Office, S. 35

²¹³ Vgl. Daft/Lengel 1983: Information Richness, S. 7–14

²¹⁴ Vgl. Anhang 1, Z. 92-94, Anhang 4, Z. 247-255; Anhang 5, Z. 181-190

²¹⁵ Vgl. Landes u. a. 2021: Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten, S. 49

²¹⁶ Vgl. Anhang 5, Z. 189-193

²¹⁷ Vgl. Anhang 4, Z. 247-250

²¹⁸ Vgl. Bruch 2022: Hybrid-Work-Transformation in sieben Schritten, S. 32

²¹⁹ Vgl. Anhang 4, Z. 63-68; Anhang 5, Z. 266-271

Arbeitskonzept an den langfristigen Unternehmenszielen und Strategien ausrichten.²²⁰ Ein solches Konzept könne nach IP5 durch ein Zusammenspiel mehrerer Abteilungen, die ihre Expertise zusammentragen, entstehen.²²¹ Diese Auffassung bestätigt sich auch in einer Fallstudie eines realen Transformationsprojekts, in dem sich die Einbindung aller Mitarbeiter als erfolgreiche Maßnahme erwiesen hat.²²² Darüber hinaus gilt es sinnvoll festzulegen und zu hinterfragen, welche Teile einer Tätigkeit mobil und welche präsent erledigt werden können. IP4 hebt hierzu hervor, eine reine Festlegung von einer Anzahl an mobilen Arbeitstagen sei nicht gewinnbringend. Vielmehr sei es notwendig Arbeitsabläufe, Schnittstellen und Organisationziele in die Betrachtung einzubeziehen und darauf aufbauend ein Konzept für hybride Arbeit aufzustellen.²²³ Dabei ist auch zu bedenken, die ursprünglich auf Präsenzarbeit ausgelegten Arbeitsprozesse zu prüfen, um auch in hybrider Arbeit effizient und erfolgreich tätig sein zu können.²²⁴ Des Weiteren ist es sinnvoll diese Konzepte und Absprachen regelmäßig auf ihre Güte und Einhaltung zu kontrollieren, um gegebenenfalls Nachbesserungen vornehmen zu können.²²⁵ Ergänzend zur Erarbeitung einer Strategie, merkt IP1 die Notwendigkeit der transparenten Kommunikation dieser Strategie an die Mitarbeiter an.²²⁶ Schlussendlich ist auch zu bedenken, dass es womöglich innerhalb eines Unternehmens nicht ein universales Hybrid-Work Konzept gibt, sondern auf Grund der unterschiedlichen Bedürfnisse der Abteilungen und Tätigkeiten verschiedene Ausprägungen von hybrider Arbeit möglich sind.²²⁷ Daneben kann es in dieser Hinsicht auch nötig sein zu klären, warum bestimmte Mitarbeiterkreise ihre Tätigkeit nicht hybrid ausführen können.²²⁸

Bürokonzepte

Der vorig beschriebene Erfolgsfaktor *Strategie* schafft eine gute Basis für Bürokonzepte, welche erfolgreiche hybride Arbeit begünstigen können. Das bestätigt IP3 und meint, Bürokonzepte seien schon deswegen sinnvoll, weil es bedeutet, dass sich strategisch mit dem Thema der Arbeitsplatzgestaltung auseinandergesetzt wird.²²⁹ Der Wandel der Arbeitswelt zu Flexibilisierung und Ortsunabhängigkeit macht einen Wandel der Büroflächen

²²⁰ Vgl. Anhang 3, Z. 194-202

²²¹ Vgl. Anhang 5, Z. 240-249

²²² Vgl. Kreuzer u. a. 2022: Ein integriertes Konzept für nachhaltige hybride Arbeit, S. 1043

²²³ Vgl. Anhang 4, Z. 211-222

²²⁴ Vgl. Anhang 3, Z. 350-356

²²⁵ Vgl. Anhang 3, Z. 223-235

²²⁶ Vgl. Anhang 1, Z. 105-106;

²²⁷ Vgl. Anhang 4, Z. 226-231

²²⁸ Vgl. Anhang 3, Z. 204-209

²²⁹ Vgl. Anhang 4, Z. 436-440

notwendig. Dieser Bedarf bestätigt sich auch in der Studie „Future of Workplace“, in der eine Auseinandersetzung mit neuen Arbeitsplatzkonzepten von 29 % der Befragten als sehr wichtig und von 42 % eher wichtig gesehen wird.²³⁰ Durch hybride Arbeit, in der nicht mehr alle Mitarbeiter gleichzeitig im Unternehmen arbeiten, entsteht die Chance bestehende Flächen umzunutzen. Oft wird in diesem Zusammenhang von der Chance der Reduktion von Büroflächen gesprochen.²³¹ Eine Umgestaltung bestehender Flächen, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden scheint bei genauerer Betrachtung jedoch sinnvoller und vor allem zukunftsgerichteter. Dieser Meinung ist auch IP5 und spricht Shared-Desk-Modelle zur gemeinschaftlichen Nutzung von Arbeitsplätzen an.²³² Neben der Option von geteilten Arbeitsplätzen heben IP1 und IP5 die Wichtigkeit von Kreativflächen, Interaktionsflächen und ruhigen Arbeitsbereichen hervor.²³³ Daneben können auch Koch- und Essgelegenheiten in die Überlegungen zu neuen Bürokonzepten einbezogen werden.²³⁴ Bei all den Optionen und Möglichkeiten zur Bürogestaltung sollte der Fokus allerdings stets auf der Ermöglichung effizienten Arbeitens liegen.²³⁵ Dabei könne laut Schmitt „Altbewährtes mit der neuen Agilität vereinbart [...] und so die Arbeit effizienter und gleichzeitig entspannter gestaltet“ werden.²³⁶ In einer Studie des Züricher Instituts für angewandte Psychologie nannten die Befragten folgende notwendigen Raumfunktionen zukünftiger Büros: Gesellschaftsräume, Projekträume, Einzelarbeitsplätze, Fokusräume, Flexible Büros (Shared-Desk, Activity-Based Working) sowie Erholungsräume.²³⁷

Technische Ausstattung

Neben den bisher erläuterten vielschichtigen Erfolgsfaktoren, nannten vier der Experten auch technische Ausstattung als entscheidenden Erfolgsfaktor für hybride Arbeit. Dabei argumentieren IP4, IP5 und IP6, gute technische Ausstattung wie beispielsweise mobile Geräte sei besonders wichtig, um effizient mobil arbeiten zu können.²³⁸ Außerdem ist entsprechende Software für Datenzugriff, Kollaboration und Kommunikation unbedingt notwendig.²³⁹ Dabei ist anzumerken, dass der Grad der Digitalisierung des Unternehmens

²³⁰ Vgl. Deloitte 2020: Future of Workplace, S. 20

²³¹ Vgl. Anhang 4, Z. 334-336

²³² Vgl. Anhang 5, Z. 298-305

²³³ Vgl. Anhang 1, Z. 185-195; Anhang 5, Z. 282-288

²³⁴ Vgl. Anhang 4, Z. 347-354

²³⁵ Vgl. Anhang 1, Z. 187-192

²³⁶ Schmitt 2021: Die Kraft des Raumes, S. 7

²³⁷ Vgl. Werkmann-Kracher/Tatjana 2021: Remote Work im New Normal?, S. 16

²³⁸ Vgl. Anhang 4, Z. 208-211; Anhang 5, Z. 15-155, Anhang 6, Z. 200-202

²³⁹ Vgl. Anhang 6, Z. 124-127

einen maßgeblichen Einfluss auf die Qualität hybrider Arbeit hat.²⁴⁰ Um der hybriden Arbeitsstruktur, in der ein Teil der Mitarbeiter präsent und ein Teil mobil arbeitet, gerecht zu werden ist auch im Unternehmen entsprechende Technik bereitzustellen. Dies können einerseits speziell ausgestattete Räume für hybride Meetings sein, andererseits Geräte wie Smartboards, Noise-Cancelling Kopfhörer und vieles mehr.²⁴¹ In einer Studie zu kritischen Erfolgsfaktoren für die Arbeit im Home-Office konnte zudem festgestellt werden, dass sich zufriedenstellende Ausstattung positiv auf die Produktivität der Arbeitnehmer auswirkt.²⁴² Daher gilt es anzumerken, dass nicht nur der Arbeitsplatz im Unternehmen, sondern auch der mobile Arbeitsplatz qualitativ gut ausgestattet sein sollte, um effiziente hybride Arbeit zu ermöglichen.

Kompetenzaufbau

Zwei der Experten formulierten einen weiteren Erfolgsfaktor mit dem Aufbau von Kompetenzen. IP5 bezieht sich dabei auf die Entwicklung digitaler Kompetenzen und berichtet von Schulungen zu in seinem Unternehmen genutzten Softwares.²⁴³ Eine weitere Möglichkeit die digitale Kompetenz zu fördern, ist die Bildung von Tandems zwischen mehr und weniger digital affinen Mitarbeitern.²⁴⁴ Darüber hinaus betont IP4, auch Führungskräfte würden neue Kenntnisse, beispielsweise in modernem Management, benötigen und sollten im Unternehmen die Chance haben, diese zu entwickeln.²⁴⁵ Beispielhaft führen Landes u.a. folgende für Führungskräfte relevante Fähigkeiten an: Vision vermitteln, Zielsetzungen formulieren, Feedback geben.²⁴⁶ Darüber hinaus sollte bei Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen besonderer Fokus auf die Kompetenzen Selbstorganisation, Zeitmanagement sowie auf die Fähigkeit Berufs- und Privatleben voneinander abzugrenzen gelegt werden.²⁴⁷ Dabei spielt zum einen die Unterstützung durch die Führungskraft eine bedeutende Rolle, zum anderen können solche Fähigkeiten durch Weiterbildungsprogramme ausgebaut werden.²⁴⁸

²⁴⁰ Vgl. Jeske/Schmidt/Gadatsch 2022: Kritische Erfolgsfaktoren für ideales Arbeiten im Home-Office, S. 1007

²⁴¹ Vgl. Engelage-Meyer/Hanau 2022: Mit hybriden Teams mehr erreichen, S. 39–40

²⁴² Vgl. Jeske/Schmidt/Gadatsch 2022: Kritische Erfolgsfaktoren für ideales Arbeiten im Home-Office, S. 1007

²⁴³ Vgl. Anhang 5, Z. 193-196

²⁴⁴ Vgl. Landes u. a. 2021: Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten, S. 2

²⁴⁵ Vgl. Anhang 4, Z. 127-140

²⁴⁶ Vgl. Landes u. a. 2020: Führung von Mitarbeitenden im Home Office, S. 33

²⁴⁷ Vgl. Anhang 5, Z. 189-193

²⁴⁸ Vgl. Anhang 5, Z. 189-193

Unternehmenskultur

Abgesehen von den fünf bisher beschriebenen Erfolgsfaktoren sprachen IP1, IP3 und IP5 die Bedeutung von Unternehmenskultur für erfolgreiches hybrides Arbeiten an. Betrachtet man die Bedeutung des Begriffs *Unternehmenskultur*, so bestehen in der Wissenschaft verschiedenste Auffassungen, welche hier nicht näher ausgeführt werden sollen.²⁴⁹ In diesem Zusammenhang scheint jedoch die von Hegert verwendete Definition am besten geeignet. Laut ihm kann Unternehmenskultur als Repräsentation der innerhalb eines Unternehmens akzeptierten Normen, Werte und Verhalten verstanden werden.²⁵⁰ IP1 und IP3 heben diesbezüglich hervor, die Ausprägungen Vertrauen, Fehlerkultur, Feedbackkultur, Selbstständigkeit und die Art der Zusammenarbeit einer Unternehmenskultur seien maßgeblich für funktionierendes hybrides Arbeiten.²⁵¹ Dabei betont IP3 sehr eindrücklich: „das *wie* wird immer das *was* dominieren“.²⁵² Die Wichtigkeit einer harmonisierten Kultur ließe sich auch durch das berühmte Zitat von Peter Drucker „culture eats strategy for breakfast“ bestätigen.²⁵³ Neben Engelage-Meyer und Hanau schreibt auch Bruch der Kultur eine besondere Bedeutung zu und meint, eine hybride Arbeitskultur dreht sich um Caring, Gesundheit, Stärkung von Resilienz und Vermeidung von Überforderung.²⁵⁴ Daneben sei es wichtig, gleichermaßen einen gemeinsamen Sinn und Zweck, auch Purpose genannt, zu verfolgen.²⁵⁵ Um der dargestellten Relevanz von einer auf hybride Arbeit abgestimmten Unternehmenskultur gerecht zu werden, ist hervorzuheben, dass durchaus kritisch zu betrachten ist, inwiefern eine Unternehmenskultur beeinflusst werden kann.²⁵⁶ Dies bekräftigt auch eine Studie, in welcher der Kulturwandel als eine von fünf Hürden für flexibleres Arbeiten identifiziert wurde.²⁵⁷ Exemplarisch für die Kulturbildung und -veränderung sind dafür die von Hegert verfolgten Ansätze wie zum Beispiel Vorbildverhalten der Führungskräfte zu nennen.²⁵⁸

²⁴⁹ Vgl. Vahs/Weiand 2020: Workbook Change Management, S. 91–101

²⁵⁰ Vgl. Herget 2020: Unternehmenskultur gestalten, S. 4

²⁵¹ Vgl. Anhang 1, Z. 97-100; Anhang 3, Z. 307-311

²⁵² Anhang 3, Z. 315

²⁵³ Vgl. Kaul 2019: Culture vs strategy, S. 116–117

²⁵⁴ Vgl. Bruch 2022: Hybrid-Work-Kultur, S. 45; Engelage-Meyer/Hanau 2022: Mit hybriden Teams mehr erreichen, S. 32

²⁵⁵ Vgl. Bruch 2022: Hybrid-Work-Kultur, S. 46

²⁵⁶ Vgl. Blazejewski/Dorow 2005: Unternehmenskulturen in globaler Interaktion: Ein Leitfaden für die Praxis, S. 15

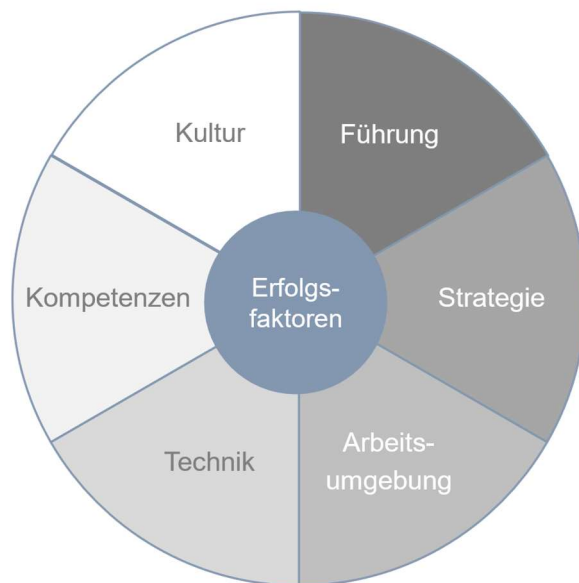
²⁵⁷ Vgl. Deloitte 2020: Future of Workplace, S. 30

²⁵⁸ Vgl. Herget 2020: Unternehmenskultur gestalten, S. 29; 34

Übersicht der Erfolgsfaktoren

In der Datenauswertung der Experteninterviews bildeten sich die sechs zuvor beschriebenen Subkategorien, anhand derer sich durch sinnvolle Ergänzungen aus der Literatur die Erfolgsfaktoren definieren ließen. Die identifizierten Erfolgsfaktoren werden in Abbildung 11 zusammenfassend anhand von sechs Dimensionen dargestellt.

Abbildung 11: Erfolgsdimensionen hybrider Arbeit²⁵⁹



Dabei wurden generalistische Begrifflichkeiten verwendet, welche die Erfolgsfaktoren wirksamer erfassen lassen. Die Abbildung soll abermals verdeutlichen, dass ein Erfolg von hybrider Arbeit nur durch ein Zusammenspiel aller erläuterten Erfolgsfaktoren möglich ist. Außerdem ist zu bedenken, dass die Umsetzung sowie die Entwicklung einer gelebten hybriden Arbeitspraxis durchaus eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen kann und nicht schlagartig erfolgen kann. Im Übrigen ist anzumerken, dass die konkrete Anwendbarkeit der definierten Erfolgsfaktoren auf ein jedes Unternehmen, dessen Strategie sowie Mitarbeiter abzustimmen ist und daher eine intensive Auseinandersetzung mit der Thematik unabdinglich ist.

²⁵⁹ Eigene Darstellung

5 Schlussfolgerungen und kritische Reflexion

5.1 Fazit

Das Ziel dieser Arbeit bestand neben der Darlegung der Chancen und Herausforderungen in der Erarbeitung grundlegender Erfolgsfaktoren hybrider Arbeit. Um die Forschungsfragen zu beantworten, konnte im Rahmen von qualitativen Experteninterviews Einblick in die Unternehmenspraxis gewonnen werden. Darüber hinaus wurde das Praxiswissen der Experten durch die Recherche von Fachliteratur ergänzt. Auf dieser Basis war es möglich, verschiedene Chancen hybrider Arbeit zu identifizieren und in acht Kategorien zusammenzufassen. Einerseits bestehen die Chancen hybrider Arbeit in Vorteilen für Arbeitnehmer. Dahingehend konnte die Verbesserung der Work-Life Integration, der Individualität und der Flexibilität von Arbeit festgestellt werden. Diese Chancen führen gleichermaßen zu positiven Effekten für Unternehmen: Sowohl die gesteigerte Performance und die Motivation von Arbeitnehmern als auch der Aufbau einer Vertrauenskultur konnte als Chance von hybrider Arbeit ermittelt werden. Des Weiteren bietet hybride Arbeit die Möglichkeit von Fachkräftesicherung und der Einsparung von Ressourcen in vielerlei Hinsicht.

Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage war es möglich, neben den Chancen diverse Herausforderungen, die hybride Arbeit mit sich bringt, festzustellen. Diese konnten in sieben Kategorien aggregiert werden. Als Herausforderungen auf Ebene der Arbeitnehmer wurden dabei Selbstmanagement, gesundheitliche Risiken als auch das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen und die Interaktion innerhalb des Teams identifiziert. Ferner stellten sich die Qualität des mobilen Arbeitsplatzes, die Organisation hybrider Arbeit und eine neue Art der Führung als Schwierigkeit, die es für Unternehmen zu überwinden gilt, dar.

Diese Erkenntnisse zu Chancen und Herausforderungen bildeten neben dem Experten- und Literaturwissen die Grundlage für die Beantwortung der dritten und zentralen Forschungsfrage der Arbeit: *Was sind Erfolgsfaktoren, welche die Nutzung der Chancen und die Bewältigung der Herausforderungen hybrider Arbeit begünstigen?* Dabei konnte festgestellt werden, dass Führung neben einer auf die Unternehmensziele abgestimmten, ganzheitlichen Strategie für hybride Arbeitsmodelle eine zentrale Rolle für erfolgreiches hybrides Arbeiten spielt. Daneben kommen auch den eher physischen Faktoren von Technik und Raumkonzepten eine große Bedeutung für die Effizienz von hybriden Arbeitsmodellen zu. Zuletzt bilden die Kultur eines Unternehmens sowie die Kompetenzen

der Mitarbeiter in digitaler Arbeitsweise, aber auch die sozialen Fähigkeiten eine Basis für erfolgreiches hybrides Arbeiten. Die Frage der Erfolgsfaktoren hybrider Arbeit konnte durch die Definition dieser sechs zentralen Faktoren beantwortet werden.

5.2 Limitation und Ausblick

Es gilt festzustellen, dass es im Zuge dieser Arbeit nicht möglich war, vollumfänglich zu prüfen, in welchem Ausmaß die definierten Erfolgsfaktoren eine Nutzung der Chancen und Überwältigung der Herausforderungen unterstützen. In der vorliegenden Arbeit wurde sich dahingehend auf die Ausführungen der Experten sowie der Fachliteratur verlassen. Eigene Untersuchungen zur Validierung der Erfolgsfaktoren konnten in diesem Umfang nicht durchgeführt werden. Darüber hinaus gilt es zu bedenken, dass viele der erläuterten Erfolgsfaktoren stark von der bestehenden Situation in Unternehmen beeinflusst werden und eine Einführung oder Weiterentwicklung hybrider Arbeit daher unbedingt auf die individuelle Unternehmenssituation anzupassen ist. Diese Arbeit vermag im Rahmen ihres Umfangs außerdem nicht zu untersuchen, dass Wechselwirkungen innerhalb und zwischen verschiedenen Chancen und Herausforderungen bestehen, welche sich gegenseitig beeinflussen können. Ein weiterer Aspekt, der nicht durch die vorliegende Arbeit abgedeckt werden konnte, ist die Frage der Gerechtigkeit hybrider Arbeitsmodelle zwischen soziodemografischen Gruppen. Diese Gerechtigkeitsfrage könnte, neben der zukünftigen Entwicklung hybrider Arbeitsmodelle, durch weitere Forschung untersucht werden. Außerdem könnten in weiterführender Forschung die langfristigen Auswirkungen hybrider Arbeit auf die Lebensgestaltung von Arbeitnehmern betrachtet werden. Die Aktualität von hybrider Arbeit lässt die künftige Entwicklung offen und plädiert für eine weitere Beobachtung der Thematik.

Literaturverzeichnis

ArbSchG: Arbeitsschutzgesetz vom 7. August 1996 (BGBl. I S. 1246), das zuletzt durch Artikel 6k des Gesetzes vom 16. September 2022 (BGBl. I S. 1454) geändert worden ist.

ArbStättV: Arbeitsstättenverordnung vom 12. August 2004 (BGBl. I S. 2179), die zuletzt durch Artikel 4 des Gesetzes vom 22. Dezember 2020 (BGBl. I S. 3334) geändert worden ist.

Augsten, Katrin (2021): Mobile Arbeit - Homeoffice - Telearbeit: Praxisratgeber für Betriebs- und Personalräte. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.

Berthel, Jürgen/Becker, Fred G. (2022): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 12. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Blazejewski, Susanne/Dorow, Wolfgang (2005): Unternehmenskulturen in globaler Interaktion: Ein Leitfaden für die Praxis. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. URL: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Unternehmenskulturen_in_globaler_Interaktion_Leitfaden.pdf (23.05.2023).

Blessin, Bernd/Wick, Alexander (2017): Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 8. Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Bogenstahl, Christoph/Peters, Robert (2020): Perspektiven eines hybriden Arbeitens im Homeoffice und im Büro. In: Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag, (Themenkurzprofil Nr. 41).

Bollinger, Frank (2021): Heute das Miteinander von morgen regeln. In: Personalmagazin, (10), S. 16–17.

Boston Consulting Group (2020): Remote Work Works: Where Do We Go from Here? URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/remote-work-works-so-where-do-we-go-from-here> (20.01.2023).

Breisig, Thomas (2016): Personal: Grundlagen und Handlungsfelder aus arbeitspolitischer Perspektive. 2. Auflage. Herne: NWB Studium.

Britz-Averkamp, Ingrid/Eich-Fangmeier, Christine (2020): Homeoffice optimal gestalten: produktiv und effizient mobil arbeiten. Freiburg: Haufe.

Bruch, Heike (2022): Die Hybrid-Work-Transformation jetzt gestalten. In: Personalmagazin, (4), S. 16–23.

Bruch, Heike (2022): Hybrid Leadership: unbosset, beidhändig, emotional. In: Personalmagazin, (5), S. 38–43.

Bruch, Heike (2022): Hybrid Work: Empirische Bilanz und Perspektiven. URL: https://www.haufe.de/personal/hr-management/verbreitung-hybrides-arbeiten-entwicklung-und-perspektiven_80_562568.html (20.01.2023).

Bruch, Heike (2022): Hybrid-Work-Kultur. In: Personalmagazin, (6), S. 44–49.

Bruch, Heike (2022): Hybrid-Work-Transformation in sieben Schritten. In: Personalmagazin, (7), S. 32–37.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2022): Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice: Forschungsbericht 549. URL: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-549-pdf-verbreitung-auswirkung-mobiles-arbeiten.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (01.06.2023).

Campana Schott (2022): Studie Hybrid Work. Foundry. URL: https://www.campana-schott.com/media/user_upload/Downloads/Brochure/DE/2022/IDG-Studie2022-HybridWork_WP_Final.pdf (18.05.2023).

Choudhury, Prithwiraj u. a. (2022): Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment. Harvard Business School. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=62281> (07.05.2023).

Cisco (2021): 6 strategies for hybrid work success. URL: <https://www.webex.com/content/dam/wbx/us/ebook/6-strategies-for-hybrid-work-success-cm-2845.pdf> (16.05.2023).

Clouts, Alexandra (2022): Hybride Arbeitsgestaltung: Herausforderungen und Chancen. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler.

Daft, Richard L./Lengel, Robert (1983): Information Richness: A New Approach to Managerial Behaviour and Organization Design. Texas: College of Business Administration Texas A&M University.

Deloitte (2020): Future of Workplace - Deutsche Büros und die Zukunft der digitalen Arbeitswelt. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/real-estate/articles/future-of-workplace.html> (03.02.2023).

Deutscher Gewerkschaftsbund (2021): DGB-Index Gute Arbeit: Arbeit der Zukunft im „Neuen Normal“?: Entgrenzung und Erholung bei digitaler und mobiler Arbeit. Deutscher Gewerkschaftsbund. URL: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++cc6b2888-b0fa-11ec-ac1a-001a4a160123> (16.05.2022).

Dudenredaktion (o. J.): Hybrid. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Hybrid> (21.01.2023).

Eichhorst, Werner/Tobsch, Verena (2015): Flexible Arbeitswelten - eine Bestandsaufnahme. In: Widuckel, Werner/Molina, Karl de/Ringlstetter, Max Josef/Frey, Dieter (Hrsg.): Arbeitskultur 2020: Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 45–58.

Engelage-Meyer, Gesine/Hanau, Sonja (2022): Mit hybriden Teams mehr erreichen - Werkzeuge, Methoden und Praktiken für gelungene Zusammenarbeit auf Distanz. Göttingen: Business Village.

Fürstenberg, Nils/Bruch, Heike (2022): Resilienz und Führung im Homeoffice: zwischen Produktivität und Wohlbefinden. In: Personalquarterly, Jg. 74 (2), S. 54–60.

Geck, Barbara/Roesler, Anjuli (2021): Bestehende relevante gesetzliche Regelungen. In: Geck, Barbara/Hey, Thomas (Hrsg.): Telearbeit - Homeoffice - mobiles Arbeiten: Grundlagen und rechtliche Leitplanken. Düsseldorf: Fachmedien Otto Schmidt, S. 27–36.

Genenger, Angie (2005): Telearbeit. In: Preis, Ulrich (Hrsg.): Innovative Arbeitsformen: Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsentgelt, Arbeitsorganisation. Köln: Schmidt, S. 1057–1127.

Gerlach, Sandra (2021): Was sind zwingende Inhalte einer Regelung zu Telearbeit, Homeoffice oder mobilem Arbeiten? In: Geck, Barbara/Hey, Thomas (Hrsg.): Telearbeit - Homeoffice - mobiles Arbeiten: Grundlagen und rechtliche Leitplanken. Düsseldorf: Fachmedien Otto Schmidt, S. 79–88.

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.

Gratton, Lynda (2021): How to Do Hybrid Right. In: Harvard Business Review, (3), S. 66–74.

Gründel, Kirstin (2022): Arbeitsrecht: Was ist der Unterschied zwischen Homeoffice und Remote Work? URL: <https://www.personalwirtschaft.de/news/verguetung/homeoffice-und-remote-work-das-sollten-unternehmer-wissen-148983/> (20.04.2023).

Hackl, Benedikt u. a. (2017): New Work: auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-16266-5.

HAG: Heimarbeitsgesetz in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 804-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 6i des Gesetzes vom 16. September 2022 (BGBl. I S. 1454) geändert worden ist.

Hellert, Ulrike (2014): Arbeitszeitmodelle der Zukunft: Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten. 1. Aufl. Auflage. Freiburg München: Haufe.

Herget, Josef (2020): Unternehmenskultur gestalten: systematisch zum nachhaltigen Unternehmenserfolg. Berlin [Heidelberg]: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-662-59501-5.

Hey, Thomas/Pikkemaat, Imke (2021): Begriffsdefinition: Telearbeit - alternierende Telearbeit - mobiles Arbeiten - Homeoffice. In: Geck, Barbara/Hey, Thomas (Hrsg.): Telearbeit - Homeoffice - mobiles Arbeiten: Grundlagen und rechtliche Leitplanken. Düsseldorf: Fachmedien Otto Schmidt, S. 19–26.

HGB: Handelsgesetzbuch in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 4100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 13 Absatz 4 des Gesetzes vom 10. März 2023 (BGBl. 2023 I Nr. 64) geändert worden ist.

Hoff, Andreas (2021): Alte Fehler in der neuen Normalität. In: Personalmagazin, (10), S. 18–20.

Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2021): Arbeiten in der Corona-Pandemie: Entgrenzungseffekte durch mobiles Arbeiten - und deren Vermeidung. Fraunhofer IAO. URL: <https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/iao->

news/arbeiten-in-der-corona-pandemie-folgeergebnisse-entgrenzungseffekte-durch-mobiles-arbeiten.pdf (07.05.2023).

Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2021): Arbeiten in der Corona-Pandemie: Führung im neuen Normal. Fraunhofer IAO. URL: <https://publica.fraunhofer.de/entities/publication/ad794c8d-36a6-4a10-9ebf-7de5636466bf/details> (07.05.2023).

Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2022): Arbeiten in der Corona-Pandemie: Das Unternehmen als sozialer Ort - langfristige Wirkungen der Pandemie und Schlussfolgerungen für die Gestaltung des New Normal. Fraunhofer IAO. URL: <https://publica.fraunhofer.de/entities/publication/0d0dd7d5-aa92-454d-8017-aa445a635b77/details> (07.05.2023).

Holzappel, Marco (2021): Mitbestimmen statt mitgestalten. In: Personalmagazin, (10), S. 34–36.

Hunold, Erik (2019): Arbeit 4.0 - Wie digitale Technologien flexibles Arbeiten ermöglichen. In: Industrie Management, (3), S. 11–14.

IG Metall Baden-Württemberg (2021): M+E: TV Mobiles Arbeiten. URL: <https://www.bw.igm.de/tarife/tarifvertrag.html?id=86699> (01.05.2023).

Jenny, Bruno (2021): Projektmanagement: das Wissen für eine erfolgreiche Karriere. 8. Auflage. Zürich: vdf Hochschulverlag.

Jeske, Maik/Schmidt, Andreas/Gadatsch, Andreas (2022): Kritische Erfolgsfaktoren für ideales Arbeiten im Home-Office: eine empirische Analyse aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, (59), S. 993–1010.

Kaul, Amarjeev (2019): Culture vs strategy: which to precede, which to align? In: Journal of Strategy and Management, Jg. 12 (1), S. 116–136. DOI: 10.1108/JSMA-04-2018-0036.

Klumpp, Catharina (2021): Wo regele ich Telearbeit, Homeoffice und mobiles Arbeiten? In: Geck, Barbara/Hey, Thomas (Hrsg.): Telearbeit - Homeoffice - mobiles Arbeiten: Grundlagen und rechtliche Leitplanken. Düsseldorf: Fachmedien Otto Schmidt, S. 69–78.

Kreuzer, Thomas u. a. (2022): Ein integriertes Konzept für nachhaltige hybride Arbeit: Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen aus einem Transformationsprojekt. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, (59), S. 1032–1045.

Kruse, Jan (2015): Qualitative Interviewforschung: ein integrativer Ansatz. 2. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Kuckartz, Udo/Rädiker, Stefan (2022): Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden. 5. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Kugler, Petra/Neumüller, Karl (2022): Werden wir morgen noch im Büro arbeiten? Erkenntnisse aus dem Covid-19-Lockdown 2020. In: Cloots, Alexandra (Hrsg.): Hybride Arbeitsgestaltung: Herausforderungen und Chancen. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler, S. 1–19.

- Kuster, Jürg u. a. (2019): Handbuch Projektmanagement: agil - klassisch - hybrid. 4. Auflage. Berlin [Heidelberg]: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-662-57878-0.
- Landes, Miriam u. a. (2020): Führung von Mitarbeitenden im Home Office: Umgang mit dem Heimarbeitsplatz aus psychologischer und ökonomischer Perspektive. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-30053-1.
- Landes, Miriam u. a. (2021): Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten: Impulse für Mitarbeitende und Teams für eine gelungene Zusammenarbeit. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler.
- Lauer, Hartmut (2020): Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung: Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente. 19. Auflage. Offenbach: GABAL.
- Lehr, Thomas (2021): Hybride Arbeit: Diese Modelle gibt es. URL: <https://www.humanresourcesmanager.de/future-of-work/hybride-arbeit-diese-modelle-gibt-es/> (26.04.2023).
- Lin, Yuxin u. a. (2021): Potenzial und Herausforderungen hybrider Arbeitsmodelle. URL: https://impact.economist.com/projects/make-hybrid-human/pdfs/EI_GoogleWorkspace_ExecutiveSummary_DE.pdf (30.03.2023).
- Lindner, Dominic (2022): Hybride Arbeitswelt: Empfehlungen für die Arbeit zwischen Home und Office. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler.
- Ludwig, Dr. Daniel/Schäfer, Amelie (2022): Homeoffice, Telearbeit und mobiles Arbeiten. URL: <https://cms.law.de/deu/publication/homeoffice-telearbeit-und-mobiles-arbeiten> (20.04.2023).
- Microsoft (2021): Work Trend Index Annual Report: The Next Great Disruption Is Hybrid Work - Are We Ready? Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work> (07.05.2023).
- Misoch, Sabina (2019): Qualitative Interviews. 2. Auflage. Berlin ; Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Mortensen, Mark/Haas, Martine (2021): Making the Hybrid Workplace Fair. URL: <https://hbr.org/2021/02/making-the-hybrid-workplace-fair> (25.05.2023).
- Muster, Judith/Gaede, Lars (2022): Nach Hause gegangen, um zu bleiben. In: Personalmagazin, (7), S. 16–20.
- Oberholz, Ansgar (2021): Hybrid hybrid: Warum alles heute hybrid ist und keiner weiß, wie wir in Zukunft die Orte der Arbeit nutzen werden. In: Personalmagazin plus, (11), S. 22–25.
- Sandberg, Berit (2013): Wissenschaftlich Arbeiten von Abbildung bis Zitat: Lehr- und Übungsbuch für Bachelor, Master und Promotion. 2. Auflage. München: Oldenbourg Verlag München.
- Scheurer, Steffen/Siemen, Miriam (2022): Mobile Arbeit und Anspruch auf Homeoffice? URL: <https://www.bakermckenzie-kompass.de/2022/02/14/mobile-arbeit-und-anspruch-auf-homeoffice/> (30.04.2023).

- Schmitt, Katharina (2021): Die Kraft des Raumes. In: Personalmagazin plus, (11), S. 5–8.
- Schubert, Klaus/Klein, Martina (2021): Das Politiklexikon: Begriffe, Fakten, Zusammenhänge. 8. Auflage. Bonn: Dietz.
- Schwuchow, Karlheinz (2022): Die Balance zwischen Büro und Homeoffice. In: Personalwirtschaft, (10), S. 60–61.
- SPD/Bündnis 90/Die Grünen/FDP (2021): Koalitionsvertrag. URL: <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/974430/1990812/1f422c60505b6a88f8f3b3b5b8720bd4/2021-12-10-koav2021-data.pdf?download=1> (30.04.2023).
- Statista (2022): Wie würdest du in Zukunft am liebsten arbeiten? URL: <https://de-statista-com.ezproxy.hnu.de/statistik/daten/studie/1296962/umfrage/umfrage-arbeitsplatz-der-zukunft/> (26.05.2023).
- Süß, Stefan/Ruhle, Sascha/Schmoll, Rene (2022): Homeoffice: aktuelle Erkenntnisse zu Produktivität und arbeitsbezogenen Wahrnehmungen. In: Personalquarterly, (4), S. 32–37.
- Vahs, Dietmar/Weiland, Achim (2020): Workbook Change Management: Methoden und Techniken. 3. Auflage. Stuttgart [Freiburg]: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Weis, Franziska (2022): Work-Life-Balance und hybride Arbeitsgestaltung: Empfehlungen für Führungskräfte bei hybrider Teamarbeit. In: Cloots, Alexandra (Hrsg.): Hybride Arbeitsgestaltung: Herausforderungen und Chancen. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler, S. 103–111.
- Werkmann-Kracher, Brigit/Tatjana, Zbinden (2021): Remote Work im New Normal? Eine Untersuchung der HR-Perspektive auf Arbeitsweisen und Arbeitswelten im «New Normal» nach Aufhebung der Corona-bedingten Restriktionen. Zürich: Institut für angewandte Psychologie Züricher Hochschule. URL: https://www.zhaw.ch/storage/psychologie/upload/beratung/teams/IAP_Remotework_Bericht_2021.pdf (22.05.2023).
- Wernecke, Paula (2021): Von der Ausnahme zur Regel in Rekordzeit. In: Personalmagazin, (10), S. 22–26.
- YouGov (2021): Hybride Arbeitsmodelle in Deutschen Unternehmen. HIRSCHEC. URL: <https://hirschtec.eu/studie-hybrides-arbeitsmodell/> (18.05.2023).

Anhang

Anhang 1: Experteninterview Interviewpartner 1	60
Anhang 2: Experteninterview Interviewpartner 2	65
Anhang 3: Experteninterview Interviewpartner 3	71
Anhang 4: Experteninterview Interviewpartner 4	81
Anhang 5: Experteninterview Interviewpartner 5	89
Anhang 6: Experteninterview Interviewpartner 6	96
Anhang 7: Interviewleitfaden Experteninterviews	101
Anhang 8: Analysetabelle Interviewauswertung	104
Anhang 9: Prüfbericht PlagScan	105

Anhang 1: Experteninterview Interviewpartner 1

Interviewer (I)	Lea Müller
Interviewpartner (IP1)	HR Director Cluster Deutschland & Österreich
Datum und Uhrzeit	24.01.2023 9.00 – 9.35 Uhr

- 1 I: Vielen Dank dir nochmal, dass du dir Zeit nimmst für das Interview. Hast du noch
2 irgendwelche Fragen bevor wir anfangen?
- 3 IP1: Nein
- 4 I: Was ist deine berufliche Tätigkeit?
- 5 IP1: Ich verantworte den Personalbereich für Deutschland und Österreich.
- 6 I: Und in welcher Branche ist das Unternehmen, in dem du arbeitest, tätig?
- 7 IP1: Pharma.
- 8 I: Wieviele Mitarbeitende hat das Unternehmen?
- 9 IP1: Weltweit über 40.000 und im Cluster Deutschland Österreich ungefähr 2900 Personen.
- 10 I: Ok. Und hat das Unternehmen auch einen Betriebsrat?
- 11 IP1: Ja.
- 12 I: Weißt du wie viele Mitarbeitende im Unternehmen die Möglichkeit haben hybrid zu
13 arbeiten?
- 14 IP1: Ja das sind alle nicht produktiven Bereiche also ungefähr 700 bis 800 Personen.
- 15 I: Und weißt du auch wie stark die Möglichkeit von den Mitarbeitenden genutzt wird?
- 16 IP1: Also wir haben einmal die Zielgruppe Außendienst, das sind so zwischen 300 und 400
17 Personen. Da ist es natürlich gang und gäbe, die sind entweder beim Kunden oder zu Hause
18 und nicht hier am Standort. Die anderen ungefähr 400 – 500, ist meine Einschätzung,
19 bewegt sich zwischen 2-3 Tagen im Unternehmen und dann eben zu Hause.
- 20 I: Und praktizierst du das Arbeitsmodell auch selbst? Also arbeitest du selbst auch hybrid?
- 21 IP1: Grundsätzlich ja. Ich versuche das überwiegend freitags aber auf Grund meines Moves
22 in die neue Rolle habe ich das schon sehr reduziert gerade, um da nah am Team zu sein.
- 23 I: Dann würde mich interessieren, was du denkst über die Wichtigkeit von hybridem Arbeiten
24 für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen?
- 25 IP1: Ich glaube das ist ein sehr wichtiger Aspekt, weil wir sind ja alle geplagt von tatsächlich
26 Arbeitskräftemangel. Das heißt man muss sich wirklich gut überlegen, was ist für die Leute
27 relevant und wichtig beziehungsweise was können wir als Unternehmen auch anbieten, um
28 Menschen hier für den Standort und das Unternehmen zu gewinnen. Ich bin nicht davon
29 überzeugt, dass komplett mobil arbeiten zielführend ist im Sinne von wie identifiziert fühle
30 ich mich, wie gut bin ich im Team unterwegs aber sobald es eben eingespielt ist schon mit
31 einem guten und hohen Anteil. Also ich glaube man muss da als Unternehmen einfach mehr
32 und mehr neu denken und offen sein und zumindest ausprobieren und zu sehen klappt es
33 dann individuell mit der einzelnen Person oder nicht. Aber grundsätzlich mit einer Offenheit
34 reinzugehen und mit den Frameworks eben.
- 35 I: Was denkst du sind denn die positiven Effekte von hybridem Arbeiten?

36 IP1: Also grundsätzlich glaube ich, dass es sehr relevant ist für das Thema Vertrauenskultur
37 auch. Also grundsätzlich mit einem Vertrauensvorschuss in die Zusammenarbeit zu gehen.
38 Das entspricht einfach dem zunehmenden Bedürfnis nach Individualität, also, dass die
39 Menschen selber ihre Work-Life Integration definieren wollen, was ist möglich. Es ist einfach
40 ein Vorteil dahingehend, dass wir mehr und mehr den Mensch als Ganzes sehen und eben
41 nicht sagen "du bist eine Arbeitskraft" sondern mit allen Facetten, was ja eigentlich wertvoll
42 ist weil wir wollen ja mehr und mehr Persönlichkeiten auch haben. Und für das Thema
43 Motivation und eben diese Loyalität ist das sehr relevant oder ein großer Vorteil. Für uns als
44 Einzelne ist es eben "ich bin ein erwachsener Mensch und muss mein Leben ja managen
45 und deswegen gehört da eben diese Integration mit all meinen Verbindlichkeiten, die ich im
46 Leben habe dazu und das ist eben ein Vorteil für mich als einzelne Person, wenn ich da ein
47 Arbeitsumfeld hab in dem das auch möglich ist und wo das nicht irgendwie noch ein
48 zusätzlicher Stress ist, den die Leute ja eh haben alles unter einen Hut zu bringen. Es ist
49 natürlich auch so, dass wir damit eine Antwort haben auf eine gesellschaftliche
50 Veränderung. Wir brauchen mehr und mehr Arbeitende in Deutschland aufgrund des
51 demografischen Wandels. Das heißt kein Unternehmen und auch als Gesellschaft können
52 wir und das leisten, dass die Leute nicht arbeiten und deswegen müssen wir da eben neue
53 Wege gehen und es den Leuten einfach ermöglichen.

54 I: Siehst du auch positive Effekte in Bezug auf die Performance der Arbeitnehmer?

55 IP1: Ja ich bin da wahrscheinlich ziemlich biased weil ich sehr von mir selber ausgehe aber
56 meine Erfahrung ist auch im Dialog mit anderen, dass die Leute erstens wenn sie zum
57 Beispiel von zu Hause aus arbeiten sehr viel effizienter sind weil fokussierter. Und
58 diejenigen in meiner Erfahrung, die sich schwer damit tun sich zu fokussieren, wenn sie
59 nicht im Büro sind, die treffen oft automatisch die Entscheidung ins Büro zu kommen. Also
60 übernehmen dort selbst die Verantwortung für die Effizienz. Und ich glaube Vertrauen hat
61 immer etwas mit einem positiven Impact auf die Performance zu tun. Also wenn ich
62 jemandem einfach zutraue, dass er das schon managt und performt und liefert, dann glaube
63 ich schon, dass das einen positiven Effekt hat.

64 I: Du hast jetzt viele Vorteile genannt. Gibt es einen, von dem du sagen würdest, das ist für
65 dich der größte Vorteil oder der größte Nutzen daraus?

66 IP1: Ja auf individueller Ebene eben die individuelle Lebensgestaltung tatsächlich. Aus
67 Unternehmenssicht hat es viel mit unserer Reputation, unserer Employer Brand und unserer
68 EVP zu tun.

69 I: Dann würde ich gerne noch auf die Nachteile oder Herausforderungen von hybrider Arbeit
70 eingehen. Was sind das denn aus deiner Sicht?

71 IP1: Die Nachteile und Herausforderungen. Ein theoretischer Nachteil ist sicherlich, dass
72 Vertrauen auch missbraucht wird im Sinne von Arbeitszeitbetrug und gleichzeitig glaube ich
73 wenn es von 10 einer ist, warum dann 9 bestrafen. Vielleicht gerade für neue Mitarbeitende,
74 wie entsteht Zugehörigkeitsgefühl wenn ich eben überwiegend nicht da bin? Also eher auf
75 der emotionalen Ebene. Was ist noch ein Nachteil...? Manche mögen vielleicht sagen, wir
76 verlieren Kontrolle darüber. Auf der anderen Seite glaube ich das ist sowieso ein
77 Auslaufmodell und auch ein Märchen sich einzubilden ich kann meine Mitarbeiter besser
78 kontrollieren wenn sie da sind. Das glaube ich nicht. Ein Nachteil kann natürlich auch noch
79 sein das Thema Arbeitszeit. Also können sich die Leute gut selbst managen? Das kann
80 sicherlich eine Herausforderung sein. Da geht es dann eher darum was ist unsere Kultur
81 und was wollen wir eigentlich? Wir wollen ja nicht, dass sich die Leute totarbeiten, nur weil
82 sie von zu Hause arbeiten. Ja eher die individuelle Ebene, also können das die Leute gut,
83 können sie sich gut abgrenzen?

84 I: Dann sind wir schon bei den Erfolgsfaktoren: Also was glaubst du macht hybrides Arbeiten

85 in einem Unternehmen erfolgreich? Was für Faktoren spielen da mit ein?

86 IP1: Vertrauen gleichzeitig aber auch klares Leadership also eine klare Erwartungshaltung
87 oder ein klarer Erwartungsrahmen der Führungskräfte. Und da merke ich auch oft das sich
88 Führungskräfte schwertun und sagen "da habe ich Teammeeting und dann sind die nicht
89 da". Dann ist es eben die Ansage. Es braucht schon klarere Leitplanken in der Führung,
90 was erwarte ich, was akzeptiere ich. Also Führungsverhalten. Die Leitplanken, das
91 Vertrauen, klare Erwartungsmanagement an Ergebnisse, intensiver Dialog und eben eine
92 gute Orientierung, die man den Mitarbeitenden gibt. Zu sagen "ich erwarte trotzdem nicht,
93 dass du jetzt 24 Stunden erreichbar bist". Die Leute da wirklich zu stärken im Sinn von
94 Abgrenzung.

95 I: Wie siehst du den Zusammenhang von der Unternehmenskultur oder dem Mindset mit
96 dem Erfolg von hybridem Arbeiten?

97 IP1: Total, also wenn man wirklich verharret in dem "ich glaube meine Mitarbeitenden
98 arbeiten nur wenn sie da sind und ich sie sehen kann" dann kann das nicht erfolgreich sein
99 weil man stresst die Leute unglaublich dann. Man impliziert ja "ich vertrau dir dann eben
100 nicht, du machst das nicht gut genug und so weiter".

101 I: Natürlich sind technische, rechtliche Voraussetzungen Grundvoraussetzungen, die
102 natürlich gegeben sein müssen das man überhaupt hybrid arbeiten kann. Aber so das
103 Thema Selbstmanagement der Mitarbeiter das ist natürlich auch ein großer Faktor für den
104 Erfolg. Was glaubst du, wie kann man die Mitarbeiter dabei unterstützen?

105 IP1: Also einerseits mit einer echt guten, transparenten Kommunikation: "Wir wollen das,
106 wir vertrauen, wir glauben nicht, dass uns jemand beschummelt". Und dann eben viel Dialog
107 mit der Führungskraft und eine Klarheit bei den Führungskräften. Auch da wieder den
108 Führungskräften zu vertrauen, dass sie das gut im Griff haben im Sinn wie gesagt
109 Erwartungsmanagement und Feedback.

110 I: Dann würde mich noch interessieren, wie du deine Rolle jetzt in deiner Position als HR
111 Director bei der Umsetzung von einem Konzept oder einer allgemeinen Regelung von
112 hybridem Arbeiten im Unternehmen siehst?

113 IP1: Wir haben ja da irgendwie zwei Flugebenen oder Flughöhen. Einerseits ist es die
114 globale Ebene und wir haben eine globale Policy die sagt: wir unterstützen mobile work im
115 Kontext 3:2, also wir erwarten 3 Tage Anwesenheit im Office. Das erstmal so gegeben.
116 Gleichzeitig haben wir hier eine lokale Policy zu mobile work, da sind wir gar nicht so streng
117 und definieren das auf Tage, sondern geben da ganz viel Verantwortung an die
118 Führungskraft und an die Mitarbeitenden. Trotzdem, ich glaube es ist gut so ein Regelwerk
119 zu haben, dass man im Zweifel sich gut orientieren kann und auch sagen kann "das ist
120 unser Commitment als Unternehmen". Einfach über solche smarten, geschickten
121 Rahmenwerke das Thema aufgreifen. Und dann ist es eben das eigene Verhalten. Was
122 lebe ich hier vor und funktioniert das bei uns gut weil HR strahlt auch immer in die
123 Organisation aus. Also das ist einmal dann die Funktion oder ich unterstütze das halt total
124 und ich will auch nicht, dass mich jemand fragen muss "darf ich heute" sondern es geht eher
125 darum da in einem guten Dialog zu sein zu sagen "ich bin jetzt heute zu Hause". Oder wenn
126 auch jemand nicht hier ist, dass klar ist die Person ist erreichbar und dann im Team eben
127 auch klares Signal zu setzen wenn das missbraucht wird, dass das eben nicht akzeptabel
128 ist.

129 I: Und bei der Konzeption der Vereinbarung hier im Unternehmen, wie warst du oder HR da
130 involviert?

131 IP1: Also grundsätzlich ist es so, dass wenn man eine Betriebsvereinbarung abschließt, das
132 macht ja immer die Geschäftsführung mit dem Betriebsrat. Die Geschäftsführung ist

- 133 vertreten durch den Geschäftsführer und durch HR Director. Also das ist per se schon mal
134 gegeben. Und dann gibt es ja mitbestimmungspflichtige Themen und das ist so ein Thema,
135 das heißt da musst du auch eine Betriebsvereinbarung dazu abschließen. Das kann der
136 Betriebsrat eben auch einfordern. Also ein Initiativrecht hat der da. Aber der Ursprung war
137 ja eigentlich das Smart Working Projekt das wir hatten. Da hat eine Arbeitsgruppe sich mit
138 dem Thema mobiles Arbeiten eben beschäftigt und die haben auch sehr stark diese
139 Betriebsvereinbarung dann vorangetrieben als Projektteam natürlich mit Unterstützung der
140 Arbeitsrechtler. Ich muss nochmal überlegen welcher HR Manager dann dabei war.
- 141 I: Aber das war dann bereichsübergreifend?
- 142 IP1: Das war für den Standort genau, wir versuchen ja immer alles für den Standort zu
143 machen. Das ist das eine und dann natürlich im Grunde schon, die Geschäftsführer zu
144 beeinflussen: mit welcher Message geht ihr raus, was tut ihr.
- 145 I: Dann haben wir die Verantwortlichkeit für die Konzeption eigentlich schon abgeschlossen.
- 146 IP1: Darf ich dazu vielleicht ein Punkt nochmal ergänzen? Wir haben natürlich die mobile
147 Arbeiten BV schon vor Corona abgeschlossen. So und dann hat uns Corona natürlich total
148 für das Thema in die Hände gespielt und das hat natürlich schon so einen Kulturpush
149 bewirkt. Weil du kannst nicht den Leuten sagen "ihr könnt arbeiten von zu Hause, das ist
150 überhaupt kein Problem, wir vertrauen euch total" und wenn Covid vorbei ist kannst du ja
151 nicht sagen "ja jetzt vertraue ich euch nicht mehr, jetzt müsst ihr alle wieder hier arbeiten".
152 Ich glaube, dass hat schon auch nochmal gezeigt, wie wir unseren Mitarbeitenden vertrauen
153 weil wir auch gesagt haben ihr könnt euch da selber organisieren, ihr müsst halt kucken:
154 nur einer im Büro, Abstände, bitte kommt nicht wenn es nicht unbedingt notwendig ist, nehmt
155 euren Bildschirm mit nach Hause. Also da haben wir schon unglaublich viel mit Vertrauen
156 gearbeitet und sowas drehst du ja nicht mehr zurück und deswegen haben wir automatisch
157 so diese Selbstverantwortung bei den Leuten fast schon gelassen. So schrecklich das alles
158 war, aber für dieses Thema hat es natürlich schon geholfen.
- 159 I: War da jetzt hier im Unternehmen noch ein großer Bedarf an technischem oder
160 Digitalisierung nötig oder war das eigentlich vor Covid schon so ausgestattet, dass man
161 sofort von zu Hause aus arbeiten konnte?
- 162 IP1: Ja, wir haben ja überwiegend die Laptops mit Dockingstations, Avaya. Viele haben
163 auch ein iPhone, dann kam Teams irgendwann mittendrin. Das hat sich da verbessert. Ich
164 glaube wir waren schon insgesamt gut aufgestellt.
- 165 I: Dann würde mich noch interessieren, ob du noch einen Bedarf an weiteren gesetzlichen
166 Rahmenbedingungen von Seiten Staat/ Gesetzgebung siehst?
- 167 IP1: Ja. Also das Arbeitszeitgesetz muss dringend reformiert werden weil da ja noch solche
168 Sachen geregelt sind wie diese 11 Stunden Nachtruhe oder Pause zwischen Ende und
169 Beginn, was ja all dem was wir vorher besprochen haben zuwider läuft. Das hybride Arbeiten
170 oder Arbeiten insgesamt soll ja eigentlich viel mehr selbstgesteuert laufen und das bedeutet
171 halt auch mal ich gehe 2 Stunden zum Arzt oder mit meinem Kind zum Kieferorthopäden
172 oder ins Spa und arbeite halt am Abend nach. So, aber eigentlich darf ich das nicht. Also
173 ich darf ja nicht bis 9 arbeiten und dann am nächsten Morgen um 8 wieder, oder doch das
174 geht gerade so, genau. Wenn ich aber vorher 3 Stunden irgendwann mal Pause gemacht
175 habe dann muss ich trotzdem die 11 Stunden einhalten und das passt eigentlich nicht
176 zusammen. Wir wollen tagsüber eigentlich das atmend haben und selbstorganisiert und
177 dann sagt der Gesetzgeber aber du musst. Oder auch das ganze Thema
178 Arbeitszeiterfassung, mühsam. Solange wir halt keine Self-Service Lösung haben aber da
179 kommen wir ja hoffentlich bald hin. Genau.
- 180 I: Meine letzte Frage wäre noch, was du denkst über die Unterstützung von hybridem

- 181 Arbeiten durch neue Bürokonzepte, dass Büros umgestaltet werden, um das hybride
182 Arbeiten zu unterstützen.
- 183 IP1: Ja das ist echt eine gute Frage. Also eigentlich würdest du es ja am besten dadurch
184 unterstützen, dass du sagst: nicht jeder hat einen Platz oder nicht jeder braucht einen Platz
185 weil wir wollen das ja unterstützen. Also ist nicht jeden Tag jeder da und die Leute haben
186 dadurch auch keinen festen Platz. Das ist aber eher eine Konsequenz als eine
187 Unterstützung vermute ich oder das geht irgendwie so Hand in Hand. Wenn man ansonsten
188 an Bürokonzepte denkt, dann ist das ja oft so, dass man überlegt: Großraumbüro aber habe
189 ich dann genug Boxen in die ich mich zurückziehen kann wenn ich ein Telefonat habe? Da
190 muss man dann schon hinkucken wo ist da die Grenze der Effizienz. Habe ich genug Space,
191 dass sich Leute zurückziehen können für vertrauliche Telefonate zum Beispiel oder auch
192 wegen des Lärms um die anderen nicht zu stören. Das muss man gut durchdacht haben.
193 Ansonsten geht es bei neuen Raumkonzepten ja ganz stark auch um: haben wir
194 Kreativflächen oder wo können wir Begegnung schaffen, die jetzt nicht Besprechungsraum
195 sind. Da muss man glaube ich eher hinkucken. Ansonsten ist vermutlich der meiste Push
196 dadurch, dass man sagt wir verknappen Raum und nicht jeder kann da sein.
- 197 I: Das heißt du bist grundsätzlich schon positiv eingestellt zu neuen Raumkonzepten aber
198 mit vielen Facetten die man beachten muss?
- 199 IP1: Ja.
- 200 I: Hast du noch irgendwas hinzuzufügen, was wir jetzt nicht angesprochen haben was du
201 aber denkst wäre wichtig für das Thema?
- 202 IP1: Ja, in dem Zusammenhang gibt es natürlich echt eine kritische gesetzliche Lage. Also
203 wir sprechen ja von hybridem Arbeiten entweder Büro oder woanders. Aktuell ist das eben
204 überwiegend zu Hause. Es gibt ja auch nochmal die Unterscheidung Homeoffice und
205 mobiles Arbeiten und mobiles Arbeiten ist aktuell einfach aufgrund von steuerlichen,
206 gesetzlichen Regelungen eben sehr fokussiert auf Deutschland. Das heißt wenn wir den
207 Leuten ermöglichen wollen, wie es andere Firmen ja auch tun: GFK, Continental und so
208 weiter, irgendwo sonst im europäischen Ausland zu arbeiten, dann ist das ein hoher
209 administrativer Aufwand und muss bestimmte Voraussetzungen erfüllen, weil du sofort
210 steuerpflichtig wirst eigentlich oder dann im Zweifelsfall sogar einen Unternehmenssitz
211 automatisch gründest wenn du woanders arbeitest. Das wird spannend zu sehen, wie sich
212 das weiterentwickelt. Aktuell ist nicht so sehr der Bedarf aber hier und da schon die Frage:
213 ich will jetzt halt 4 Wochen in Kroatien arbeiten oder ich will 4 Wochen in USA arbeiten und
214 damit werden wir als Unternehmen wahrscheinlich schon noch mehr konfrontiert sein.
- 215 I: Dann sind wir eigentlich schon am Ende.
- 216 IP1: Wirklich? Gut.
- 217 I: Wie hast du das Interview empfunden? War es angenehm für dich?
- 218 IP1: Ja, also sehr angenehm, gute Fragen, logische Fragen.
- 219 I: Dann danke ich dir vielmals für deine Teilnahme.
- 220 IP1: Gerne.

Anhang 2: Experteninterview Interviewpartner 2

Interviewer (I)	Lea Müller
Interviewpartner (IP2)	Fachanwalt für Arbeitsrecht
Datum und Uhrzeit	30.01.2023 8.00 – 8.45 Uhr

- 1 I: Was ist deine berufliche Tätigkeit?
- 2 IP2: Meine berufliche Tätigkeit: Ich bin Rechtsanwalt für Arbeitsrecht.
- 3 I: In welcher Branche berätst du hauptsächlich oder ist das ganz breit gefächert?
- 4 IP2: Also theoretisch bin ich da nicht festgelegt, praktisch ergibt sich das natürlich aus den
5 Mandanten, die sich dann dafür entscheiden von mir oder uns beraten zu werden. Das sind
6 überwiegend Rüstungsbranche, also Metall, IT, Softwarevertrieb, Pharma also Chemie-
7 Branche und Beratungswesen also M&A Transaktionen.
- 8 I: Kannst du ungefähr sagen wie viele Mitarbeitende die Unternehmen, die du berätst,
9 durchschnittlich haben oder ist das schwierig?
- 10 IP2: Ist schwierig, zwischen 20 und 2500 Mitarbeitende.
- 11 I: Die Frage "Haben die Unternehmen, die du berätst, einen Betriebsrat?" ergibt sich dann
12 ja auch daraus. Natürlich dann wahrscheinlich nur die, die eben entsprechend groß sind.
- 13 IP2: Genau, ja also sowohl als auch.
- 14 I: Ok. Kannst du ungefähr sagen ob in den Unternehmen, die du berätst, viele Mitarbeitende
15 die Möglichkeit haben hybrid zu arbeiten oder ist das ganz unterschiedlich?
- 16 IP2: In der Rüstungsbranche haben sie hybrides Arbeiten, bei den Beratern haben Sie es,
17 in den IT-Bereichen ist es sogar ausschließlich Home-Office. Die haben gar keinen
18 niedergelassenen Betrieb in Deutschland, sondern da arbeiten alle ausschließlich aus dem
19 Homeoffice. Was wieder andere Implikationen mit sich bringt. So wie ich verstanden habe,
20 ist bei dir ja die Frage des hybriden Arbeitens und gerade nicht dieses fest eingerichtete
21 Homeoffice, sondern dieses rotierende Arbeiten.
- 22 I: Ja genau, Mischung aus Arbeit vor Ort und Arbeit von zu Hause oder wenn man es auch
23 noch auf mobiles Arbeiten bezieht, dann von woanders.
- 24 IP2: Genau. Ich würde sagen, wenn das jetzt keine zwingend ortsgebundenen Arbeiten sind
25 wie zum Beispiel Produktion ist es mittlerweile so Common-Sense, dass das eigentlich, in
26 welcher Form auch immer, angeboten wird.
- 27 I: Praktizierst du hybrides Arbeiten auch selbst?
- 28 IP2: Ja.
- 29 I: Du bist dann häufig auch vor Ort bei Mandanten, oder?
- 30 IP2: Alles, genau. Ich bin häufig vor Ort, ich bin häufig im Homeoffice, ich bin häufig
31 unterwegs und arbeite von dort. Ich bin glaube ich so der Musterschüler, was diese doch
32 spießige Anwaltsbranche angeht. Ich bin da an gar keine Regeln gebunden sondern
33 reflektiere ganz hart was ist sozusagen Business Need, hinterfrag den aber auch und sage
34 "ne, heute kann ich nicht vor Ort sein, wir machen es so". Ich praktiziere das und will das
35 sogar noch ausbauen.
- 36 I: Was heißt "ausbauen" für dich, was meinst du damit?

37 IP2: Also zum Beispiel habe ich mir für dieses Jahr vorgenommen jeden Monat eine Woche
38 zu verreisen. Gar nicht mit dem Ziel zu sagen, das ist jetzt mein Urlaub, sondern zu sagen
39 ich versuche in der Zeit weniger zu arbeiten und will das dann mit den Annehmlichkeiten
40 verbinden, die dann der jeweilige Ort bereithält. Das wird sich so nicht ergeben. Wenn es in
41 drei Monaten jeweils eine Woche ist, bin ich schon happy aber der Vorsatz wäre zu sagen,
42 ich mache es jeden Monat eine Woche.

43 I: Das ist ja gut, wenn man sich so Ziel setzt.

44 IP2: Ja genau, darum sage ich da muss man proaktiv sein.

45 I: Ja sehr gut. Dann würde mich noch interessieren, was du denkst wie wichtig hybrides
46 Arbeiten für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ist?

47 IP2: Absolut elementar. Wenn du das nicht anbietest bist du raus über kurz oder lang.
48 Ausgenommen sind, auch in den Unternehmen, die das großflächig anbieten, immer
49 natürlich einzelne Positionen. Auch in einem Unternehmen, das eigentlich sehr flexibel ist,
50 gibt es Positionen, die das nicht oder nur sehr sehr eingeschränkt ermöglichen. Zum
51 Beispiel so IT-Sicherheitsthemen. Der Server steht halt da, wo er steht und wenn ein Kabel
52 locker ist, dann muss das Vor Ort angesteckt werden. Grundsätzlich würde ich sagen, wenn
53 es businessmäßig möglich wäre und du bietest es nicht an, hast du schlechte Karten
54 Arbeitnehmer zu gewinnen. Das wird gefordert und das sehr nachdrücklich.

55 I: Dann wollte ich dich fragen, ob deiner Meinung nach Homeoffice in Zusammenhang von
56 hybridem Arbeiten unter Telearbeit nach Arbeitsstättenverordnung fällt?

57 IP2: Das kommt auf die Ausgestaltung an. Das kannst du so pauschal nicht sagen, die
58 Details sind dann im Kleinsten wieder so ein bisschen unklar und gestaltbar aber eigentlich
59 ist das ganz klar definiert. Das Homeoffice an sich ist kein feststehender Rechtsbegriff
60 sondern eben nur dieser Telearbeitsplatz. Das ist ein feststehender Rechtsbegriff aus einem
61 Gesetz und hat bestimmte Voraussetzungen und wenn die Vorliegen, dann unterfällt du
62 da auch dieser Arbeitsstättenverordnung und den entsprechenden Pflichten den
63 Arbeitsplatz einzurichten und zu überwachen. Da gibt es theoretisch auch garkeinen
64 Gestaltungsspielraum. In der Praxis gestaltet man das dann so, dass man den
65 Arbeitnehmern entsprechend große Freiräume gewährt, wohlwissend das die faktisch dann
66 aber überwiegend natürlich von zu Hause arbeiten. Da fährt dann keiner morgens von zu
67 Hause in ein Hotelzimmer oder in eine Bar am Flughafen und arbeitet von da. Aber die
68 Möglichkeit bestünden rein rechtlich in den meisten Vereinbarungen um eben zu verhindern,
69 dass es die Qualität eines Telearbeitsplatzes erlangt. Wobei auch da, das ist dann wieder
70 so ein bisschen kurz gesprungen, selbst wenn du es nicht machst, also die Kriterien eines
71 Telearbeitsplatzes nicht erfüllst, wäre die rechtliche Empfehlung in der Praxis zu sagen: ja,
72 wenn das diese Konstellation ist, dass man weiß die arbeiten trotzdem überwiegend von zu
73 Hause, macht trotzdem diese Unterweisungen und stellt gegebenenfalls trotzdem
74 irgendwelche Arbeitsmittel zu Verfügung auf rein freiwilliger Basis. Natürlich vertraglich
75 vereinbart aber ohne dazu gesetzlich verpflichtet zu sein. Dann fängt der Graubereich an
76 mit der Frage, wie weit geht man. Dann gibts manche Unternehmen, die sagen: "ne, das
77 wollen wir auf garkeinen Fall". Dann würde man sagen gut, dann müsst ihr das so
78 reflektieren, dass ihr in den Richtlinien einen deutlich geringeren Umfang an mobiler Arbeit
79 erlaubt, um wieder etwas weiter weg zu kommen von diesem Telearbeitsplatz.

80 I: Das heißt grundsätzlich, wenn man wirklich von hybridem Arbeiten ausgeht, also
81 Mischung aus zu Hause und im Unternehmen kann man nicht per se von Telearbeit
82 sprechen.

83 IP2: So wie du es jetzt formuliert hast würde ich sagen, ja dann wieder doch weil wenn du
84 nur die Wahl hast zwischen zu Hause und dem Betrieb, dann bist du ja praktisch darauf
85 festgelegt. Dann kommt man wieder sehr nah in diese Telearbeitsplatzrichtung. Wenn man

86 jetzt sagt, du darfst mobil arbeiten, wo auch immer, achte halt auf folgende Kriterien eins,
87 zwei drei, vier, fünf. Das kann zu Hause sein, muss aber nicht (solls auch nicht) und im
88 Betrieb, das wäre sozusagen hybrid, dann bist du eher in dieser Situation, in der es nicht
89 ein Telearbeitsplatz ist.

90 I: Ok. Aber wenn ich das richtig verstehe, dann wird es in der Praxis eben so ausgelegt, wie
91 man es möchte. Entweder man sagt explizit: ok es ist ein Telearbeitsplatz und dann müssen
92 wir das auch alles erfüllen oder wir formulieren das in unseren Vereinbarungen so, dass wir
93 klar sagen es ist kein Telearbeitsplatz und dann können wir damit weitermachen.

94 IP2: Ja genau, die Stellschraube ist: du darfst nur von deinem Wohnort arbeiten oder du bist
95 mobil und nicht festgelegt auf deinen festeingerichteten Arbeitsplatz zu Hause.

96 I: Ja, ok. Dann würde mich noch interessieren, was es jetzt außer dem was wir gerade
97 besprochen haben, noch für elementare rechtliche Aspekte gibt, die es zu beachten gilt,
98 wenn man jetzt hybrides Arbeiten im Unternehmen einführen möchte?

99 IP2: Genau, also ich würde mal so anfangen: die Frage ist immer gewährt man hybride
100 Arbeit? Dann muss man sich erstmal klar sein, es gibt jetzt keinen gesetzlichen Anspruch,
101 anders als in anderen europäischen Ländern, sodass man mal auf der grünen Wiese
102 anfängt und überlegt was wollen wir, was macht Sinn. Dann gibt es wie du richtig sagst
103 irgendwelche zwingenden Limitierungen. Das sind die Limitierungen aus dem
104 Arbeitsschutzrecht, was wir gerade hatten: Arbeitsstättenverordnung, Arbeitszeitgesetz,
105 wobei das eigentlich auch keine Besonderheiten sind, sondern das gilt halt überall wo du
106 arbeitest. Du darfst halt nicht mehr als 10 Stunden am Tag, das ist ganz egal ob du das im
107 Betrieb vor Ort machst oder mobil. Dann ein Riesenthema sind dann eben die
108 Mitbestimmungsrechte. Da gibt es den Betriebsrat, der hat relativ neu ein
109 Mitbestimmungsrecht bekommen bei genau eben diesen Fragen, wie ist das ausgestaltet?
110 Als Arbeitgeber darf man wieder vorgeben, mache ich es überhaupt oder nicht? Wenn ich
111 als Arbeitgeber entschieden habe, ich mache es nicht, dann kann der Betriebsrat das nicht
112 erzwingen. Der Arbeitgeber wird wohl auch vorgeben können, wir machen es maximal an
113 zwei Tagen pro Woche, drei im Monat, fünf Mal im Quartal oder ähnliches. Alle Folgefragen
114 wie Antragsverfahren, Genehmigungsverfahren, aus welchen Gründen darf beantragt
115 werden, aus welchen Gründen darf abgelehnt werden, gibt es Ankündigungs- oder
116 Ablehnungsfristen, der ganze bunte Strauß an Fragen in der praktischen Umsetzung
117 unterliegen der Mitbestimmung und da setzt man sich dann mit den Arbeitnehmervertretern
118 zusammen und sagt was ist sinnvoll und wird allen Interessen gerecht.

119 I: Und was ist da aus deiner Erfahrung heraus in solchen Vereinbarungen der Knackpunkt
120 oder worüber wird vielleicht häufig noch diskutiert oder wo nachgearbeitet werden muss?

121 IP2: Die erste Frage, die man sich dann stellt, ist: Bedarf es irgendeiner Rechtfertigung der
122 Arbeitnehmer zu sagen: ich möchte das machen. Beispielsweise das Kind ist krank oder
123 andere guten Gründe das zu machen. Brauche ich diese Gründe und schreibe ich diese
124 auf? Oder das andere Extrem: nein du musst das überhaupt gar nicht begründen, sondern
125 bekommst einen ganz klar definierten Anspruch von zum Beispiel zwei Tagen pro Woche.
126 Dann wäre es genau andersrum, dass der Arbeitgeber begründen muss wenn nicht
127 erwünscht ist, dass von zu Hause aus gearbeitet wird, wenn zwingende Business Gründe
128 dagegen sprechen. Das ist mal die ganz wichtige Frage.

129 Dasselbe gilt dann für die Situation, wenn man es einmal genehmigt hat und das wird
130 widerrufen weil sich etwas ändert. Beispielsweise wenn der Arbeitnehmer sagt, ich
131 verschiebe den Homeoffice Tag. Geht das so einfach? Da spielt dann auch immer die Rolle:
132 welches Bürokonzept hat denn der Arbeitgeber. Da gibt es so diese Hot Desk Geschichten
133 oder auch noch Büros die fest zugewiesen sind. Ein riesen Thema war auch, soll das nur in
134 Deutschland gelten oder darf man auch in Ausland? Dann wird es richtig kompliziert. Dann

135 stellen sich solche Fragen der Vergütung, was ist denn, wenn der Arbeitnehmer gesagt hat:
136 ich mache an dem Tag mobile work und mein mobile work ist bei meiner Großmutter in
137 Hamburg und bucht ein Zug und richtet sich darauf ein und dann kommt der Arbeitgeber
138 und sagt: „Planänderung, da kommen die wichtigen Kunden, wir machen ein
139 Präsenzmeeting. Komme bitte ins Büro.“ Wer zahlt dann diese Zugreise, die dann nicht
140 angetreten werden kann? Also Kostenfragen.

141 Dann, sollte man auch gar nicht unterschätzen, die Frage Antrags- und
142 Genehmigungsverfahren. Der Jurist neigt ja immer dazu zu sagen, wir definieren das jetzt
143 und machen so Regelbeispiele und dann ist klar unter welchen Umständen man beantragen
144 oder genehmigen darf. Das Unternehmen, zumindest die Betriebsräte, hatten in meinem
145 Fall dann gesagt: "das ist uns viel zu bevormundend, die Arbeitnehmer sind alt genug und
146 machen ihre Jobs. Die wissen schon selbst, wann das mit den Business Requirements
147 übereinstimmt zu sagen, ich mache da Homeoffice oder mobile Office oder eben nicht. Und
148 wenn die wissen, da ist ein wichtiger Kundentermin, dann kommen die schon gar nicht auf
149 die Idee." Das war auch total wichtig, zu sagen die Vereinbarung soll nicht den Eindruck
150 vermitteln, man hat es damit so "blöden Schulkindern" zu tun, sondern die wissen das
151 schon. Darum war es irgendwie ganz wichtig auf eine Kommunikation hinzuweisen mit dem
152 Vorgesetzten aber auch mit dem Team. Weil auch wenn du schlaue bist, weißt du vielleicht
153 auch nicht immer alle Infos. Dann haben wir eben nur vorgegeben mit wem man sich unter
154 Einsatz des gesunden Menschenverstands abzustimmen hat. Ganz wichtiges emotionales
155 Thema.

156 Lass mich mal überlegen, was an harten rechtlichen Fragen noch wichtig wäre.... Auf jeden
157 Fall mal die Frage des Geltungsbereichs: Wo darf das stattfinden. Ganz schwierige Fragen
158 stellen sich: jetzt hat der mobile Work beantragt und das Internet funktioniert nicht. Wer
159 zahlt? Dann auch wieder die Frage: wir haben bis jetzt immer unterstellt, jeder hat ein
160 Notebook und die technischen Möglichkeiten mobil zu arbeiten. Das ist aber auch noch nicht
161 überall der Fall. Also gibt es einen Anspruch auf Bereitstellung von IT Equipment, um
162 mobiles Arbeiten zu ermöglichen und soll es das für alle geben? Auch für Trainees und
163 studentische Hilfskräfte oder eben nur für wen auch immer? Soll das Top-Management
164 ausgenommen werden, weil die sind ja so super wichtig und sollten vor Ort sein? Solche
165 Fragen stellen sich dann. Ich plappere jetzt mal weiter bis du mich unterbrichst

166 I: Ja, ich habe dich eigentlich absichtlich einfach mal ein bisschen reden lassen.

167 IP2: Ja ne passt, alles gut. Du führst das Interview, du meldest dich schon, wenn das zu
168 weit weg ist von dem was dich interessiert.

169 I: Nein das ist auf jeden Fall alles noch relevant so weit. Gerne wenn du noch etwas hast,
170 wo du sagst, darüber diskutiert man häufig, das ist oft ein Problem... vielleicht auch
171 unabhängig von einer Betriebsvereinbarung. Zum Beispiel wenn es einmal umgesetzt ist,
172 ob es dann im Nachgang noch Schwierigkeiten gibt, wo man dann noch nachbessern muss.

173 IP2: Ich glaube diese Regelungsfragen, die stellen sich auf allen Ebenen. Die stellen sich
174 wenn du gar keinen Betriebsrat hast und du machst mit den Mitarbeitern eine Homeoffice
175 Vereinbarung. Die stellen sich dann genauso mit dem Betriebsrat oder falls es mit einer
176 Gewerkschaft verhandelt werden sollte und der Gesetzgeber wird sich ja auch diese Fragen
177 stellen. Da wird ja wohl schon seit Jahren an so einem Entwurf gearbeitet, wo man dann
178 diesen Anspruch an Homeoffice auch gesetzlich mal umreißen will und der steht vor den
179 selben Fragen dann. Was und wie will man etwas regeln oder überlässt man das jedem
180 Einzelnen. Lass mich mal überlegen, was hatten wir sonst für Themen... Ja dann, so
181 Reportings. Also jetzt haben wir in Rüstungsunternehmen die Situation, dass man so eine
182 Vereinbarung hat: "in der Regel zwei Tage und so weiter". Jetzt will man kontrollieren: wird
183 diese Regelung denn eingehalten oder gibt es manche Departments die ohne ersichtlichen
184 Grund fünf Tage die Woche oder auch gar nicht gewähren? So KPI, Kontrolle, Folgen von

185 Verstößen sowas.

186 I: Ok, dann hätte ich noch eine konkrete Frage zur Arbeitszeiterfassung. Da gabs vor ein
187 paar Monaten ja dieses Urteil, dass die Arbeitszeit eben mit einem System oder ähnliches
188 erfasst werden muss und da gab es ja dann irgendwie großen Aufschrei, dass das ja dann
189 gegen flexibles Arbeiten und so weiter sprechen würde. Was ist deine Meinung dazu?
190 Beeinflusst dieses Urteil die Praxis überhaupt oder ändert sich damit eigentlich nicht groß
191 was?

192 IP2: Ich plappere jetzt einfach mal wieder darauf los, das ist aber alles noch nicht zu Ende
193 gedacht. Prinzipiell würde ich sagen: nein. Weil diese Maßgabe, die da jetzt auf einmal
194 ersichtlich wird, gilt theoretisch mal sowohl für den Arbeitnehmer im Betrieb als auch für den
195 Arbeitnehmer bei mobiler Arbeit. Und ganz blöd gesprochen ändert sich so viel ja auch nicht,
196 weil auch schon heute muss man erfassen, die Arbeitszeit, die die acht Stunden werktäglich
197 überschreitet. So dass man eigentlich auch für das mobile Arbeiten schon vor diesem Urteil
198 irgendeine Lösung bereitstellen muss für den Fall, dass mehr als acht Stunden gearbeitet
199 wird (so regelmäßig der Fall). Was jetzt neu ist, ist, dass das ein bisschen ausgedehnt wird
200 auf Beginn und Ende und Pausen. Plus, es ist ja immer noch nicht ganz klar, gilt das für alle
201 Mitarbeitergruppen. Ich denk da insbesondere an so Vertriebler die den ganzen Tag im
202 Auto, Zug oder ähnliches sitzen. Das ist ja alles noch so ein bisschen offen. Die technischen
203 Möglichkeiten die du bei mobilem Arbeiten ja sowieso bereitstellen musst, sollten das
204 ultraleicht umsetzbar machen. Clock-in, Clock-out an der Stempeluhr oder per Mausclick in
205 einem Zeiterfassungstool ist für mich kein Unterschied. Die viel spannendere Frage ist halt,
206 das gilt im Betrieb meiner Meinung nach auch, du kannst bei mobiler Arbeit wunderbar
207 beschummeln und sagen ich logge mich ein und mache nichts und wenn der Vorgesetzte
208 fragt „was hast du gemacht“ dann habe ich halt irgendeinen Ausdruck gelesen. Ob du dabei
209 Kaffee trinkst oder die Wäsche aufhängst oder was auch immer. Das ist Betrieb natürlich
210 ein bisschen einfacher. Im Zweifel siehst du ja ob da einer schläft oder Wäsche aufhängt
211 oder offensichtlich fremdbestimmter Arbeit nachgeht.

212 I: Ok, dann würde ich nochmal schnell auf die Gesetzgebung zurückgehen. Du hast
213 gemeint, da wird gerade an einer neuen Gesetzgebung für hybrides Arbeiten oder
214 Homeoffice gearbeitet. Da wäre meine Frage, siehst du konkreten Bedarf an neuen
215 Gesetzmäßigkeiten oder denkst du eigentlich ist es so, wie es jetzt ist, ok?

216 IP2: Gute Frage. Ich rede mich da mal ran. Machen das die Arbeitgeber nicht, ergibt sich
217 das aus Angebot und Nachfrage und erledigt sich das Thema von selbst weil die dann
218 einfach keine Mitarbeiter mehr finden, Fachkräftemangel. Da entsteht also ein sehr hoher
219 Anpassungsdruck für die Unternehmen sowieso schon aus dem Markt heraus. Das würde
220 für mich dafürsprechen, wir brauchen eigentlich gar kein Gesetz. Dagegen spricht aus
221 meiner Sicht auch: wenn du dann jetzt so ein Gesetz hast, erfahrungsgemäß geht das dann
222 häufig mit "Over Engineering" einher. So im Sinne von "Begründung in Textform und
223 nachweisbar und so". Das ist immer so gut gemeint, schlecht gemacht. In einem
224 vernünftigen Unternehmen, in einem vernünftigen Arbeitsverhältnis läuft das wie in einer
225 halbwegs vernünftigen Beziehung. Da spricht man und lässt auch mal "Fünf grade sein" und
226 alle helfen mit und ziehen an einem Strang. Ich glaube, wenn man das meiste selbst
227 überlässt und vielleicht so manche Erleichterung ermöglicht, zum Beispiel so Steuerfragen
228 oder Sozialversicherungsfragen im europäischen Ausland, wäre vielen geholfen. Das ist
229 meist dann so "deutsch, deutsch", kompliziert.

230 I: Ok. Gibt es irgendwie bestehendes Gesetz, das hindert derzeit und da könnte man eine
231 Änderung vornehmen oder was irgendwie erleichternd wirken würde, abgesehen von dem,
232 was du gerade gesagt hast?

233 IP2: Also hindern jetzt nicht aber zum Beispiel dieses Arbeitsschutzrecht, da wäre es einfach
234 hilfreich für die Unternehmen klarere Regeln zu haben wie ist was, wann zu beurteilen. Also

- 235 zum Beispiel diese Fragen, die wir mit der Zeiterfassung oder der Arbeitsstättenverordnung
236 hatten.
- 237 I: Ok. Wenn wir nochmal auf den Arbeitsplatz, einen Telearbeitsplatz, eingehen wo der
238 Arbeitgeber ja dann verpflichtet ist, diesen entsprechend einzurichten, dass der Mitarbeiter
239 da gesund arbeiten kann. Bildschirm, Ergonomie und so weiter. Inwieweit ist der Arbeitgeber
240 da verpflichtet das auch nachzuprüfen? Also zu kontrollieren, dass das auch umgesetzt
241 wird, was er im Unternehmen ja auch machen kann durch Begehung und so weiter.
- 242 IP2: Da gibt es meines Wissens keine Erleichterungen und darum macht man in solchen
243 Vereinbarungen auch so Zutrittsrechte für den Arbeitgeber, in den Wohnbereich der
244 Arbeitnehmer, damit der, gegebenenfalls mit gewissen Ankündigungsfristen, aber Zutritt hat
245 und kontrollieren kann, dass das eingehalten wird. Dann gibt so Überlegungen zu sagen,
246 man macht das digital. Also man zeigt dann mit der Webcam oder dem Handy einmal alles.
247 Meins Wissens ist das aber schon wieder so ein bisschen Graubereich. Ich weiß es nicht
248 genau, ich kenne beides. Da geht es aber auch eher darum, dass wenn die Behörde kommt
249 und ein Bußgeld verhängt, wenn man das nicht ordentlich macht, dass man dann vernünftig
250 darlegen kann: wir machen das, wir haben ein Konzept. Ich glaube, wenn man vernünftig
251 darlegt, wir fahren jetzt nicht für unsere 12 Arbeitnehmer durch die ganze Bundesrepublik,
252 sondern die haben ein Handy. Wir machen dann mit unserem Health und Safety Officer
253 gemeinsam so eine digitale Begehung und der zeigt uns alles und wir briefen den dann
254 nochmal. Da würde ich dann sagen, darauf lassen wir es ankommen.
- 255 I: Dann wäre meine abschließende Frage wen du, vielleicht auch aus deiner Erfahrung raus,
256 in der Verantwortung sieht für die Konzeption eines Konzepts für hybrides Arbeiten? Oder
257 wer da meist beteiligt ist in einem Unternehmen, welche Abteilung oder welche
258 Verantwortlichen.
- 259 IP2: Die Initiative kommt in der Regel von HR oder den Betriebsräten oder beiden. Die sind
260 streng genommen ja auch gar keine Gegner, sondern arbeiten zusammen. Payroll bindet
261 man meist ein für das Thema Zeiterfassung, Vergütung, Reporting. Die sind so die Herren
262 über diese Systeme. Dann eben die Arbeitssicherheit, das muss nicht zwingend bei HR
263 liegen. Das kann auch extern sein oder ein eigenes Department. Dann bindet man ein, die
264 IT und den Datenschutz. Lass mich überlegen... ja, solange das in Deutschland bleibt wäre
265 es das.
- 266 I: Ok. Dann bin ich so weit durch mit meinen Fragen. Hast du noch irgendetwas
267 hinzuzufügen, was wir bisher noch nicht besprochen haben?
- 268 IP2: Ne, ich glaube du hast einen guten Überblick.
- 269 I: Ja, das glaube ich auch. Dann sind wir so weit eigentlich fertig und ich danke dir vielmals
270 für deine Bereitschaft. Du hast mir sehr weitergeholfen, damit kann ich gut weiterarbeiten.

Anhang 3: Experteninterview Interviewpartner 3

Interviewer (I)	Lea Müller
Interviewpartner (IP3)	Business Coach Organisationsberaterin Dozentin AGV Chemie
Datum und Uhrzeit	31.01.2023 15.15 – 16.00 Uhr

- 1 I: Ok, dann fangen wir an. Haben Sie noch irgendwelche Fragen?
- 2 IP3: Im Moment jetzt nicht.
- 3 I: Dann würde mich als erstes interessieren, was ihre berufliche Tätigkeit ist?
- 4 IP3: Im Prinzip nennt man es Business Coach aber auch Organisationsberaterin, weil ich
5 natürlich mit dem Background, den ich habe, natürlich sehr viel in der Prozessoptimierung
6 drinstecke, in der Teamoptimierung aber vorwiegend auch im Businesscoaching von
7 Führungskräften.
- 8 I: Ok. Haben Sie da eine bestimmte Branche, auf die sie sich fokussieren oder ist das ganz
9 breit gefächert?
- 10 IP3: Also normalerweise müsste ich mich nicht auf eine Branche fokussieren, hat sich aber
11 auf Grund meiner Kompetenz so ergeben. Ich bin sehr viel in der ganzen Pharmazie
12 unterwegs und auch vor allem in der Chemie, weil ich schon sehr lange auch Dozentin beim
13 Arbeitgeberverband Chemie bin und da sind halt dann wirklich die Tarifpartner
14 Pharmazieunternehmen und Chemieunternehmen. Das ist auch die Branche, wo ich 30
15 Jahre Know-How mitbringe, aber man kommt ja trotzdem im Laufe der Zeit auch in andere
16 Branchen rein. Ich habe auch dieses Jahr auch mein 15-jähriges Jubiläum und bin dann
17 ganz am Anfang auch stark hier in die Krankenhäuser reingekommen. Das heißt ich bin also
18 auch im Gesundheitswesen stark unterwegs und hab da dann eben auch nochmal oft Ärzte
19 im Coaching oder der Mediation und Teamoptimierung. Das ist aber eine Branche, die sich
20 einfach im Laufe der Zeit über 15 Jahre herauskristallisiert hat. Das heißt immer, wenn ich
21 im Unternehmen bin, dann sind es vorwiegend wirklich Pharmazie und Chemie oder dann
22 wirklich im ganzen Pflege und Krankenhausbereich. Allerdings müsste es sich nicht darauf
23 begrenzen, es ist auch mal Dienstleistung, Handel und so weiter. Im Einzelcoaching ist es
24 so, da ist es völlig unabhängig, wo die Personen herkommen. Weil da ist es wichtig, dass
25 ich die Menschen dort begleiten kann, wo die Reise hingeht. Also immer ob ich der
26 Zielsetzung entsprechen kann und den Prozess leite.
- 27 I: Ok. Können Sie ungefähr sagen, wie viele Mitarbeitende die Unternehmen
28 durchschnittlich haben, die sie beraten?
- 29 IP3: Ja also sagen wir mal so, natürlich ist da vom großen Mittelstand bis ganz groß alles
30 dabei. Also ich würde mal sagen, das größte Unternehmen hat 5000 Mitarbeiter weltweit
31 aber im Schnitt liegen meine Kunden alle so bei 1000 - 2500 Mitarbeiter. Es gibt natürlich
32 auch kleinere, wo ich dann direkt betreue oder den Unternehmer im Coaching habe aber in
33 der Regel sind es dann schon die größeren Mittelstandsfirmen.
- 34 I: Gibt es da eine Tendenz, wie viele Mitarbeitenden die Möglichkeit haben hybrid zu
35 arbeiten? Ich weiß, sie haben viele Unternehmen, das ist wahrscheinlich schwierig aber
36 können Sie da etwa sagen?
- 37 IP3: Also man kann vielleicht das einen, wenn wir uns auf die Industrie konzentrieren, dann
38 sind das alles Unternehmen, die produzieren. Das heißt, die sind entweder wirklich in der

39 Medikamentenherstellung oder Lohnherstellung tätig, also Verblistern oder machen
40 irgendwas in dieser Art. Das heißt es ist immer ein Produktionsstandort dabei und dann
41 muss man es immer so sehen: wie viel prozentualer Anteil nimmt der gewerblich
42 produzierende Bereich? Weil der findet halt immer vor Ort statt, weil die Maschinen dort
43 sind. Deshalb kann man schon sagen, wenn man davon ausgeht, dass egal welche
44 Unternehmensgröße wir ansprechen sondern jetzt mal nur auf Prozentzahlen schauen:
45 wenn ein Drittel der Gesamtbelegschaft Produktion oder Abteilungen, die Gerätschaften
46 brauchen, ausmacht, dann nehme ich schon wahr, dass der Großteil der nicht aufgrund
47 Gerätschaften oder wirklich einer physischen Präsenz gebunden ist, wirklich mittlerweile
48 hybrid arbeiten kann und dass das auch in den ganzen Unternehmen nicht mehr
49 wegzudenken wäre. Das ist ein ganz entscheidender Faktor zur Mitarbeitergewinnung und
50 natürlich auch für viele ein Faktor der Wirtschaftlichkeit. Ich habe zum Beispiel ein IT-
51 Unternehmen, die konnten dadurch natürlich ganze Räumlichkeiten fremdvermieten. Weil
52 im IT Bereich muss niemand physisch vor Ort sein. Von daher denke ich, das ist in unsere
53 Welt nichtmehr wegzudenken. Auch ich für meinen Bereich möchte es nicht mehr
54 wegdenken. Wenn ich denke, für was ich früher oft gefahren bin, weil ich ja deutschlandweit
55 unterwegs bin ist es halt unheimlich angenehm das alles im Onlineverfahren zu machen.
56 Coachen geht ja genauso online. Ich hatte zum Beispiel gerade einen Call mit jemandem
57 aus Hamburg und das ist dann schon auch angenehm.

58 I: Ja das hat große Vorteile.

59 IP3: Also ich denke schon, dass das eigentlich an keinem Unternehmen mehr vorbei geht.
60 Zumindest in den großen ist es einfach gang und gäbe.

61 I: Ok. Ja sie haben es gerade schon gesagt: Sie nutzen das Arbeitsmodell hybride Arbeit
62 auch selbst, richtig?

63 IP3: Ja genau. Also ich merke einen großen Vorteil auch dadurch, dass ich ja in vielen
64 Prozessoptimierungen auch mit dabei bin, weil ich halt aus der Industrie komme. Das ich
65 wirklich sage, ich habe jetzt ein ganz großes Projekt, wo wir im vergangen Jahr einen
66 ganzen Qualitätsmanagementbereich umstrukturiert haben, das hätte man früher alles in
67 Präsenz gemacht. So war es eben so, dass man gesagt hat man kann ganz viele Briefings
68 und Feedbackgespräche oder Abstimmungen auch per Videocall machen. Aber auch wenn
69 es darum geht Einzelgespräche zu führen, dann habe ich einen ganz wesentlichen Vorteil
70 gemerkt. Als Personalleiterin habe ich ja ganz viele Einzelgespräche geführt, aber die
71 Vorteile des Videocalls sind: man sitzt sich nicht gegenüber und jeder weiß er muss jetzt
72 voll fokussiert sein, dann nehme ich heute die Gespräche im Videocall viel effizienter, viel
73 strukturierter wahr als wenn man das so einfach mal beim Kaffeetisch miteinander macht.
74 Also von daher würde ich sagen, es hat auch in meiner Arbeit einen großen Mehrwert
75 gebracht. In punkto natürlich was meine Reisetätigkeit betrifft aber auch in punkto Effizienz
76 und natürlich auch Kosten für die Firmen. Ich möchte es heute gar nicht mehr wegdenken,
77 weil es genau für das was ich tue die Kombination ist.

78 I: Dann würde mich noch interessieren, sie haben es vorhin schon ein bisschen
79 angesprochen, wie wichtig hybrides Arbeiten für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ist?

80 IP3: Also ich denk schon, dass es wichtig ist, weil ich davon überzeugt bin, dass es gar nicht
81 mehr ohne geht und wenn wir jetzt auch mal vor Corona in die Großfirmen blicken, dann
82 muss man ja dazusagen, dass eigentlich aus Arbeitgebersicht das schon lang gerne getan
83 worden wäre. In Großfirmen, bei anderen vielleicht nicht. Da hat man eher über Jahre mit
84 Betriebsräten diskutiert wie ist das mit Datenschutz und dies und jenes. Und wir hatten
85 natürlich die Herausforderung, wenn wir früher jemanden sozusagen in ein Homeoffice
86 geschickt hätten, unterliegt dieses ja ganz klaren Pflichten für den Arbeitgeber, was wir bei
87 mobilem Arbeiten alles weggeduziert haben. Sie könnten im Zweifelsfall im Kinderzimmer
88 oder in der Badewanne sitzen. Das hat es für den Arbeitgeber natürlich leichter gemacht,

89 das zuzulassen. Wir könnten natürlich nicht alle, die heute remote arbeiten oder zumindest
90 Homeoffice machen den klassischen Homeoffice-Arbeitsplatz gewährleisten. Das ginge
91 nicht.

92 I: Dann würde ich mal einsteigen und fragen, was sie denken, was sind positive Effekte
93 hybrider Arbeit? Da gibt es natürlich ganz viele aber sie dürfen einfach mal starten.

94 IP3: Ja genau, da gibt es natürlich sehr viele. Ich würde es gerne so trennen, dass wir
95 vielleicht sagen es gibt einmal die Einsparmöglichkeiten, dann vielleicht eine grundsätzliche
96 Effizienzsteigerung, wobei das kann auch kontraproduktiv in bestimmten Moment sein, und
97 dann nochmal was es den persönlichen Menschen bringt. Wenn wir es mal von der
98 Unternehmerbrille schauen von den reinen Kosten, dann ist es natürlich schon so, dass man
99 Büroräume und Arbeitsplätze fast schon wegrationalisieren oder reduzieren kann. Das
100 bringt natürlich für Firmen schon einen Vorteil. Oder man kann Arbeitsplätze umgestalten,
101 dass man eben wirklich Meeting Points und so weiter macht, was ja viele Firmen auch hier
102 am Standort Ulm schon getan haben. Da ist es dann schon so, dass man sagen kann, das
103 bringt Kostenvorteile und auf der anderen Seite natürlich auch für den Menschen. Er spart
104 sich vielleicht den Weg zu Arbeit, er kann es vielleicht flexibler mit Kindern oder Elternpflege
105 kombinieren und es ist natürlich schon so wenn man sagt, ich möchte konzentriert was
106 arbeiten, dann kann ich das vielleicht von zu Hause. Da würden mir aber manche vielleicht
107 auch schon widersprechen, wenn sie sagen, dass da die kleinen Kinder rumhopsen. Da
108 muss man denke ich schon auch immer drauf schauen, was haben die Menschen für ein
109 Lebensmodell. Das hat natürlich zu Coronazeiten schon viele herausgefordert. Aber da war
110 auch Homeschooling und alles noch angesagt. Aber ich denke schon, dass es einen
111 Mehrwert gibt für jeden, auch für die Kostenseite der Firmen und für das konzentrierte
112 Arbeiten.

113 I: Sehen Sie auch noch weiteren Zusammenhang auf gesellschaftlicher Ebene, also sie
114 haben vorhin schon mal die Vereinbarkeit von Beruf und Familie angesprochen, haben Sie
115 da nochmal irgendetwas im Kopf von dem Sie sagen, dass ist ein Vorteil von hybrider
116 Arbeit?

117 IP3: Also wir sind ja immer noch bei den Vorteilen. Wir sind halt wirklich räumlich
118 unabhängig und können dadurch vielleicht zukünftig Arbeitnehmer aus dem Ausland für
119 unsere Arbeit gewinnen. Da könnte es ja möglich sein, dass für viele Arbeiten gar niemand
120 mehr physisch aus dem Ausland kommen muss, sondern das von anderen Orten aus
121 erledigt werden könnte. Man würde ihn vielleicht nur mal in die Landeskultur integrieren oder
122 dann wieder in diesem Unternehmen onboarden aber er könnte es dann von wo ganz
123 anders machen. Das könnte schon auch im Recruiting wieder Chancen bieten, weil vielleicht
124 nicht jedes Potential willig ist umzuziehen. Nur finde ich, nur remote würde trotzdem die
125 Gesellschaft auch verarmen.

126 I: Verarmen in welcher Hinsicht meinen Sie?

127 IP3: Einfach dieses Miteinander also wirklich auch physisch miteinander. Das kann ich
128 schon sagen, ich habe ja in der Corona-Phase fast ausschließlich nur alles online gemacht.
129 Es gibt aber einfach bestimmte Dinge, die müssen in Präsenz stattfinden, weil da einfach
130 nochmal andere Beziehungsebenen angesprochen werden können und ein anderer
131 Austausch stattfindet. Mein Eindruck ist auch, dass man die gesundheitlichen Schäden von
132 reiner remote Zusammenarbeit noch nicht ausreichend im Blick hat.

133 I: Auch für erwachsene Arbeitnehmer? Reine Bildschirmarbeit ohne Sozialkontakt?

134 IP3: Also so für mich, wäre das undenkbar. Also ich habe es als sehr wertvoll empfunden,
135 aber ich denke halt immer ... oder anders gesprochen: wir sehen uns ja in den ganzen
136 Kameras nur noch im Oberkörper und da muss man schon sagen, wenn sich da jemand
137 sowieso in der Kommunikation schwertut und sich eben nicht bewusst ist, dann würde ich

138 schon sagen, dass das nochmal Themen sind. Und wenn ich wirklich den ganzen Tag nur
139 noch in so ein kleines Kamerading starre, dann ist das auch der Gesundheit nicht zuträglich.
140 Ich würde niemals reine remote Arbeit bevorzugen, weil ich glaube, ohne das medizinisch
141 beurteilen zu können, dass das einfach nicht gesund ist. Wir Erwachsenen, die noch anders
142 geprägt sind, das heißt nicht besser oder toller aber haben einfach unterschiedlichste
143 Facetten mitbekommen haben, um uns in einem Dialog auseinanderzusetzen und auch
144 nicht weglaufen können weil wir physisch vor Ort sind und das ist vielleicht schon auch
145 nochmal was wo ich sage: klar, wenn ich nur noch in einem Videocall oder Social Media
146 Netzwerken bin, dann muss ich mich garnichtmehr mit Konflikten in einem Dialog
147 auseinandersetzen sondern ich kann einfach auf Delete oder Blocken drücken. Wenn das
148 nur noch so möglich wäre und das vielleicht schon von Kindesbeinen an, dann würde ich
149 sagen würde unsere Gesellschaft wirklich um vieles ärmer und das würde nicht mehr
150 funktionieren. Wir werden immer Menschen brauchen, die in einem Team
151 zusammenarbeiten und das wird ja in der Zukunft noch viel mehr sein.

152 I: Ja und in Teams entstehen Konflikte und die muss man dann auch lösen können.

153 IP3: Ja genau das ist schon so, wann greift bei mir Videocall nicht mehr? Genau dann, wenn
154 es wirklich zu Konflikt kommt. Dann brauchen wir die Leute am Tisch weil die brauchen wir
155 in der gesamten Persönlichkeit. Zumindest in der Lösungsfindung, in der Analyse jetzt nicht.
156 Dass man jeden zu Wort kommen lässt ist eher sogar gut unter vier Augen, weil dann auch
157 der Introvertierte auch was sagen kann und der Extrovertierte nicht ständig Raum einnimmt.
158 Aber in der gemeinsamen Lösung bin ich davon überzeugt, dass es immer noch wenn es
159 echt eskaliert, von Auge zu Auge immer noch besser ist.

160 I: Ok. Jetzt sind wir ja schon tief in die Nachteile oder Herausforderungen eingestiegen. Gibt
161 es da noch andere Herausforderungen, die Sie sehen, außer denen die wir bereits
162 angesprochen haben?

163 IP3: Also, das ist natürlich immer noch individuell und personenabhängig und in welchem
164 Entwicklungsstadium man ist: hat man kleine oder große Kinder, wie strukturiert man sich,
165 wie ist man selber? Pauschal ausgedrückt sagen viele Personalchefs oder Chiefs: die
166 Menschen die vorher schon einen super Job geleistet haben, sehr strukturiert und sehr
167 effizient, die werden das auch zu Hause tun und vielleicht auch ein Tickchen mehr arbeiten zu
168 Hause als nicht. All die Menschen aber, was fast meiner Meinung nach die breite Masse ist,
169 die vielleicht gar keine eigene Struktur haben weil das muss ja auch in einem angelegt sein,
170 die sich nicht selber disziplinieren können, die werden zu Hause eher weniger produktiv
171 sein. Weil sie keinen Ansporn von außen kriegen, keinen Impuls, es steuert sie keiner es ist
172 ja schon recht eigensinnig und eigenverantwortlich. Oft kriege ich so flapsig gesagt "Die, die
173 vorher schon einen super Job gemacht haben, die werden tendenziell mehr arbeiten und
174 die, die vorher nichts geleistet haben, die schaffen gar nichts mehr zu Hause." Das ist schon
175 sowas wo ich sage: ja, es gibt auch Menschen die brauchen einfach Struktur und
176 Rahmenbedingungen. Was ich aber vielleicht auch faktisch erwähnen möchte, wo ein
177 Nachteil kommen könnte, ist, dass viele Menschen sagen ihnen fehle die Abgrenzung
178 zwischen Privat und Beruf und sie wissen gar nicht mehr wann mal Ende sei. Das jetzt die
179 Grenzen schon so verschwimmenden sind. Da sehe ich eher die Problematik, wenn jemand
180 hier nicht gut selbstreflektierend ist und nicht weiß wann er jetzt einen guten Job gemacht
181 hat und wann es heute reicht, dann glaube ich, dass wir eher noch mehr Burnouts haben
182 werden. Diejenigen, die sowieso nichts leisten, die werden nicht in Burnout laufen. Aber die
183 Guten werden in Burnout laufen, weil eigentlich ein Mensch, der sehr engagiert und sehr
184 leistungsorientiert ist und auch einfach sich nährt von Achtung, immer eher über seine
185 Grenzen geht als sie gesund zu erkennen. Das glaube ich schon, dass das auch ein Thema
186 ist. Diese Tendenz kam auch in einer Mitarbeiterbefragung bei einem Unternehmen mit
187 5000 Mitarbeitenden heraus.

- 188 I: Da haben Sie Recht. Können Sie sagen, was aus Ihrer Sicht die größte Herausforderung
189 ist in diesem Thema?
- 190 IP3: Ich bin davon überzeugt, dass es für jede Unternehmensführung eine ganz hohe
191 Priorität haben muss, bei all den Möglichkeiten die uns gegeben werden, ein langfristig
192 strategisches Konzept zu haben wie es für diese individuelle Firma funktioniert und mit
193 diesen Menschen die dort beschäftigt sind. Das heißt ich würde immer zuerst sagen, wo
194 sind unsere Unternehmensziele und da habe ich ja immer die, die uns betriebswirtschaftlich
195 am Leben erhalten aber auch natürlich parallel ein Fokus auf die Ziele, die das Human
196 Capital erhalten. Diesen Zielen muss eigentlich alles untergeordnet sein, dass man dann
197 sagt: in welcher Branche sind wir, fertigen wir, wenn ja welche Produkte, sind wir
198 Vertriebsgesellschaft oder, oder, oder und das in einen guten Konsens zu bringen. Wo
199 brauchen wir Menschen trotzdem noch vor Ort, weil man kann auch nicht allen Menschen
200 Gleiches ermöglichen was dann nachher kontraproduktiv ist. Das war ja von produzierenden
201 Unternehmen die Herausforderung, dass eigentlich alle sofort in Homeoffice geschickt
202 wurden aber die Produzierer mussten trotzdem vor Ort sein. Was ich damit meine, trotzdem
203 musste man das ja auch transportieren können. Warum müsst ihr vor Ort sein? Ja weil es
204 gar nicht anders geht und darum schicken wir die anderen in Homeoffice, dass es sich
205 trotzdem entspannt. Und da einfach auch den Konsens hinzubekommen, das muss glaube
206 ich jedes Unternehmen für sich individuell machen. Es wäre meines Erachtens der größte
207 Fehler, wenn man das einer Politik oder eine Allgemeinheit überließe und glaubt, dass man
208 das, weil es gerade so "in" ist, eins zu eins auf jedes Unternehmen umstülpen kann. Das
209 muss individuell im Austausch mit den Menschen gelöst sein.
- 210 I: Wir sind jetzt ja auch schon ein bisschen bei dem Thema, wie hybride Arbeit erfolgreich
211 umgesetzt werden kann. Mit Erfolg meine ich, dass man die Vorteile nutzen kann und die
212 Nachteile eben minimiert von hybrider Arbeit. Was sind da noch Dinge, an die Sie denken
213 die so einen Erfolg ermöglichen?
- 214 IP3: Also, vielleicht was meiner Meinung nach ein großer Hebel sein könnte: wir sind in das
215 hybride reingestolpert. Also selbst wenn es viele Firmen vorher wollten und noch nicht
216 durchgeführt hatten, wir sind trotzdem über Nacht reingestolpert. Die Großfirmen haben
217 zwar vorher schon überlegt, warum wollen wir das und warum passt das aber die Masse
218 der Unternehmen ist da einfach unüberlegt reingestolpert. Es wurde gesagt, es muss sein
219 und "Zack" ab morgen stellen wir um und jetzt muss es funktionieren. Und jetzt läuft es halt
220 so und ich bin davon überzeugt, dass jetzt eigentlich, wenn es nicht schon passiert, jemand
221 in der Verantwortung haben soll, der das auch immer wieder hinterfragt und abprüft, ob das
222 auch gut so ist wie es ist und ob es noch zeitgemäß ist. Weil ich bin davon überzeugt, dass
223 sich heute Menschen vielleicht auch in remote oder mobiler Arbeiten befinden wo es nicht
224 in der Häufigkeit stattfinden müsste oder man sich Gedanken über die Sinnhaftigkeit
225 machen sollte. Da ist mein Eindruck schon, dass das jetzt jeder sehr individuell gestaltet
226 und vielleicht in Direktabsprache aber das muss ja wieder auf klare Beine für die Zukunft
227 gestellt werden weil das ja auch davon abhängt wie vielen Menschen möchte ich es
228 ermöglichen und wie vielen muss ich es vielleicht ermöglichen. Das muss eigentlich
229 zukünftig in den Unternehmenszielen verankert sein und es muss eigentlich auch hier eine
230 Verantwortlichkeit drauf sein, die einmal auf Prozessoptimierung kuckt aber auch auf
231 Gesunderhaltung der Menschen. Wenn das nicht in einer Verantwortung ganz oben
232 aufgehängt wird, dann bin ich davon überzeugt, dann wird es uns nicht die Vorteile bringen,
233 die wir dadurch haben sondern eher Nachteile.
- 234 I: Sie haben jetzt viel über Konzeption und dass man das von oben steuert geredet. Was
235 denken Sie über den Zusammenhang von der Unternehmenskultur oder dem Mindset des
236 Unternehmens mit dem Erfolg von hybridem Arbeiten?
- 237 IP3: Also so ein Spirit ist natürlich schon schwer hinzubekommen wenn jeder im mobilen

238 Arbeiten sitzt. Weil Spirit ist ja schon was, was sich meiner Meinung ja auch von einer
239 Energie trägt und die Energie kriegen Sie nicht in einem Videocall. Und das Mindset ist halt
240 auch sowas wo man sagt ich möchte mich zu was bekennen, ich möchte mich mit etwas
241 identifizieren. Loyalität zum Unternehmen bringt man ja auch nur dann auf, wenn ich hinter
242 dem stehe und die Werte mich ansprechen und ich mich da zugehörig fühlen will. Da kann
243 man sich schon überlegen, inwieweit das funktioniert, wenn wir hybrid Arbeiten. Im hybriden
244 habe ich ja wirklich die Mischung und deshalb finde ich es auch so wichtig, dass es auch im
245 Mischverhältnis gehalten wird. Weil Mindset bedeutet ja auch vielleicht auch mal jemanden
246 aus einem Loch herauszuziehen oder wahrzunehmen wer ist gerade negativ drauf. Und da
247 bin ich davon überzeugt, wenn das in einer Firma gut funktioniert mit einer guten
248 Unternehmenskultur, dass das dann in Präsenz einen deutlichen Mehrwert gibt. Aber auch
249 wenn es in einer Firma gar nicht funktioniert das größte Risiko ist, wenn die Menschen selten
250 in Präsenz sind weil dann verselbständigt sich jeder oder man kann ja auch gar nicht mehr
251 wenn man diesen Menschen führt auch wahrnehmen wo befindet sich der einzelne gerade
252 emotional. Wenn man jeden Tag jemanden im Büro sieht mit einem traurigen oder
253 resignierten Gesicht oder auch Wut mitkriegt, dann sind das auch Faktoren, die ich
254 wahrnehme was man vielleicht im Videocall viel besser abtünchen kann. Genau deshalb
255 meine ich das muss oben aufgehängt sein weil eine Unternehmenskultur in der Zukunft
256 noch ganz anders gefordert wird. Das eigene Mindset ist halt auch wichtig, um zu verstehen
257 wie wir uns mit diesen ganzen Kanälen eine gute Resilienz bewahren. Das ist so, da geht
258 es nicht nur um physische Gesundheit, sondern vor allem um psychische und das wird in
259 der Zukunft viel mehr Thema werden.

260 I: Sie haben gerade auch schon Führung angesprochen, was glauben Sie ist wichtig in der
261 Führung von Mitarbeitenden in der hybriden Arbeitsweise also was braucht es da mehr oder
262 was muss da vielleicht verändert werden, dass das erfolgreich sein kann?

263 IP3: Also ganz klar braucht es klare Regeln in der Form, dass man vielleicht gemeinsam im
264 Team Regeln hat was ist uns wichtig wenn wir alle in diesem flexiblen, hybriden Modell
265 arbeiten? Man kann das nicht immer über ganze Firmen überstülpen aber dass es innerhalb
266 dieses Teams matched. Alle haben auch unterschiedliche Zeitmodelle, da sind wir mit 70
267 %, 80 % ja auch flexibler geworden. Je flexibler ich ein System halte oder die Möglichkeit
268 zur individuellen Gestaltung gebe, brauche ich Rahmenbedingungen, weil trotzdem klar sein
269 muss, in welchem Rahmen können wir uns frei bewegen oder man auch zugesteht, dass
270 jemand nicht mehr erreichbar sein muss wenn zum Beispiel nur 50 % gearbeitet wird. Das
271 sind oft so ganz wichtige Themen, die jetzt wirklich für jede Führungskraft nochmal
272 organisatorisch zu leisten ist. Wir schauen dann, wie wir für alle im Team dann eine effizient
273 möglichste Arbeitsweise oder Abspracheregulung treffen. Das erachte ich schon als wichtig,
274 dass die Rahmenbedingungen gegeben sind. Was jede einzelne Führungskraft
275 herausfordert, dass ist definitiv sich bewusst zu machen inwieweit man überhaupt in der
276 Lage ist Menschen zu vertrauen, die man nicht jeden Tag sieht. Also sprich, wo man nicht
277 kontrollieren kann, arbeitet der, sitzt der am Platz, was macht der. Weil ich brauche zu den
278 Menschen, die ich nicht tagtäglich sehe ein Vertrauen. Da merkt man definitiv, dass jede
279 Führungskraft dort an ihre eigene Persönlichkeit kommt, inwieweit sie dort überhaupt sich
280 selber vertraut oder das überhaupt gesund einschätzen kann wer wo steht. Ansonsten
281 beginnt oft wie so ein Kontrollwahn oder Laissez-faire, alles laufen zu lassen. Das ist die
282 Herausforderung in der Führung.

283 I: Eine sehr große Herausforderung glaube ich häufig.

284 IP3: Ja, genau.

285 I: Glauben Sie, dass es da noch irgendwie rechtliche oder andere Grundvoraussetzungen
286 gibt, dass hybrides Arbeiten in Unternehmen funktioniert?

287 IP3: Ich sage mal im Prinzip macht es die Mischung. Wenn der Betriebsrat auf Augenhöhe

288 mit der Geschäftsführung ist, dann haben ja beide Institutionen auch ihre
289 Daseinsberechtigung. Dann ist es auf jeden Fall schon Mal gut, da wird es einen Austausch
290 geben weil man hat zwei Parteien, die die arbeitsrechtlichen Pflichten kennen und die sind
291 dann entweder sowieso in den neuen Tarifverträgen verankert oder teilweise auch in der
292 Gesetzgebung oder werden Betriebsvereinbarungen geschaffen. Das wird es definitiv
293 geben weil man muss ja auch sagen, wer darf hybrid arbeiten und wer nicht. Ich bin davon
294 überzeugt, dass die Regelungen auch in vielen Firmen längst getroffen sind. Da wo es
295 vielleicht kein Betriebsrat gibt, man muss sagen da sprechen wir ja auch von 1 Personen
296 bis zu 500.000 Personen Betrieb, dann muss man trotzdem eine Vereinbarung treffen zum
297 Beispiel im Rahmen einer Betriebsordnung statt einer Betriebsvereinbarung. Was jetzt zum
298 Beispiel ganz neu als Gesetz herauskam, dass egal ob ich von zu Hause oder im Büro
299 arbeite die Arbeitszeiten vom Arbeitgeber dokumentiert werden müssen. Alleine deshalb
300 schon braucht es Vereinbarungen.

301 I: Gibt es außer den Sachen, die wir jetzt gerade angesprochen haben noch etwas, von dem
302 Sie sagen das wäre essentiell für den Erfolg von hybridem Arbeiten in Unternehmen?

303 IP3: Also ich glaube man kann ja viel Regeln und Steuern, das ist einfach das Fundament,
304 aber dann wird es sicherlich dem geschuldet sein, dass man sagt: was hat man
305 grundsätzlich für eine Unternehmenskultur? Inwieweit habe ich überhaupt Mitarbeiter, die
306 ich alleine laufen lassen kann? Und dann auch: wie ist die Fehlerkultur im Unternehmen?
307 Sind wir in der Lage offen souverän Feedback zu geben? Weil die Kommunikation in der
308 Zukunft noch entscheidender sein wird. Man spricht ja heute schon von effizienter
309 Kommunikation. Das denke ich ist schon eine Herausforderung in Summe. Wie man
310 zusammen arbeitet. Gar nicht so sehr, was man tut sondern wie man zusammen arbeitet
311 weil das 'wie' wird immer das 'was' dominieren.

312 I: Haben Sie auch irgendeine Empfehlung, wie man die Mitarbeitenden unterstützen kann
313 im Thema Selbstmanagement, Privat und Beruf zu vereinbaren und die Grenzen da eben
314 nicht zu arg verschwimmen zu lassen oder wenn man es möchte eben zuzulassen und zu
315 akzeptieren. Haben Sie da irgendeine Empfehlung, die Sie Unternehmen an die Hand
316 geben zu sagen: wie kann man Mitarbeiter da unterstützen?

317 IP3: Also da bin ich stark im Austausch mit Personalverantwortlichen und habe auch mit
318 einem großen Unternehmen hier gemeinsam 2019 ein Impulsabend gestaltet, weil wir
319 einfach gesagt haben: keiner alleine kann es leisten. Der Mitarbeiter alleine kann es nicht
320 leisten weil selbst wenn er sich gut organisiert und sagt ja ich gehe Mittags 3 Stunden aber
321 dafür hänge ich Abends bis 11 an. Ist ja wieder so, wer sieht es denn? Darüber bekommen
322 wir ganz ungute Stimmungssachen auch. Oft ist es dann aber der andere Part, dass
323 wiederum die jungen Familien erwarten der Arbeitgeber soll es schon lösen und um mich
324 herum mein Modell bauen, damit ich mein Familienprojekt leben kann. Beides funktioniert
325 nicht. Man kann nicht sagen, das ist Mitarbeiterthema, weil das ist nicht so weil ich ihn dann
326 im Zweifelfall nicht habe. Aber auch eine junge Familie kann nicht sagen: ich lebe mein
327 Privatleben und der Arbeitgeber muss das halt drum rum bauen, dass ich mein Privatleben
328 lebe. Die Firmen, die das heute schon gut lösen und auch unser Ansatz damals schon war:
329 wir dürfen die jungen Menschen nicht alleine im Regen stehen lassen aber es darf auch
330 keine junge Familie glauben der Arbeitgeber löst das Thema. Sondern wir wollen die
331 Menschen ja langfristig im Unternehmen behalten und auch gesund behalten und von daher
332 muss es eigentlich in einem Austausch stattfinden. Man muss miteinander in das Gespräch
333 und da sehe ich ganz klar die ganzen HR Abteilungen in einer viel größeren
334 Herausforderung um da wirklich steuernd, strukturierend drin zu sein.

335 I: Ja. Dann würde ich nochmal gerne auf Ihre Rolle eingehen. Wie sehen Sie Ihre Rolle bei
336 der Konzeption und Umsetzung von Konzepten im Zusammenhang mit hybridem Arbeiten?

337 IP3: Also im Moment ist es eher so, dass ich genau dort unterstütze, wo die Prozesse heute

338 nicht mehr funktionieren. Nämlich genau aus den Themen heraus, dass wir ganz engagierte
339 Leute haben, also kann ich jetzt sagen. Egal mit welchem Team ich arbeite, die haben
340 immer einen hohen Anspruch an ihre Leistung allerdings befinden sie sich natürlich in der
341 ganzen Tragweite. Jetzt merkt man genau das, was ich eingangs gesagt hatte. Ich bin der
342 Meinung wir sind da reingestolpert und jetzt muss man nochmal alles auf den Prüfstand
343 stellen, ob mit diesen Varianten wie hybrid Mehrwert geschaffen wird oder wo Probleme
344 entstehen. Jetzt gilt es zu reflektieren, was möchte man beibehalten und was muss man
345 wirklich verändern, dass es wirklich wieder neu rund wird. Im Moment kann ich sagen, in
346 vielen produzierenden Unternehmen ist genau das der Fall. Wir haben viele engagierte
347 Mitarbeiter haben aber die Prozesse trotzdem nicht mehr stimmig und viel an Effizienz und
348 Informationsfluss verloren. Manchmal reibt es sich zwischenmenschlich auf, weil die
349 Prozesse nicht mehr stimmen, die Aufgabenverteilungen nicht mehr klar sind, die
350 Informations- und Kommunikationswege nicht mehr definiert sind. Das heißt im Prinzip
351 verlieren wir jetzt an Effizienz, weil das, was heute möglich ist nicht nochmal neu mit den
352 Prozessen gemached wird. Das merke ich auch, da sind die Führungskräfte überlastet. Ich
353 würde nicht sagen, dass sie das nicht tun können was ich tue, aber sie haben so viel an
354 Zusatzthemen, dass ihnen im Arbeitsalltag wirklich der Raum und die Zeit fehlt um das
355 wiederum mit ihrem Team alleine anzugehen. Dann ist es auch so, dass einem Externen
356 nie Befangenheit unterstellt wird. Wenn ich selber Teamleitung bin, dann ist es manchmal
357 auch sehr schwierig etwas sehr objektiv zu moderieren, weil dann muss ich ja als
358 Führungskraft klare Dinge wirklich festzurren und für das qualitative Ergebnis ist es aber
359 trotzdem wichtig, dass ich mich auf eine offene Teamdiskussion einlassen kann. Da stifte
360 ich im Moment den Mehrwert also mehr so, dass man sagt wir analysieren was wir jetzt
361 haben und bringen es mit alle dem was wir haben auf einen guten neuen Stand, um
362 innerhalb eines Teams ein gutes Ergebnis sichern kann.

363 I: Das heißt sie sind da ganz viel wirklich drin in Teams und arbeiten da dann an neuen
364 Konzepten oder Projekten?

365 IP3: Ja, aber halt immer von der Führung angefangen. Weil wenn wir es immer nur von
366 unten machen, dann sage ich immer das ist die "Graswurzelrevolution", die kann klappen,
367 ist aber höchst gefährlich. Manchmal ist ja so, dass der Chef denkt: „lieber Externer löse
368 das Problem mit meinem Team“. Das kann gut funktionieren, aber das ist ja dann, ich mache
369 von unten was, was nicht unbedingt mit oben passen muss. Deshalb sage ich immer wenn
370 Unternehmer einen Sparringpartner für Strategie suchen: es gibt nur einen Guss wenn wir
371 die Menschen und die Unternehmensziele im Blick haben. Weil wenn das Unternehmen
372 langfristig nicht wirtschaftlich ist, dann brauche ich mir über den Menschen auch keine
373 Gedanken mehr machen. Deshalb muss das im Einklang sein, aber wir müssen es trotzdem
374 immer so aufhängen: was muss passieren, dass es die Firma lange gibt? Das sind die
375 Unternehmensziele und an denen richten wir uns aus. Dann kläre ich zuerst mit der Führung
376 was muss gegeben sein und im 'wie' da gehen wir dann in die Teams runter. Weil da
377 bekommen wir dann das ganze Know-How von der Basis, vom Tagesgeschäft und dann
378 haben wir hinterher wirklich ein Ergebnis wo alle sagen damit können sie leben und
379 bekommen das auch in eine gelebte Praxis. Das ist immer mein Ansatz.

380 I: Haben Sie im Einzelcoaching auch häufig das Thema hybrides Arbeiten oder eigentlich
381 eher selten?

382 IP3: Es flankiert, weil es einfach nicht wegzudenken ist aber wenn ich jetzt in
383 Einzelcoachings gehe, dann bin ich ja an irgendeiner Führungsverantwortung direkt dran
384 und dann ist es wirklich so, dass das hybride nicht im Vordergrund ist. Wir sagen dann eher,
385 wie nimmt das Einfluss auf den Bereich oder was hat das für ihn oder sie im
386 Führungsverhalten Hürden.

387 I: Ja, gut. Dann nochmal eine Frage zur Konzeption oder Umsetzung von hybridem Arbeiten

388 in Unternehmen. Sie sind da teilweise dann beteiligt aber wen sehen sie da verantwortlich
389 im Unternehmen?

390 IP3: Also natürlich muss es in oberster Linie von der Unternehmensführung gestützt und
391 auch implementiert sein. Damit die Menschen, die das Unternehmen darunter fachlich
392 braucht, auch dafür autorisiert sind oder auch gegebenenfalls die Ressourcen dafür haben
393 um das auch wirklich vorantreiben zu können. Klar, die IT ist ein ganz wesentlicher Faktor.
394 HR und trotzdem auch die Fachvorgesetzten. Es muss ein Zusammenspiel sein, es sollte
395 jemand sein, der das vielleicht koordiniert. Aber dann so, dass ein Konzept dahinter steht,
396 was auch immer wieder auf den Prüfstand gestellt werden muss in gewissen Zeitabständen.
397 Was aber eine Durchdringung bis unten hin hat und wo wirklich auch Verantwortlichkeiten
398 von denen, die es wiederrum weiterverantworten, definiert sein müssen. Ich meine das
399 muss zukünftig in bestimmten Stellenbeschreibungen auch klar Einfluss nehmen, aber was
400 gesteuertes von oben sein weil ansonsten wird es was sehr individuelles und der eine macht
401 es und der andere nicht. Das kann dann wieder nicht für das Gesamtunternehmen gut sein.

402 I: Ok. Dann würde ich noch gerne wissen, sehen sie irgendwie Bedarf an neuer
403 Gesetzgebung, zusätzlicher Gesetzgebung oder Rahmenbedingungen von Seite Staat in
404 dem Thema? Jetzt gab es ja was sie vorher erwähnt haben, das mit der Arbeitszeit zum
405 Beispiel. Gibt es da irgendetwas, wo sie sagen, da bräuchte es mehr Unterstützung oder
406 Regelung von Seiten der Gesetzgebung?

407 IP3: Also sagen wir so, man braucht vielleicht immer dann Regelung, wenn es
408 gesundheitsschädlich wäre oder ich Personengruppen schützen muss weil ich noch gar
409 nicht erwarten kann, dass die das alles so eigenverantwortlich machen. Da könnte ich mir
410 vorstellen, dass wir da langfristig vielleicht schon was brauchen. Wir haben ja alle
411 Regelungen oder Gesetzgebungen schon, wenn es Homeoffice ist. Weil damals hatte man
412 gesagt, es muss wirklich alles ergonomisch und gesundheitsgerecht vom Arbeitgeber im zu
413 Hause des Arbeitnehmers eingerichtet werden. Das mobile Arbeiten hat es ja deshalb nur
414 so charmant und schnell gemacht, weil es völlig egal ist wer wo ist während der Arbeit. Da
415 könnte ich mir schon vorstellen, dass man trotzdem da nochmal hinkucken muss oder
416 welche Trends und Formen das annimmt. Da bin ich dann aber überzeugt, dass man da
417 dann fachlich die Mediziner braucht und auf Statistiken und Auswertungen stützen muss.
418 Daher bin ich schon davon überzeugt, dass es irgendwelche schützenden Maßnahmen
419 geben muss oder eingrenzende Maßnahmen. Das mit der Arbeitszeit, da muss ich wieder
420 sagen: eigentlich gehen wir in Zeiten, in denen man mehr Vertrauen in Menschen setzen
421 muss und wo wir eigentlich ja sagen wir wollen es vereinfachen. Und jetzt zu diesem
422 Zeitpunkt kommt diese Gesetzgebung, das erschließt sich mir überhaupt nicht. Letzten
423 Endes kann der Mensch trotzdem über 10 Stunden am Arbeitsplatz sitzen oder wenig
424 schaffen. Nur weil ich etwas dokumentiere, habe ich ja wirklich garkeinen Beweis. Das war
425 wirklich anders wenn ich die Menschen gesehen habe. Deshalb muss ich schon sagen,
426 dass ist einfach nur eine Arbeitsbeschaffungsmaßnahme. Es gab Jahrzehnte, da hat man
427 den Anspruch gehabt weg von der Stempeluhr hin zu Vertrauensarbeitszeit zu kommen und
428 das wickeln wir rückwärts ab in einer Zeit in der wir genau in das gehen wollen. Von daher
429 hoffe ich nur, dass wirklich die Experten Dinge entscheiden.

430 I: Ok. Meine abschließende Frage wäre, was Sie von Bürokonzepten, die hybrides Arbeiten
431 unterstützen sollen, halten?

432 IP3: Also prinzipiell natürlich gut. Das Wort Konzept sagt es schon, dass zumindest ein
433 Konzept dahinter steht wo ich unterstelle, dass Menschen die das können sich Gedanken
434 gemacht haben wo das Konzept greifen muss. Überall wo man sich bewusst, systemisch
435 und strategisch Gedanken macht ist es sinnvoll wenn man es auch im Rahmen dessen
436 belässt, wo es noch einem Ergebnis oder einer Sache dient.

437 I: Dann sind wir mit meinen Fragen durch. Haben Sie noch etwas, von dem Sie denken das

- 438 wäre noch wichtig zum Thema, was wir bisher noch nicht angesprochen haben?
- 439 IP3: Im Moment nicht. Als Fazit würde ich einfach sagen es ist wichtig und richtig und gut
440 und bringt wirklich viele Vorteile. Es erfordert wirklich von jeder einzelnen Person eine ganz
441 hohe Eigenverantwortung für sich selbst aber auch für die Sache. Halt immer da, wo ich viel
442 Freiheiten bekomme, muss ich auch umso mehr mit mir selbst umgehen. Wenn ich jetzt an
443 all die jungen oder auch reiferen Menschen denken, die einen sehr hohen Anspruch an sich
444 haben aber auch eine Bereitschaft nach wie vor in allen Rollen, in denen sie sind
445 Verantwortung zu übernehmen, da sage ich da gilt es wirklich genau hinzuschauen diese
446 Menschen gesund zu halten. Weil die werden tendenziell eher zu viel machen als zu wenig.
- 447 I: Ok. Vielen Dank. Jetzt sind wir schon fertig mit dem Interview. Sie haben mir sehr viel
448 Inhalt mitgegeben, den ich gut weiterverarbeiten kann.
- 449 IP3: Freut mich, wenn sie im Nachgang nochmal eine Frage dazu haben, dann kontaktieren
450 Sie mich gerne.

Anhang 4: Experteninterview Interviewpartner 4

Interviewer (I)	Lea Müller
Interviewpartner (IP4)	Personalberaterin Unternehmensberaterin Geschäftsführerin
Datum und Uhrzeit	01.02.2023 14.00 – 14.40 Uhr

- 1 I: Also, dann fangen wir an.
- 2 IP4: Ja gerne.
- 3 I: Was ist deine berufliche Tätigkeit?
- 4 IP4: Ich bin Personalberaterin und Unternehmensberaterin. Heißt spezialisiert auf die
5 Besetzung von Führungspositionen in Unternehmen und Begleitung von Prozessen in
6 Unternehmen, Prozessverbesserung letztendlich.
- 7 I: Und in welcher Branche berätst du hauptsächlich? Kannst du das irgendwie eingrenzen
8 oder ist das ganz breit gefächert?
- 9 IP4: Ja, sehr breit gefächert. Breit gefächert über die Branchen aber ich sage mal der
10 Schwerpunkt liegt auf den mittelständischen Produktionsunternehmen. also tatsächlich
11 auch produzierende Unternehmen. Es sind aber Ausreißer wie Handel, Großhandel auch
12 Dienstleistung und Logistikunternehmen aber ich sage mal mit relativ komplexen
13 Wertschöpfungskette.
- 14 I: Ok. Ich gehe davon aus, dass die Unternehmen, die du berätst meist keinen Betriebsrat
15 haben wenn es eher mittelständische Unternehmen sind oder gibt es auch welche mit
16 Betriebsrat?
- 17 IP4: Nein, das kann man so nicht sagen. Man darf ja den Mittelstand so ein bisschen
18 definieren, wo fängt er an und wo hört er auf. Bei uns fängt er tatsächlich beim KMU an,
19 also kleine Unternehmen und geht rauf bis ungefähr 1100-1200 Mitarbeiter. Aber wir haben
20 sicherlich schon bei Unternehmen mit 300-400 Unternehmen einen Betriebsrat.
- 21 I: Ok. Dann würde mich interessieren, kannst du ungefähr sagen wie viele Mitarbeitende in
22 den Unternehmen, die du berätst, die Möglichkeit haben hybrid zu arbeiten? Ich denke das
23 ist natürlich ganz unterschiedlich und schwierig zu verallgemeinern aber vielleicht gibt es ja
24 eine Tendenz?
- 25 IP4: Also wieviel Mitarbeiter da eine Zahl zu sagen ist schwierig aber vielleicht im
26 Prozentsatz ausdrücken. In der Relation würde ich sagen hat sich bei den meisten
27 Unternehmen tatsächlich schon ein Tag Homeoffice durchgesetzt, immer natürlich den nicht
28 produzierenden Bereich vorausgesetzt. Es gibt ganz wenige Unternehmen, die da schon an
29 vier Tage Woche oder so etwas denken aber an sich kann man schon sagen, dass die
30 meisten einen Tag in der Woche etabliert haben. Ob das jetzt immer so richtig gewünscht
31 ist oder nicht sei mal dahingestellt.
- 32 I: Das wird deiner Meinung nach auch dann so genutzt, wenn es die Möglichkeit gibt?
- 33 IP4: Ja.
- 34 I: Ok. Dann wollte ich noch fragen, praktizierst du das Arbeitsmodell auch selbst also
35 arbeitest du auch hybrid?
- 36 IP4: Ja. Maximal. Aber schon seit 15 Jahren. Da darf man jetzt aber unterscheiden. Ich habe

37 ja zwei Firmen. Einmal die Personalberatung, ich denke da ist es auch relativ üblich, weil
38 wir sind ja Berater und daher ganz viel vor Ort beim Kunden. Aber auch außerhalb vom
39 Kunden ist es so, dass wir ganz viel vom Homeoffice arbeiten. Auch die Mitarbeiter, die im
40 Research arbeiten also Personalberatung hat ja im Workflow einen Bereich Research,
41 Ansprache von Kandidaten, die sind die meiste Zeit hier, haben aber das Fullequipment für
42 mobiles Arbeiten und nutzt das auch tatsächlich. Es kommt immer sehr sehr stark darauf
43 an, wie man das selber wünscht und wie sind die Verhältnisse zu Hause. Mein Mitarbeiter
44 hat Zwillinge zu Hause, da ist es einfach opportun nicht so viel im Homeoffice zu sein. Wir
45 kommen meist zusammen, um Projekte zu besprechen und miteinander zu diskutieren.
46 Maximal. Vor 15 Jahren schon als ich die eine Firma gegründet habe, da hatten wir die
47 Herausforderung, dass wir IT Know-How brauchten aber nicht wirklich Entwickler Know-
48 How. Schon damals war es wahnsinnig schwer gute IT Leute zu finden. Ich habe dann
49 gesagt, ich stelle Frauen ein. Bis heute sind noch viele Teilzeit-Frauen bei dieser Firma
50 beschäftigt. Ich habe einfach Mütter eingestellt und diese sind in Günzburg, in Göppingen
51 oder sonst wo ansässig und hatten damals schon alle einen Laptop. Also es hat mir noch
52 nie eingeleuchtet, dass jemand sein Leben komplizierter machen muss nur weil er eine
53 Stunde Fahrtzeit einkalkulieren muss. Das machen wir also schon ganz ganz lange.

54 I: Ok. Also Vorreiter vor der großen Welle, die jetzt da in den letzten Jahren losgetreten
55 wurde.

56 IP4: Ja. Das ist auch das Argument, was ist die Voraussetzung für hybrides Arbeiten, ist die
57 Sinnhaftigkeit. Ich habe das ja nicht nur gemacht, weil ich einfach so ein supernetter Mensch
58 bin aber es war einfach total sinnvoll. Ich wollte diese Zielgruppe, ich brauchte keinen high-
59 end Entwickler und brauchte jemanden der das gerne macht, mit Kunden umgeht und es
60 gab die einfach nicht. Aber es gab Frauen, die IT-Fortbildungen hatten und Mütter waren,
61 die haben aber kein Full-time Job bekommen weil sie einfach nicht Full-time arbeiten
62 wollten. Also das war einfach total sinnvoll und ich glaube das ist das Grundprinzip von
63 hybridem Arbeiten. Die erste Frage, die man sich stellen muss: ist das sinnvoll? Weil wenn
64 es nicht sinnvoll ist, dann lassen wir es bleiben. Es gibt aber kaum ein Job, wo hybrides
65 Arbeiten nicht sinnvoll ist. Außer natürlich in der Produktion. Aber auch da kann ich mir
66 schon überlegen, kann ich mir irgendwie andere Automatisierungen vorstellen, die ich
67 remote bearbeiten kann. Das ist also wirklich das Erste das ich mir überlegen muss: ist das
68 sinnvoll? Und zwar beide Seiten.

69 I: Ich sage mal oft hat man ja selbst in der Produktion dann auch Tätigkeiten wie
70 Dokumentationsarbeit, die man einen Tag die Woche von zu Hause erledigen könnte wenn
71 man es möchte oder es ermöglicht wird.

72 IP4: Zum Beispiel.

73 I: Dann steigen wir noch tiefer ein und mich würde interessieren was du denkst wie wichtig
74 hybrides Arbeiten für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ist?

75 IP4: Ich finde da gibt es einfach eine ganz simple Aussage, die schon für die Social Media
76 Themen galt: Ob wir das gut finden oder nicht, es wird halt einfach getan oder gefordert und
77 deswegen ist es eine Notwendigkeit. Ich meine diese Diskussion führe ich ja auch viel mit
78 Kunden. Wir müssen etwas nicht gut finden, um zu erkennen, dass es eine Notwendigkeit
79 ist. Und das ist eine Notwendigkeit. Im Rahmen neuer Entwicklungen wie ChatGPT, die und
80 dazu zwingen überhaupt Arbeit neu zu denken, Qualifikation neu zu denken, Fähigkeiten
81 neu zu denken, im Rahmen dessen wird es völlig absurd anmuten darüber zu diskutieren
82 ist es notwendig oder nicht, dass wir hybrid arbeiten. Es ist keine Diskussion mehr. Ich darf
83 nur noch darüber nachdenken, was ist sinnvoll? In welchem Maß ist es sinnvoll? Lernen
84 was braucht der Mensch, was braucht eine Organisation? Braucht der Mensch den Kontakt?
85 Ja ich glaube den braucht er schon und das wird auch die KI nicht so schnell ersetzen,
86 dieses Bedürfnis nach Austausch, die Inspiration, die aus dem persönlichen Austausch

87 kommt. Ob hybride Arbeit zu diskutieren ist, ist für mich völlig vom Tisch.

88 I: Ok, verstehe. Was sind denn deiner Meinung nach positive Effekte hybrider Arbeit? Also
89 was hat hybrides Arbeiten für Vorteile oder was ist der Nutzen daraus?

90 IP4: Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Flexibilität insgesamt. Wenn unsere
91 Arbeitsgesetze uns dort keinen Strich durch die Rechnung machen, weil wir 10 Stunden
92 lang nicht arbeiten dürfen.

93 I: Ja, da können wir später nochmal darüber sprechen.

94 IP4: Da könnte man wirklich tief einsteigen und sich den Kopf darüber zerbrechen, weil es
95 das ja wieder konterkariert, also komplett. Aber an sich ist diese Flexibilität für jeden also
96 für die Organisation. Unser Business Model ist ja zum einen, dass wir mit Kandidaten
97 Interviews führen und auf dem Führungskräftelevel, das heißt die sind halt am Abend in
98 Ruhe erreichbar. Also eigentlich müssen wir abends arbeiten und Interviews führen. Dann
99 kommt mein Mitarbeiter halt morgens um 9 Uhr oder wann auch immer, ich weiß es
100 eigentlich gar nicht, er macht das ja selber. Aber diese Flexibilität, wenn ich 8 to 5 hätte,
101 was mache ich dann mit meinen Kandidaten, die nur abends telefonieren können? Also das
102 ist für mich das höchste: Flexibilität, Vereinbarkeit von Familie und Beruf brauchen wir
103 zwingend, weil wir die Eltern brauchen und zwar beide. Schon alleine deswegen brauche
104 ich diese Flexibilität und die Vereinbarkeit weil wir nicht auf die Eltern verzichten können.
105 Wir können nicht nur mit Elternteil unsere Bedarfe decken. Das können wir schon mit den
106 zweien nicht, weil wir zu wenige haben, aber wir müssen mindestens die zwei haben. Also
107 müssen wir andere Modelle anbieten. Es geht aber auch um Produktivitätssteigerung durch
108 Höchstmotivation von Menschen, ja. Wenn ich einfach super motiviert bin, abgesehen
109 davon, dass mir mein Job dann richtig Spaß machen muss und das alles so gerne mache
110 wie mein Hobby und das auch so planen und eigenständig einteilen kann, dann bekomme
111 ich mehr Produktivität in meinen Job. Ich kriege ja von Menschen, die total begeistert sind
112 den Job machen zu dürfen super Ergebnisse. Und der, der nicht so begeistert ist, der ist
113 nicht so produktiv. Also ich kann das ausrechnen. Eines unserer Themen ist
114 Produktivitätsberechnung. Wir können das ausrechnen, wie produktiv jemand ist. Es geht
115 nicht nur um Menschenfreundlichkeit, sondern es geht darum: es tut uns allen gut und wir
116 verdienen besser und wir müssen als Unternehmen einfach richtig Geld verdienen weil
117 ansonsten können wir uns all das nicht leisten. Also müssen wir Geld verdienen.

118 I: Und siehst du jetzt, wenn wir gerade über Produktivität gesprochen haben, in den letzten
119 Jahren Effekte durch hybride Arbeit, dass du merkst in einem Unternehmen gibt es
120 Verschlechterungen oder Verbesserungen bei Mitarbeitenden seit hybrid gearbeitet wird?

121 IP4: Also das müsste man statistisch auswerten und da haben auch wir, auch wenn wir
122 mehrere Unternehmen im Blick haben, ja trotzdem nur einen Ausschnitt. Was wir aber ganz
123 klar und das hat aber nicht nur mit remote Arbeiten zu tun. Remote wird heute so
124 rausgenommen. Für mich ist es einfach die neue Art zu arbeiten. Remote ist einfach eine
125 neue Art zu Arbeiten und diese stellt die Bedürfnisse von Menschen in den Mittelpunkt. Das
126 ist kein Ding, was man tun sollte weil wir nett sind, sondern weil es für jeden sinnvoll ist und
127 weil wir es ausrechnen können, dass es besser ist. In den Unternehmen, in denen wir diese
128 Prozesse verbessern, geht das immer einher mit der Befähigung der Führungskräfte in
129 modernem Management. Wenn ich diesen Menschen in den Mittelpunkt stelle und mir jeden
130 einzelnen tatsächlich im übertragenen Sinne im Unternehmen anschau und mir überlege,
131 ist der noch glücklich an seinem Platz so wie er arbeitet, was er tut? Wenn ich merke, dass
132 das nicht der Fall ist, zu überlegen: habe ich in meiner Organisation irgendwo einen anderen
133 Platz für so jemanden? Dann habe ich die Chance, dass der bleibt und dann ist es effektiv
134 für das Unternehmen besser, als wenn er sich außerhalb der Organisation einen neuen Job
135 sucht. Also immer, wenn ich den Menschen in den Mittelpunkt stelle und ihn in meiner
136 Organisation betrachte, habe ich einen Vorteil davon. Wenn dann jetzt noch die

137 Führungskräfte anfangen zu merken, dass das Arbeiten auf diese Art und Weise auch der
138 Führungskraft viel mehr Spaß macht, dann wird sich einfach die Arbeitswelt verändern. Es
139 macht einfach mehr Spaß immer auf Augenhöhe zu agieren. Das ist ein ganz anderes
140 Arbeiten. Das wird sich irgendwann durchsetzen, weil eure Generation das von alleine
141 mitbringt und das interessante ist, dass wir euch ja eigentlich so entwickelt haben. Weil wir
142 ja quasi euch als Kinder gefragt haben, was wollen wir denn im Urlaub machen und was
143 wollen wir essen und wir durften bis 14 nicht am Tisch der Erwachsenen sitzen, geschweige
144 denn wurde der Urlaub nach uns ausgerichtet. Wir sind einfach in einer neuen Welt
145 angekommen, die wir aber und das ist ganz spannend wenn ich mit Führungskräften
146 spreche die sagen "die Jungen, die wollen gar nichts mehr tun". Ich selbst kenne die nicht
147 oder andersherum, die gab es immer schon. Junge wie Alte im Übrigen. Da frage ich dann:
148 sind deine Kinder irgendwie faul und wollen nichts tun? Also ich kenne sie nicht. Meine
149 wollten immer etwas leisten.

150 I: Ja wir sind ganz anders aufgezogen worden und bringen das jetzt auch ganz anders mit.

151 IP4: Ja, auch ernst genommen. Wir haben ja immer zugehört und jetzt soll man in eine
152 Arbeitswelt kommen mit Hierarchien und dem Motto man darf jemandem der schon 20 Jahre
153 im Job ist keine neue Idee sagen. Man hat ja wahnsinnig Potential vergeben. Ich bekomme
154 dauernd Ideen von meinen jungen Kollegen und Kolleginnen.

155 I: Ja. Das macht ja auch ein ganz anderes Arbeiten aus, wenn man sich so auf Augenhöhe
156 begegnet und da im Austausch steht.

157 IP4: Ja.

158 I: Gut. Dann würde ich gerne noch auf Herausforderungen oder Nachteile von hybridem
159 Arbeiten eingehen. An was denkst du da?

160 IP4: Also es ist eine andere Art zu führen und das ist die größte Herausforderung. Das
161 glaube ich auch, dass in Zukunft Führungskräfte etwas anderes als früher können müssen.

162 I: Was meinst du genau? Kannst du das noch definieren?

163 IP4: Die müssen andere Fähigkeiten haben. Früher sind häufig die Führungskräfte
164 geworden, die den Job am längsten gemacht haben und fachlich eine gute Expertise
165 mitbringen. Ich weiß nicht einmal, wenn ich es ganz extrem ausdrücke, ob eine
166 Führungskraft überhaupt noch große fachliche Fähigkeiten in der Zukunft haben muss.
167 Sondern eigentlich die Fähigkeit haben muss all das, was an Kompetenzen im Team ist,
168 das Team richtig zusammenzustellen und dafür zu sorgen, dass diese Kompetenzen richtig
169 in die Wirkung kommen und die einzelnen Menschen in Wirkung kommen. Je nachdem wie
170 groß die Organisation ist natürlich. In kleinen Unternehmen müssen die immer noch fachlich
171 mitarbeiten aber wenn ich mal so 100 Leute Abteilungen habe, dann glaube ich fast nicht
172 mehr, dass ich irgendeine große fachliche Expertise brauche sondern ganz andere
173 Fähigkeiten. Das ist die Herausforderung im hybriden Arbeiten. Es setzt voraus, dass ich
174 wirklich die Menschen, die für mich arbeiten viel genauer anschau und sie auch anders
175 wahrnehme. Dass ich das Vertrauen in sie habe. Damit werden ich im Übrigen sehr häufig
176 konfrontiert: "Wenn der jetzt nicht im Büro ist, dann arbeitet der nicht". Ja dann würde ich
177 ihn rausschmeißen, ganz platt gesagt. Wenn ich jemandem nicht vertraue, dass er
178 außerhalb meines Büros arbeitet, dann würde ich mich trennen. Weil was ist das für eine
179 Basis von Zusammenarbeit, wenn ich glaube sobald ich außer Sichtweite bin, macht der
180 oder diejenige den Job nicht?

181 I: Vor allem das könnte ja genauso im Büro vor Ort so sein.

182 IP4: Oder im Worst-Case werden andere noch abgehalten. In großen Organisationen wenn
183 einer keine Lust hat zu arbeiten. Also das ist ein bisschen hart formuliert, aber das ist auch
184 meine Antwort auf die Aussage daheim würde jemand nichts arbeiten. Dann hat man nicht

- 185 verstanden wie man Aufgaben verteilt. Ich kucke ja auch nach Aufgabenerledigung und
186 nicht nach Stunden.
- 187 I: Das hängt dann auch mit der neuen Art zu Führen zusammen.
- 188 IP4: Genau. Ich muss einfach wissen, was muss als Ergebnis rauskommen. Ich hatte mal
189 ganz früher einen Kunden, der hat in einem Gespräch gesagt zu einem Sales Manager: "ja
190 wir haben einen 40 Stunden Woche aber ich werde Sie nicht rausschmeißen, nur weil sie
191 länger brauchen als andere". Man darf es ja auch so sehen. Das war natürlich provokativ.
192 Wenn man es mal genau nimmt, wenn ich Zeit messe, dann müsste ich ja immer den
193 benachteiligen, der zu lange braucht. Aber vielleicht macht der, der länger braucht, ein
194 besseres Ergebnis.
- 195 I: Oder macht andere Dinge besser.
- 196 IP4: Oder derjenige der schnell ist macht ein super Ergebnis, wie auch immer. Zeit als
197 Gradmesser zu nehmen für Leistung ist nicht modern.
- 198 I: Und oft auch nicht logisch.
- 199 IP4: Und eigentlich nicht logisch, ja. Weil es zählt das Ergebnis am Ende des Tages.
200 Natürlich wird das Ergebnis hinterher wieder mit Zeit gemessen, weil Zeit ist gleich
201 Arbeitslohn aber mitunter kann derjenige der mehr Lohn kostet, profitabler sein als der
202 billigere.
- 203 I: Ja.
- 204 IP4: Also, dürfen wir alles glaube ich ein bisschen neu denken.
- 205 I: Jetzt sind wir da auch schon ein bisschen eingestiegen im Thema Führung. Was Faktoren
206 sind, die hybrides Arbeiten erfolgreich machen. Gibt es da noch andere Sachen, die dir
207 dabei einfallen?
- 208 IP4: Also es müssen die Rahmenbedingungen stimmen, rein Hardware. Vor allem die zu
209 Hause. Man muss sich damit auseinandersetzen, wie ist denn dieses Arbeiten an anderen
210 Orten für die Mitarbeiter möglich. Darum muss man sich kümmern, das Equipment muss
211 gut sein, weil sonst leidet das darunter und dann wird es nicht auf Dauer gut gehen. Es
212 muss sehr genau strukturiert werden, welchen Teil der Arbeit kann ich extern und welchen
213 kann ich vor Ort erledigen. Das ist auch so etwas, häufig wird das rein über Tage definiert
214 "Zwei Tage dort, drei Tage hier". Aber ich muss ja meine ganze Organisation und die
215 Schnittstellen anschauen. Also ich muss mir viel mehr Gedanken über ein Abteilungsziel
216 machen und Ziele in der Organisationseinheit, um daraus einen tatsächlich hybriden
217 Arbeitsworkflow zu entwickeln. Häufig wird sich nur Gedanken gemacht um die Anzahl der
218 Tage, dann merkt man da geht etwas verloren und dann wird ein Überschneidungstag
219 gemacht an dem alle da sein müssen, dass sie miteinander kommunizieren können und ich
220 glaube, dass an der Stelle noch zu wenig über den Workflow tatsächlich an den
221 Schnittstellenbereichen nachgedacht wird. Also ich muss eigentlich mehr führen, mehr
222 überlegen wie man zusammenarbeiten will und was Sinn macht.
- 223 I: Das heißt du meinst, dass man ein Konzept braucht, um sich zu überlegen was macht
224 Sinn und wie wird das umgesetzt?
- 225 IP4: Ja und das leitet sich von den Arbeitsaufträgen in einem Bereich ab und von den Zielen,
226 die erreicht werden sollen. Die sind von Bereich zu Bereich unterschiedlich und das ist auch
227 wichtig zu wissen. Da sind wir auch in den Organisationen noch nicht so weit. In der Regel
228 wird ein Konzept gemacht, was ja meist nicht mal ein Konzept ist, sondern eine Policy für
229 ein Unternehmen ist und das gilt für die ganze Organisation. Aber es ist nun mal was
230 anderes, ob ich im Marketing miteinander arbeite oder in der Entwicklung. Ich brauche
231 andere Interaktionen in unterschiedlichen Bereichen. Das wird ein Thema sein, über das

- 232 man sich einfach intensiv Gedanken machen muss. Das ist glaube ich heute noch zu wenig.
- 233 I: Ich glaube viele sind da ja auch so reingestolpert und jetzt ist es so und funktioniert ja
234 meistens gut und ja ich denke das ist auch so ein bisschen das Thema der Arbeit, dass man
235 eben das, was man jetzt macht dann vielleicht erfolgreicher machen kann wenn man es
236 überdenkt und ein Konzept dahinter stellt.
- 237 IP4: Da haben wir aber ein Problem, was den Mittelstand angeht. Deswegen sage ich,
238 dieser Workflow und diese Prozesse müssen darauf abgestimmt sein aber diese Prozesse
239 sind leider oft gar nicht so klar in den mittelständischen Unternehmen. Also eigentlich muss
240 da ja erstmal über Prozesse nachgedacht werden. Wäre ja auch ein Anlass jetzt anlässlich
241 dieser hybriden Arbeitswelt sich wirklich Gedanken zu machen über die internen Abläufe.
- 242 I: Ja, ich denke häufig läuft es einfach so oder wird es so gemacht, wie es gewohnt ist aber
243 ohne, dass man es hinterfragt oft wahrscheinlich.
- 244 IP4: Ja.
- 245 I: Siehst du auch einen Zusammenhang von dem Erfolg von hybridem Arbeiten mit der
246 Fähigkeit von Mitarbeitenden, sich selbst und das Privatleben und den Beruf zu managen?
- 247 IP4: Ja, ganz sicher. Also hybrides Arbeiten erfordert, dass ich diesen einzelnen Menschen,
248 dieses Individuum viel mehr anschauen muss. Ich gebe keine feste Struktur mehr vor also
249 muss ich mir sehr viel mehr in jeder Hinsicht anschauen, was diesen Mensch ausmacht und
250 was dieser Mensch braucht. Selbstorganisation ist definitiv ein Thema. Weil es gibt einfach
251 Menschen die keine Selbstorganisation haben, manche haben wenig, manche haben viel
252 und wie gehen wir jetzt mit den unterschiedlichen Typen um? Weil der eine, der überhaupt
253 keine Selbstorganisation hat, der tut sich schon schwer selbstständig aufzustehen, wenn er
254 nicht wüsste er muss um 8 Uhr wo sein. Was mache ich mit dem? Es wird eigentlich
255 spannend.
- 256 I: Hast du da eine Antwort oder eine Idee wie man Menschen dabei unterstützen kann sich
257 da mehr selbst zu managen oder wenn die jetzt die Möglichkeit haben hybrid zu arbeiten,
258 dass dann trotzdem mit dem Privatleben unter einen Hut zu bekommen?
- 259 IP4: Also habe ich tatsächlich noch nicht. Das ist jetzt nicht etwas mit dem ich mich schon
260 befassen musste aber wahrscheinlich wird es irgendwann daraus hinauslaufen. Unser
261 Arbeitsrecht wird das verhindern, ich weiß es jetzt schon aber dass eben nicht jeder das
262 gleiche Angebot bekommt. Weil was mache ich mit denjenigen, die das nicht
263 hinbekommen? Das weiß ich ganz sicher, das wird nicht jeder hinbekommen. Wir können
264 ja nicht jemanden nach Hause schicken, um denjenigen zu wecken oder ähnliches.
265 Natürlich kann ich Systeme nutzen in denen man sich einloggen muss aber das jemand
266 dann hinterher nochmal schläft oder ähnliches kann trotzdem sein. Also ich würde jetzt,
267 wenn das bei mir so wäre sagen: ich glaube du musst vor Ort arbeiten. Aber das dürfen wir
268 dann ja wieder nicht, wir können ja nicht sagen der eine darf Homeoffice machen und der
269 andere nicht. Das wird noch sehr spannend was unser Arbeitsrecht und unsere Justiz damit
270 tut. Das ist ja hochindividuell und die Individualität eines Menschen extrem berücksichtigen
271 muss und wir natürlich null Individualität in unseren Gesetzen haben.
- 272 I: Ja, das stimmt ja. Da können wir auch später nochmal darauf zurückkommen. Mich würde
273 noch interessieren, wie du deine Rolle siehst? Ich weiß nicht, ob du da jetzt in deinen
274 Beratungen auch viel dabei bist bei der Umsetzung oder Konzeption von hybriden
275 Konzepten?
- 276 IP4: Nein, also da bin ich nicht dabei. So nehme ich das auch nicht wahr, dass wirklich viele
277 Konzepte bisher gemacht wurden. Also ich würde das, was ich in der betrieblichen Praxis
278 erlebe oft nicht als Konzept bezeichnen. Das ist einfach einen Policy. Was wir von unserer
279 Seite immer machen das ist, dass wir sagen wir müssen für die Besetzung bestimmter

- 280 Positionen 1-2 Tage Homeoffice anbieten, dass das Mindset klar ist. Wir würden keine Leute
281 mehr in die Unternehmen bekommen wenn das Unternehmen sagt wir bieten kein
282 Homeoffice. Die Führungskraft ist sowieso dann immer gerne vor Ort aber da stimmt das
283 Mindset dann nicht.
- 284 I: Ok, ja verstehe. Dann würde mich interessieren, wen du denn dann in Unternehmen für
285 dieses Thema verantwortlich siehst. Wer macht aus deiner Erfahrung raus dann diese
286 Entscheidungen oder sollte es vielleicht tun?
- 287 IP4: Also die strategische Entscheidung muss die Geschäftsführung treffen, das ist klar. Für
288 die operative Umsetzung Personal. Personal muss das Handwerkszeug entwickeln und den
289 Führungskräften geben. Remote Arbeiten ist Führungsthema und da geht es auch viel um
290 technische Umsetzung.
- 291 I: Jetzt kommen wir nochmal zurück auf das Thema Gesetzgebung. Siehst du da einen
292 Bedarf an neuer oder veränderter Gesetzgebung, um das Thema zu unterstützen oder da
293 neue Möglichkeiten zu schaffen?
- 294 IP4: Ja. Ich bin nicht hoffnungsvoll. Aber da wird sich natürlich was ändern müssen. Wir
295 haben noch nicht die Arbeitsgerichtsprozesse, die dann dazu führen. Da kommt was, da
296 wird was kommen und ist auch notwendig. Ob es im Sinne den Arbeitgebern und
297 Arbeitnehmer sein wird, sei mal dahingestellt. Das weiß ich noch nicht.
- 298 I: Was meinst du damit konkret? Kannst du ein Beispiel nennen, was du denkst was
299 notwendig wäre?
- 300 IP4: Ja gut diese Flexibilität, die remote und hybride Arbeit ermöglicht auch dahingehend
301 einfließen zu lassen, dass ich nicht strenge Arbeitszeitvorgaben habe. Das konterkariert
302 das. Wenn ich sage, es müssen Minimum 10 Stunden zwischen der einen Arbeit und der
303 anderen liegen und da zählt auch ein Telefonat dazu dann konterkariert das das Ganze.
304 Weil nehmen wir mal so einen Beraterjob oder Consulting oder Servicemitarbeiter. Wie toll
305 ist das, dass ich remote oder hybrid arbeite, dass ich sage Vormittag habe ich einen Kunden
306 aber bei dem anderen Kunden kann ich erst abends um 8 Uhr hin, darf ich nicht wenn ich
307 am nächsten Tag um 8 wieder wo anders bin. Aber wenn ich zwischendrin einen halben
308 Tag Freizeit habe, interessiert nicht. Weil die 10 Stunden dann nicht dazwischenliegen. Das
309 ist kontraproduktiv für das wie wir in Zukunft arbeiten können.
- 310 I: Ja, das passt bisher nicht so zu dem flexiblen.
- 311 IP4: Das flexible ist doch super, heute Nachmittag gehe ich mit meinen Kindern zum Fußball
312 und am Abend bin ich wieder bei meinem Kunden. Darf ich aber nicht wenn ich am nächsten
313 Tag wieder um 8 Uhr da bin.
- 314 I: Ich gehe mal davon aus, dass das in der Praxis dann häufig einfach trotzdem gemacht
315 wird und ignoriert wird.
- 316 IP4: Aber das kann sofort vor Gericht gehen wenn das angezeigt wird. Dürfen wir nicht. Darf
317 der Arbeitnehmer nicht, darf der Arbeitgeber nicht. Ich lasse das auch unterzeichnen, das
318 steht bei uns im Arbeitsvertrag drin, dass jeder verantwortlich ist, dass er mindestens zehn
319 Stunden zwischen zwei Arbeitstagen nicht arbeitet.
- 320 I: Ruhezeit, ja.
- 321 IP4: Findest du das sinnvoll?
- 322 I: Ich denke das steht außer Frage.
- 323 IP4: Ja, und das ist jetzt nur ein Beispiel, dass wir was tun müssen. Das wird sich sicherlich
324 noch entwickeln. Nur ich weiß nicht in welche Richtung.
- 325 I: Ja ich denke das wird sich zeigen aber da gab es ja auch dieses Urteil von vor ein paar

- 326 Monaten mit der Erfassung der Arbeitszeit, dass diese systemisch erfasst oder dokumentiert
327 werden muss. Da gibt es ja auch viel Diskussion darüber also ich denke das bleibt
328 spannend.
- 329 IP4: Ja, sicherlich.
- 330 I: Dann wäre meine letzte Frage und da sind wir jetzt bei dem Thema, bei dem wir uns auch
331 kennengelernt haben. Was ist deine Einstellung zur Unterstützung von hybridem Arbeiten
332 durch neue Bürokonzepte? Denkst du, es macht Sinn Büros umzugestalten, um hybrides
333 Arbeiten zu ermöglichen oder zu verbessern?
- 334 IP4: Also es wird eine Notwendigkeit sein. Wenn wir hybrid arbeiten, dann heißt das ein
335 Arbeitsplatz ist nicht ständig besetzt. Das macht ja auch Sinn. Ich kann mir einen
336 bestimmten Prozentsatz an Arbeitsplätzen sparen als Unternehmen. Was auch gut ist und
337 einer der Vorteile. Das hatten wir vorher nicht. Aber das heißt und wir haben das bei uns
338 hier ganz klar als Beispiel. Mein Mitarbeiter sitzt jetzt drüben im anderen Raum. Wenn
339 niemand hier ist, dann setzt er sich mir gegenüber weil er bekommt dann auch viel mit wenn
340 ich mit Kunden rede. Kommt unsere Werkstudentin, die mich im Vertrieb unterstützt dann
341 geht der andere Mitarbeiter rüber. Wenn sie aber telefonieren muss, dann wechseln die
342 beiden ihre Arbeitsplätze. Vorhin erst beim Mittagessen habe ich gesagt, muss ich hier
343 vielleicht einen Telefonsessel besorgen, dass man auch mal in Ruhe telefonieren kann. Ich
344 muss mit meiner Nutzung das Bürokonzept ändern, das ist ganz klar. Das bedingt das eine.
345 Wir können hier tatsächlich super zu zweit arbeiten, wenn nur einer telefoniert. Das Nächste
346 was sein wird, wären Noise-Cancelling Kopfhörer und dann muss ich wieder den nächsten
347 Schritt machen. Dann kochen wir hier, das ist noch so ein Thema. Essen hat heute einen
348 anderen Stellenwert als früher, also muss man sich um andere Themen Gedanken machen.
349 Es wird andere Küchenkonzepte geben und das ist ja gut so. Was man früher so alles in
350 sich hinein gegessen hat in Kantinen, da haben sich ganze Generationen davon ernährt die
351 dann wahrscheinlich irgendwelche Krankheiten davontragen. Das geht ja heute gar nicht
352 mehr. Eigentlich wird eine Küche in einem Büro immer wichtiger, weil es gibt so viele
353 unterschiedlichen Wünsche. Die einen wollen das, die anderen das. Wir kochen hier ja
354 immer.
- 355 I: Ja, ich denke das geht dann auch viel mit der Individualität und Flexibilität einher.
- 356 IP4: Ja das ist so, ich kann nicht jedem sagen es gibt heute Schnitzel.
- 357 I: Ok. Das heißt, du bist auf jeden Fall davon überzeugt, dass Bürokonzepte dafür notwendig
358 sind und umgestaltet werden müssen?
- 359 IP4: Ja.
- 360 I: Ok, sehr gut. Hast du noch irgendwas hinzuzufügen, von dem du denkst das wäre noch
361 wichtig für das Thema?
- 362 IP4: Ich glaube wir haben die wesentlichen Themen angesprochen, oder?
- 363 I: Ja, das denke ich auch. Dann sind wir schon am Ende und dann danke ich dir nochmal
364 sehr für deine Teilnahme und ich denke da kann ich sehr viel davon mitnehmen.
- 365 IP4: Sehr gerne.

Anhang 5: Experteninterview Interviewpartner 5

Interviewer (I)	Lea Müller
Interviewpartner (IP5)	Brand Manager
Datum und Uhrzeit	07.02.2023 15.00 – 15.30 Uhr

- 1 I: Was ist deine berufliche Tätigkeit?
- 2 IP5: Ich bin Vorstandsassistent
- 3 I: Was macht das Unternehmen, in dem du tätig bist?
- 4 IP5: Wir sind Hersteller von bauchemischen Produkten für die Fußbodenverlegung aber es
5 gehören auch Maschinen zum Entfernen und Verlegen von Bodenbelägen dazu. Wir
6 produzieren nicht die Bodenbeläge an sich jedoch haben wir im Portfolio auch
7 Bodenbeschichtungen, die als Bodenbelag dienen.
- 8 I: Das heißt ihr seid ein produzierendes Unternehmen?
- 9 IP5: Ja wir sind produzierendes Unternehmen.
- 10 I: Ok. Wie viele Mitarbeitende habt ihr im Unternehmen?
- 11 IP5: Global mehr als 1500 und hier am Standort in Ulm haben wir fast 500 Mitarbeitende
12 jetzt.
- 13 I: Hat euer Unternehmen auch einen Betriebsrat?
- 14 IP5: Ja. Wir haben einen Betriebsrat. Wir haben letztes Jahr ja zu einer SE umfirmiert und
15 haben sogar ein europäisches SE-Gremium.
- 16 I: Ok. Gibt es da einen Unterschied zum klassischen Betriebsrat?
- 17 IP5: Nein also wir haben den klassischen Betriebsrat schon auch noch, aber es gibt dann
18 halt nachher noch ein Gremium, das über alle europäischen Standorte beziehungsweise
19 auch Gesellschaften hinweg in den Ländern in denen wir tätig sind ein Team bildet. Das
20 bildet dann sozusagen ein internationales Gremium, das am Ende des Tages über die
21 Belange und Interessen des Unternehmens aufgeklärt wird und Fragen stellen kann, weil
22 wir halt zunehmend auch in internationalem Kontext unterwegs sind.
- 23 I: Ok. Dann würde mich interessieren: kannst du ungefähr sagen wie viele Mitarbeitenden
24 bei euch die Möglichkeit haben hybrid zu arbeiten? Vielleicht ganz kurz: unter hybrid
25 verstehe ich, die Kombination von Arbeit vor Ort im Büro und von zu Hause
26 beziehungsweise unterwegs.
- 27 IP5: Ja. Also auf dem Standort Ulm ist es relativ einfach zu sagen, da sind es ungefähr 400.
28 Beziehungsweise 400 in Form von, dass davon circa 60 Außendienstmitarbeiter sind, 100
29 sind gewerblich produzierende Kollegen, die eigentlich nur vor Ort sind und der Rest ist
30 eigentlich ganz klassisch im kaufmännischen Bereich oder IT etcetera tätig. Die haben auch
31 die Möglichkeit hybrid zu arbeiten. Global gesehen würde ich sagen haben wir auch ein
32 Verhältnis von grob 3:1, sprich 500 Mitarbeiter haben die Möglichkeit nicht hybrid zu arbeiten
33 aufgrund der Tätigkeit vor Ort an Produktionsmaschinen. Der Rest also ca. 1000 ist im
34 kaufmännischen Bereich und hat die Möglichkeit hybrid zu arbeiten.
- 35 I: Ok. Kannst du sagen, wie stark das genutzt wird? Also wie viel hybrid gearbeitet wird?
- 36 IP5: Also wir haben unterschiedliche Regelungen an den Standorten. Wir haben hier am

37 Standort in Ulm die Regelung, dass wir 40 % mobiles Arbeiten ermöglichen. Die Kollegen
38 hier machen es eigentlich meistens so drei Tage im Büro, zwei Tage im Homeoffice und
39 dann halt rotierend, dass immer ein Team oder ein Teil im Büro und ein Teil im Homeoffice
40 ist, so dass am Ende des Tages eigentlich immer dieses hybride Thema zustande kommt
41 weil man natürlich dann auch Gespräche hat mit Kollegen die hier sind und mit Kollegen die
42 zu Hause sind. An anderen Standorten haben wir meistens nur einen Tag mobiles Arbeiten
43 oder es gibt natürlich auch Ausnahmen oder Sonderregelungen wie bei
44 Außendienstmitarbeitern. Wobei so grob gesagt ist der Usus bei uns ein bis drei Tage
45 Homeoffice und der Rest im Büro.

46 I: Ok. Arbeitest du auch hybrid?

47 IP5: Ja.

48 I: Kannst du sagen wie häufig oder ist das ganz unterschiedlich?

49 IP5: Also aktuell ist das so, wobei das ist natürlich auch abhängig von den Themen und den
50 Terminen, aber eigentlich so meistens ein bis zwei Tage in der Woche Homeoffice. Wobei
51 mit Blick auf meine zukünftige Tätigkeit wird es dann trotz Mitarbeiterführung auch mehr
52 Homeoffice sein. Bei uns ist das eher so, dass man die Donnerstag oder Freitage im
53 Homeoffice ist und den Rest dann hier aber das ist eigentlich ganz flexibel gehalten bei uns
54 weil wir jetzt auch nicht die Zwänge haben hier zu sein.

55 I: Ok. Dann würde mich interessieren, was du denkst, wie wichtig es für die Zukunftsfähigkeit
56 von Unternehmen ist, dass diese hybrides Arbeiten anbieten?

57 IP5: Ich denke, wenn man sich mal diesen Arbeitnehmermarkt anschaut, dann ist das schon
58 so, dass das auch immer häufiger gefordert wird. Das was wir auch in
59 Vorstellungsgesprächen verstärkt mitbekommen ist schon so das Thema: wie viel
60 Homeoffice bietet ihr auch an? Wir hatten jetzt beispielsweise auch letzten Donnerstag
61 unser digitales Kick-Off Event für die Firma, global gesehen. Da war auch dann die Frage:
62 wann gehen wir mal über diese 40 % Homeoffice hinaus, andere Firmen machen das ja
63 schon. Besonders durch Corona aber auch davor schon haben wir gemerkt, das digitales
64 Arbeiten funktioniert wenn ein Teil im Homeoffice und ein Teil im Büro ist. Ich glaube aber,
65 dass es nachher ein Mix aus beidem ist. Also dieses 100 % mobiles Arbeiten oder
66 Homeoffice ist für uns jetzt in der Denke nicht so verankert weil von dem sozialen
67 Austausch, davon lebt auch eine Firma und auch so Werte und Kultur voranzutreiben. Aber
68 du musst es den Menschen schon auch ermöglichen, um auch eine gewisse Flexibilität in
69 das Arbeitsleben zu bekommen. Sprich wenn man an Eltern denkt, die mittags mit ihren
70 Kindern Quality-Time haben und dann abends nochmal zwei Stunden arbeiten. Ich denke
71 das wird einfach immer mehr Usus und auch in der zunehmenden Welt, in der man
72 interkulturelle Teams in verschiedenen Zeitzonen hat, um auch rein arbeitszeittechnisch
73 konform zu sein und daher ist es eigentlich denke ich absolut keine Frage mehr, dass man
74 es anbieten muss.

75 I: Dann hast du jetzt gerade schon ein paar positive Effekte angesprochen wie zum Beispiel
76 die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Gibt es noch andere positive Effekte von hybrider
77 Arbeit, die du siehst?

78 IP5: Ja ich meine ganz klassisch und was auch oft angemerkt wird: man spart sich einfach
79 sehr viel Zeit auf der Straße in Form von, dass ich jetzt wegen kleinen Terminen irgendwo
80 hinreisen muss. Das ist natürlich schon wertvoll. Wir haben beispielsweise 2020 unseren
81 Relaunch von unserem neuen Corporate Design komplett digital durchgeführt. Wir waren
82 nie an einem anderen Standort weil es einfach nicht ging und das geht dann schon auch.
83 Du hast halt wirklich die Möglichkeit viel mehr in einem Tag unterzubringen, als wenn du wo
84 hinreisen musst. Auf der anderen Seite auch die Möglichkeit Leute von überall her zu
85 verschiedenen Themen hinzuzunehmen, auch wenn sie nicht gerade am Standort sind und

86 da dann schnell Themen voranzubringen und Entscheidungen treffen. Das lässt dann schon
87 in der Agilität und Flexibilität deutlich an Geschwindigkeit hinzugewinnen. Dann klar, ich
88 meine du kannst halt schon die persönlichen Belange der Mitarbeiter berücksichtigen also
89 gerade Vereinbarkeit Familie. Aber natürlich auch so Themen wie Studium oder wenn doch
90 jemand mal auf einer Geschäftsreise ist, dann ist es nicht so, dass die Person dann für die
91 Zeit weg ist sondern schaltet sich dann gegebenenfalls digital dazu. Das ist natürlich schon
92 sehr angenehm weil das die Flexibilität schon deutlich erhöht.

93 I: Siehst du auch einen Zusammenhang von Performance und Arbeiten von zu Hause?

94 IP5: Ja das definitiv. Ich glaube das ist immer so ein bisschen abhängig vom Thema das
95 man bearbeitet. Ich schätze das dann schon auch wenn man gerade eine Präsentation
96 vorbereiten musst oder ein Projekt strukturieren oder Telefonate durchführen muss. Da bist
97 du von zu Hause natürlich schon effektiver und effizienter unterwegs und du hast halt nicht
98 diese Ablenkung im Büroalltag. Auf der anderen Seite klar, wenn man es auf das Negative
99 ein bisschen ummünzt: die Zeit, die man im Unternehmen ist wirklich für soziale
100 Interaktionen nutzen und die Themen reinlegen wo du auch den Teamgedanken fördern
101 musst und dementsprechend auch die Bürowelt gestalten. Zum Beispiel es gibt dann immer
102 weniger Einzelbüros, wo sich die Leute abschotten sondern eigentlich mehr offen und
103 kreative Spaces, wo man dann auch das Miteinander fördert. Auf der anderen Seite ist im
104 Bereich vom Homeoffice dann eher die konzentrierte Arbeit, die stille Arbeit und auch mal
105 mehr die Dinge wegarbeiten weil wenn man hier ist muss man schon sagen hat man die
106 Termine enger getaktet.

107 I: Ok. Du hast jetzt gerade auch schon eine Herausforderung oder einen Nachteil
108 angesprochen. Was denkst du ist vielleicht noch nachteilig oder schwierig in
109 Zusammenhang mit hybrider Arbeit?

110 IP5: Natürlich was für uns so die Herausforderung war, dass man eine gewisse Organisation
111 bei hybriden Meetings braucht. Die Leute, die sich persönlich gegenüber sitzen haben dann
112 manchmal einen anderen Diskussionsflow und vergessen den im digitalen Raum etwas.
113 Also diese Moderation und Führung von so hybriden Terminen ist denke ich immens wichtig.
114 Auf der anderen Seite natürlich auch die Tools. Wenn man zum Beispiel etwas verbildlicht,
115 dass auch jemand das digitale Flipchart aufmacht, dass es auch jeder sehen kann. Natürlich
116 steht und fällt es so ein bisschen mit der digitalen Affinität. Jemand der jetzt halt nicht der
117 digital affinste ist, da braucht es dann halt immer ein bisschen mehr Zeit. Auf der anderen
118 Seite sind es natürlich auch die Kinderkrankheiten, die jeder kennt, wie dass man auch zu
119 Hause eine Umgebung hat in der man auch gut arbeiten kann. Wo ich auch immer noch
120 eine Schwierigkeit sehe, dass wir heute das Thema mobiles Arbeiten oder Homeoffice
121 oftmals als Ausrede nutzen für viele Dinge, wo früher eigentlich selbstverständlich war, dass
122 Leute dabei sind. Ich glaube man sagt heute oftmals zu schnell: da schalte ich mich digital
123 dazu. Ich glaube nicht jedes Thema ist für den digitalen Raum oder die hybride
124 Besprechungskultur gedacht. Am Ende des Tages brauchst du eigentlich immer ein
125 themenspezifisches Modell, das man dann nachher nutzt. Sei es Präsenz, sei es komplett
126 digital oder auch hybrid und das ist für mich auch immer themenabhängig. Das hat sich für
127 mich schon auch dargestellt, wenn du jetzt wirklich Workshops vorbereitest oder ein Thema
128 hast, bei dem man was hinzeichnen muss oder schwierige Themen wie Personalgespräche
129 ist hybrid eher nicht geeignet. Daher muss man einfach schauen was für Themen werden
130 Präsenz besprochen oder bearbeitet und welche können auch hybrid stattfinden. Ich glaube,
131 dass das auch Aufgabe der Führungskraft ist, ein klares Regelwerk aufzustellen. Um da auf
132 mein Einstieg zurückzukommen, ich glaube, dass halt viele sagen sie sind jetzt im
133 Homeoffice und machen den Termin digital und das war früher kein Grund ins Homeoffice
134 zu gehen. Man wird zum einen auch so ein bisschen bequem und ich glaube das ist auch
135 die Schwierigkeit, dass das dann den Arbeitsbetrieb nicht behindert. Klassisches Beispiel:
136 Kind ist krank und muss abgeholt werden. Früher hat man dafür auch häufig Oma und Opa

137 genutzt und heute wird dann oft alle zwei Wochen Homeoffice gemacht, weil das Kind
138 abgeholt wird. Es darf halt trotzdem dann nicht den generellen Geschäftsprozess im Team
139 dann nicht behindern. Das ist natürlich dann schon ärgerlich, wenn man dann immer
140 Termine verschieben muss weil jemand immer sein Kind abholen muss. Wenn das halt
141 häufig vorkommt, leidet da schon das Miteinander. Was wir zum Beispiel machen, ist dass
142 wir bei einem Projektstart auch im ersten Kick-Off Termin sagen, wie möchten wir
143 miteinander umgehen und das ist für mich jetzt schon auch so ein Punkt geworden: wie
144 gehen wir auch im digitalen miteinander um und wie arbeiten wir zusammen? Wann ist es
145 ok, dass wir digital arbeiten und wann nicht? Da so ein bisschen das Fingerspitzengefühl zu
146 bekommen und das nicht außer Acht zu lassen ist sehr wichtig.

147 I: Jetzt hast du ganz viel schon angesprochen, was man vielleicht gut machen kann oder
148 was Faktoren sind, die da Erfolg ermöglichen. Gibt es da noch andere Faktoren, die wichtig
149 sind, um einen Erfolg von hybrider Arbeit ermöglichen?

150 IP5: Auch wieder hier die Tools, dass die Besprechungsräume und Ausstattung der
151 Mitarbeiter geeignet sind. Wir haben hier jetzt zum Beispiel eine Meeting-Eule, die ganz gut
152 ist und auch die Gesichter einfängt, die gerade sprechen. Wir hatten in den
153 Anfangsbereichen aber auch Fälle wo wir da nicht gut ausgestattet waren und die inhaltliche
154 Qualität der Meetings dann darunter leidet. Die Frage ist dann auch oft, wie bekomme ich
155 Mimik oder Reaktionen in das Digitale transportiert. Ich glaube das ist schon auch ein
156 Thema, was da nicht außer Acht gelassen werden sollte.

157 I: Und wenn du jetzt an vielleicht so Themen wie Führung von hybriden Teams oder Führung
158 von Mitarbeitenden, die hybrid arbeiten denkst. Was denkst du ist dabei wichtig oder hat
159 sich durch hybrides Arbeiten verändert?

160 IP5: Gut ich meine, man sollte als Führungskraft die Kollegen im digitalen Raum nicht
161 komplett alleine lassen. Bei uns konnte man so Extreme feststellen. Es gab diejenigen, die
162 gesagt haben: Homeoffice ist ein kompletter Mist, ich brauche meine Mitarbeiter um mich
163 herum und brauche die greifbar. Dann gab es die, die gesagt haben: die im Homeoffice
164 arbeiten nicht. Dann gab es natürlich noch die, die gesagt haben: ich will nur Homeoffice
165 weil da bin ich viel aktiver, flexibler und produktiver. Für die Führungskraft ist es dann auch
166 daran da das richtige Händchen zu beweisen und zu wissen, wie führst du deine Kollegen
167 im digitalen Raum. Da brauchst du dann auch das Thema klare Zielsetzungen und das
168 Nachhalten, dass das dann auch funktioniert. Kontrolle ist immer so ein böses Wort aber
169 ich glaube das ist als Führungskraft schon auch wichtig einfach zu schauen, ob die Arbeit
170 erledigt wird oder nicht. Wie das dann im Detail angestellt wird, ist dann zweitrangig aber
171 das Ergebnis zählt. Auf der anderen Seite natürlich schon auch den Spagat zu schaffen,
172 wie mit den Leuten umgegangen wird, die immer da sind oder die das andere Extrem sind.
173 Ich glaube das zu managen und gut hinzubekommen, dass alle abgeholt sind aber den
174 Leuten auch klar aufzeigst, dass das nicht das Schlaraffenland ist und jeder kann machen
175 was er will. Es muss nachher funktionieren und kommt auf das Ergebnis an und wenn das
176 nicht funktioniert, dann muss es geändert werden. Das haben die ein oder anderen schon
177 auch unterschätzt, dass es diesen Zusatzaufwand bedeutet weil man zum Beispiel auch
178 nicht die persönliche Gefühlslage von jemandem mitbekommt.

179 I: Und hast du irgendwie eine Empfehlung oder eine Idee, wie man die Mitarbeitenden
180 vielleicht unterstützen kann sich selbst und den Beruf zu managen?

181 IP5: Also ich glaube wichtig ist, dass man schon auch diese festen Zeiten hat oder besser
182 gesagt, sich das fix einplant. Wovon ich persönlich nicht viel halte ist am Esstisch zu arbeiten
183 und nebenher zu essen und so weiter sondern es ist schon auch wichtig so klare getrennte,
184 wenn möglich natürlich, Räumlichkeiten zu haben. Aber natürlich auch Zeiten wo man sagt,
185 das ist Arbeitszeit und danach ist dann der Laptop auch aus, dass man abschalten kann.
186 Das plastische Beispiel, das man natürlich im Büro hat, dass man her kommt, arbeitet und

187 meistens wenn man raus geht ist eigentlich Feierabend. Die Gefahr im digitalen oder
188 mobilen Arbeiten ist dann schon, dass man Raum und Zeit vergisst und arbeitet und arbeitet
189 und in eine Spirale kommt wo dann auch die Erholung fehlt. Auf der anderen Seite hat es
190 viel mit Selbstmanagement zu tun. Da versuchen wir im Unternehmen jetzt auch über
191 Weiterbildungsprogramme aber auch über digitale E-Learnings so Themen wie
192 Selbstwahrnehmung, Resilienz, Zeitmanagement, Selbstmanagement verstärkt nochmal zu
193 schulen und zu pushen. Zusätzlich haben wir ein Programm das heißt "Effizient arbeiten mit
194 ..." wo wir Schulungen anbieten gerade im Umgang mit digitalen Tools. Also wo werde ich
195 effizienter auch im Hinblick auf weniger Stress und weniger Zeit in Anspruch nimmt und ich
196 mir auch bei Problemen das ein oder andere Mal selber helfen kann. Am Ende des Tages
197 ist es auch wichtig, dass die Abstimmung zwischen Führungskraft und Person super passt.
198 Die einen wollen nicht den Eindruck erwecken, sie würden nichts arbeiten und arbeiten dann
199 übermäßig viel und die anderen sagen: super, da kann ich parallel noch Wäsche aufhängen
200 und dies und das machen. Dass man da halt auch schaut, dass das passt und besonders
201 die Personen abholt, die eher zeigen müssen, dass sie arbeiten und dann Mails zu sehr
202 ungewöhnlichen Zeiten verschicken.

203 I: Ok. Dann hätte ich noch eine Frage zum Thema Arbeitskultur und Mindset. Denkst du,
204 das hat auch einen Zusammenhang mit dem Erfolg von hybridem Arbeiten im
205 Unternehmen?

206 IP5: Ja definitiv. Auf uns bezogen, wir haben eine Kultur, die sehr fördernd aber auch
207 fordernd ist und ganz klar schon auch diesen Leistungsgedanken hervorruft. Das hilft
208 natürlich schon, dass man sagen kann man hat in gewissen Bereichen weniger Aufwand
209 weil man sich auf die Leute verlassen kann. Diese Kultur "Erfolge feiern aber auch die
210 Leistung bringen, diese Erfolge zu erreichen", dass wir da eigentlich schon ein sehr positives
211 Mindset haben und uns dann in der Führung von solchen Personen auch leichter tun weil
212 wir in der Kultur und das selbstreflektierende in den Gruppen so gut funktioniert, dass der
213 kulturelle "Fit" und dieses Mindset hilft, dass die Leute sehr autark, engagiert im Homeoffice
214 arbeiten. Das definitiv. Wir haben jetzt auch vergangenes Jahr das Thema Kultur, Werte
215 und Prinzipien neu gedacht und wenn man da den Sinn oder auch Purpose, wie man
216 neudeutsch sagt, betrachtet haben wir gesagt: Arbeitswelten sind Lebenswelten und in
217 dieser Arbeitswelt leben wir. Das muss dann natürlich auch kulturell verankert sein und ob
218 ich im Büro oder von zu Hause arbeite, am Ende des Tages arbeite ich und das darf
219 eigentlich kein Unterschied machen.

220 I: Ok. Dann würde mich interessieren, wen du in einem Unternehmen verantwortlich siehst
221 für Konzeption, Umsetzung von solchen Themen?

222 IP5: Also für mich ist das eigentlich ein Zusammenspiel. Auf uns bezogen: wir haben eine
223 Abteilung, die nennt sich POD: People, Organization and Development, die sich gerade mit
224 dem Thema hybrides Arbeiten beschäftigt und da auch Konzepte zu Meetingkultur angeht
225 umsetzt. Also eigentlich ein "Abklatsch", das ist jetzt ein blödes Wort aber ein Abklatsch von
226 der Personalabteilung. Für mich ist es ein Zusammenspiel zwischen IT, HR und dann
227 natürlich allen Führungskräften weil das steht und fällt alles mit den Führungskräften und
228 auch mit dem Verständnis der Führungskräfte, dass da ein Wandel stattfindet. Dass auch
229 eher konservativ führende Personen sagen, wir müssen da ran und ich „enable“ meine
230 Leute, das zu tun. Weil es gibt glaube ich nicht schlimmeres wenn ich weiß, ich bin im
231 Homeoffice aber meine Führungskraft hat eigentlich gar keine Lust, dass ich im Homeoffice
232 bin. Das hindert und mindert Leistung und ich glaube das ist schon wichtig, dass das ein
233 Zusammenspiel ist. Eine Abteilung fordert dann quasi das Schulen oder das Lernen, eine
234 Abteilung stattet die Leute dann in Form von Tools und IT-Ausstattung aus und die
235 Führungskräfte, die einen empowern und dahinter stehen und es ermöglichen. Ich glaube
236 einen Mix aus den Bereichen muss es geben, dass es nachher auch erfolgreich
237 funktionieren kann.

- 238 I: Das heißt, das wurde bei euch von der Abteilung POD geleitet, aber wurde im
239 Zusammenspiel mit den anderen Abteilungen entwickelt?
- 240 IP5: Genau. Also die Abteilung entstand als Vereinigung aus den Bereichen
241 Projektmanagement, Personalentwicklung und Strategie mit der Idee, dass diese wie eine
242 beratende Stelle für alle Abteilungen dient. Die arbeiten natürlich eng mit der Technik
243 zusammen, weil diese die Räumlichkeiten zu Verfügung stellen aber natürlich auch mit IT,
244 die die IT-Tools verantworten und sind natürlich auch beratend für die Abteilungen tätig. Da
245 entstand dann natürlich auch das Thema, dass mobiles Arbeiten ein Trend ist, den man
246 nicht aufhalten kann und mitgehen muss und wie schafft man das effiziente Arbeiten im
247 hybriden Raum. Da machen die sich dann Gedanken und erarbeiten Konzepte, um da den
248 Führungskräften und Mitarbeitenden die Möglichkeiten und richtigen Werkzeuge an die
249 Hand zu geben, um erfolgreich und effizient digital Zusammenarbeiten können.
- 250 I: Wurde die Abteilung dann schon vor der großen Homeoffice-Welle gegründet oder schon
251 im Zusammenhang mit dem Wandel?
- 252 IP5: Die Abteilung gibt es jetzt seit 2021. Ich will jetzt nicht sagen, dass es ein Corona
253 Resultat ist weil wir die Themen vorher schon bespielt haben und das auch in die Richtung
254 gegangen wäre. Corona war aber so ein bisschen der Beschleuniger davon einfach vor dem
255 Hintergrund, weil die Zusammenarbeit im digitalen Raum viel wichtiger und nahbarer
256 geworden ist. Deswegen hat es das ganze wahrscheinlich um zwei bis drei Jahre nach
257 vorne gezogen.
- 258 I: Gut. Dann würde mich noch interessieren, ob du einen Bedarf siehst an Gesetzgebung,
259 Regelung im Zusammenhang mit diesem Thema wie zum Beispiel Arbeitszeit und
260 Erleichterungen oder Beschränkungen?
- 261 IP5: Arbeitszeitlich haben wir ja ein Arbeitszeitgesetz, daher haben wir da eigentlich keinen
262 Bedarf. Das ist geregelt. Ich bin auch kein Freund davon, dass da der Gesetzgeber angreift.
263 Warum nicht? Einfach vor dem Hintergrund, dass es größere Firmen einfacher haben solche
264 Mittel zu Verfügung zu stellen und Leute zu befähigen aber wenn ich da an kleinere
265 Handwerksbetriebe oder ähnliches denke, dann sehe ich da schon, dass erfolgreicher
266 gearbeitet werden kann wenn alle vor Ort sind. Ich glaube, man muss da schon auch
267 vorsichtig sein. Am Ende des Tages ist es ein Mittel zum Zweck aber es darf nie den Erfolg
268 des Unternehmens oder die Zusammenarbeit eines Unternehmens torpedieren. Wichtig,
269 und das muss jeder Unternehmer für sich selbst überlegen, ist es was, das ich mitgehe weil
270 es für meine Zukunft wichtig ist, dass ich Homeoffice und digitales Arbeiten anbiete? Und
271 dann muss es auch immer authentisch sein, also es muss auch zum Unternehmer passen.
272 Wenn ich halt wirklich der konservativste Gegner bin und alles physisch mache, dann wird
273 es auch besser sein wenn das so bleibt und man sich dann nicht in so ein Korsett reinzwängt
274 wo es dann aber nicht zusammenpasst. Andererseits bin ich schon der Meinung, dass man
275 es heute in einem gewissen Maße braucht aber es muss authentisch zum Unternehmen
276 sein und jeder Unternehmer muss selbst entscheiden können ob er es anbietet oder nicht
277 und dann ist der Bewerber selbst in der Lage zu sagen ob er da arbeiten möchte oder nicht.
278 Das aber gesetzlich vorzugeben, dass es einen Mindestanzahl an Homeoffice-Tagen geben
279 muss da bin ich eigentlich kein Freund davon.
- 280 I: Du hast es am Anfang auch schon mal angesprochen: Was denkst du über die
281 Unterstützung von hybridem Arbeiten durch entsprechende Bürokonzepte?
- 282 IP5: Ich denke das ist super wichtig einfach auch vor dem Hintergrund, dass du die
283 Möglichkeiten geben musst. Also dieses Thema, wenn du im Büro bist, muss du das
284 interaktive forcieren und die Leute zusammenkommen lassen aber du darfst halt nie die
285 Kollegen zu Hause außer Acht lassen. Da ist es meines Erachtens super wichtig, dass man
286 sich da auch anpasst und einfach auch bedenkt nicht mehr in den klassischen Büroräumen

- 287 zu agieren in denen man andere auch nerven kann sondern eher so kreative Spaces
288 einrichtet wo du die Leute, wenn sie im Büro sind, zusammen kommen. Also einen coolen
289 Mix schaffen. Das ist bei Bestandsimmobilien natürlich immer schwierig aber wir haben mit
290 dem, was wir hier machen schon sehr gute Erfolge. Die Leute stöpseln sich ein und können
291 auch interdisziplinär in anderen Abteilungen arbeiten. Da bekommst du auch viel mehr Drive
292 in gewisse Themen rein und hast halt nicht immer nur diese Säulenthematik. Auf der
293 anderen Seite haben wir dann halt so Quiet Spaces oder so Telefonzellen, wo man
294 reingehen kann wenn man Ruhe braucht oder eine Videokonferenz hat und dann einen
295 guten Mix hat zwischen kreativem, interaktivem Miteinander und immer digitale
296 Zuschaltmöglichkeit plus Ruheräume und Rückzugsräume für stille Arbeiten.
- 297 I: Das heißt ihr habt da eigentlich schon relativ viel umgesetzt, so wie ich das raus höre?
- 298 IP5: Genau, wir haben im letzten Jahr Büroräumlichkeiten angemietet und die arbeiten nach
299 dem Modell aber wir haben ganz lange vor der Zeit in der Anwendungstechnik ein Shared-
300 Desk System eingeführt. Da können dann auch die Außendienstler in der Technik
301 reinkommen und sich dort anstöpseln und da auch die Flexibilität gönnen, weil dann immer
302 mal wieder viele außer Haus unterwegs waren. Wenn ich da jetzt jedem immer einen
303 Arbeitsplatz bereithalte, da gibt es einfach nicht die räumlichen Ressourcen und warum
304 brauche ich heute den privaten, persönlichen Arbeitsplatz? Daher wollen wir das so ein
305 bisschen mixen. In diesem Jahr, in dem jetzt die Videokonferenzen zugenommen haben,
306 haben wir gemerkt wir brauchen dann für die Leute die nur Videokonferenz haben auch
307 Räumlichkeiten, in denen sie sich zurückziehen können. Zusätzlich, das ist für uns jetzt die
308 nächste Evolutionsstufe, führen wir gerade Noise-Cancelling Kopfhörer ein, um trotzdem
309 auch noch konzentrierte Arbeit zu ermöglichen.
- 310 I: Ok. Gut, wir sind eigentlich so grob durch. Hast du noch irgendwas hinzuzufügen oder
311 abschließend was zum Thema zu sagen?
- 312 IP5: Nein, angesprochen haben wir alles aber zusammengefasst wie gesagt: man muss die
313 Leute befähigen, man muss es organisieren und richtig durchführen können und am Ende
314 des Tages ist glaube ich das Thema Tools schon gang und gäbe aber man darf es nicht
315 außer Acht lassen. Die Führung von gerade hybriden Teams wird zunehmend wichtig und
316 darf nicht außer Acht gelassen werden. Das wären so für mich die wichtigsten Bullet Points.
- 317 I: Ok. Super, dann sind wir fertig. Vielen Dank für deine Teilnahme.

Anhang 6: Experteninterview Interviewpartner 6

Interviewer (I)	Lea Müller
Interviewpartner (IP6)	Head of HR
Datum und Uhrzeit	10.02.2023 15.00 – 15.35 Uhr

- 1 I: Ich würde gerne wissen: Was ist ihre berufliche Tätigkeit?
- 2 IP6: Ich bin Head of HR und habe die kommissarische Leitung von zwei Teams im Personal.
3 Einmal das Team Personaladministration und einmal das Team Recruiting und
4 Personalentwicklung.
- 5 I: Ok. Darf ich fragen, wie viele Mitarbeitende Sie da unter sich haben?
- 6 IP6: Momentan sind es zwei Personalreferenten im Recruiting und Personalentwicklung. Im
7 Team Personaladministration sind es zwei Personalreferentinnen und zwei
8 Personalsachbearbeiterinnen und zusätzlich haben wir noch eine Werksstudentin und eine
9 Praktikantin.
- 10 I: Ok. Also ungefähr acht bis zehn?
- 11 IP6: Ja. Also sechs Angestellte und dann noch zwei Studenten.
- 12 I: Ok. Können Sie mir sagen in welcher Branche ihr Unternehmen tätig ist?
- 13 IP6: Ja. Wir sind im Bereich der Medizinprodukte und Gesundheit und Wellbeing tätig.
- 14 I: Das heißt sind Sie auch Produzent oder hauptsächlich Verkäufer der Produkte?
- 15 IP6: Innerhalb der Konzerngruppe kaufen wir die Produkte ein und diese werden dann in
16 die ganze Welt vertrieben.
- 17 I: Ok und wie viele Mitarbeitende hat das Unternehmen gesamt?
- 18 IP6: Die GmbH hat circa 500 Beschäftigte, etwas mehr und in der Gruppe sind es circa
19 1700.
- 20 I: Ok. Dann würde mich noch interessieren, ob ihr Unternehmen auch einen Betriebsrat hat.
- 21 IP6: Nein.
- 22 I: Nein, ok.
- 23 IP6: Dann steigen wir mal in das Thema „hybrides Arbeiten“ ein. Wie viele Mitarbeitende
24 haben bei Ihnen denn ungefähr die Möglichkeit hybrid zu arbeiten? Also Sie müssen keine
25 Zahl nennen aber vielleicht so ein Prozentsatz oder eine Tendenz.
- 26 IP6: Hybrid arbeiten heißt der Wechsel zwischen Homeoffice beziehungsweise mobilem
27 Arbeiten und Büro?
- 28 I: Ja genau.
- 29 IP6: Das können eigentlich alle Beschäftigte mit Bürotätigkeit machen. Das heißt davon
30 ausgeschlossen sind Mitarbeiter im Wareneingang, in der Qualitätssicherung und Logistik.
31 Das heißt Büroarbeitsplätzen im Unternehmen sind es so ungefähr 350.
- 32 I: Ok und wie stark wird die Möglichkeit auch genutzt? Also wird tendenziell viel hybrid
33 gearbeitet oder gibt es da irgendwie eine Richtung, in die es sich bei Ihnen bewegt?
- 34 IP6: Die Mitarbeiter können bis zu zwei Tage bei einer fünf Tage Woche im Homeoffice

- 35 arbeiten. Je nach Abteilung pendelt sich das so ein zwischen zwei Tagen oder auch eher,
36 dass sie immer da sind.
- 37 I: Das heißt Sie arbeiten selbst auch ab und zu hybrid?
- 38 IP6: Ich selber arbeite jetzt heute auch von zu Hause aus aber in der Regel bin ich im Büro.
39 Bei den Mitarbeitern können die zwei Tage in der Woche eben entsprechend in Absprache
40 mit der Führungskraft durchgeführt werden. Das nehmen auch einige Abteilungen gut an.
41 Im Personalbereich jetzt eher weniger es ist halt immer auch abhängig von der Situation
42 des Einzelnen mit Fahrtweg und entsprechendem Home-Office Platz zu Hause.
- 43 I: Dann würde mich noch interessieren was Sie denken, wie wichtig es für die
44 Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ist, hybrides Arbeiten anzubieten?
- 45 IP6: Ich halte es für eine sehr wichtige Sache halt immer da, wo es betrieblich möglich ist.
46 Jemand der jetzt Stapler fährt oder Produkte umverpackt, der kann nicht im Homeoffice
47 arbeiten aber in der Technik, in der Buchhaltung, Controlling, Personal, Auftragserfassung
48 und Vertrieb da kann überall Homeoffice gemacht werden. Seit Corona hat sich das schon
49 auch sehr gewandelt. Da hatten wir ja die Homeoffice-Pflicht wo man ja Unternehmen und
50 Beschäftigte gezwungen hat zu Hause zu arbeiten und ich glaube seitdem ist da schon ein
51 enormes Umdenken erfolgt bei den Unternehmen und auch bei den Beschäftigten und
52 Vorgesetzten. Das ist jetzt mittlerweile einfach notwendig, dass wir es anbieten weil viele
53 wollen im Rahmen ihres Freiheitsempfindens auch die Möglichkeit haben von zu Hause
54 aus zu arbeiten.
- 55 I: Ja. Sie haben jetzt schon einen positiven Effekt von hybrider Arbeit angesprochen aber an
56 was denken Sie da noch?
- 57 IP6: Gut, mobiles Arbeiten hat Vor- und Nachteile aus meiner Sicht. Wenn nur mobiles
58 Arbeiten stattfinden würde, dann würde der Zusammenhalt vom Team oder der Abteilung
59 sehr stark reduziert werden. Über das hybride Arbeiten kann man das denke ich ganz gut
60 auffangen, dass man nach wie vor einfach vor Ort Veranstaltungen hat, wo sich das Team
61 sieht und Zusammenhalt da ist. Das halte ich für sehr wichtig. Gerade für ruhige, intensive
62 Arbeiten ist es aber doch auch hilfreich wenn man nicht im Büro ist, wo immer jemand
63 reinkommen könnte, so dass man einfach ein bisschen abgeschottet und nicht direkt
64 erreichbar ist. Ein Stück weit ist es ein bisschen mehr Organisationsaufwand für den
65 Vorgesetzten, dass er einfach schauen muss, dass immer Besetzung da ist. Zum Beispiel
66 wollen wir, dass wenn jemand vorbeikommt, immer jemand da ist und Mitarbeiter nicht vor
67 verschlossenen Türen stehen wenn sie was abgeben wollen. Ich finde es persönlich auch
68 nicht so leicht möglich jemanden zu kontaktieren wenn man eine Frage hat weil man den
69 Mitarbeiter dann per Teams, Telefon oder per E-Mail erreichen muss und das ist einfach
70 etwas anderes. Über Teams sieht man natürlich auch Mimik und Gestik, was schon ein
71 Vorteil gegenüber dem reinen Hören ist. Auch mit Teams finde ich es trotzdem manchmal
72 noch etwas befremdlich und man sieht den Gesprächspartner nicht direkt, sondern über den
73 Bildschirm aber das ist vielleicht auch ein Gewöhnungsprozess.
- 74 I: Ja. Haben Sie noch weitere positive Effekte oder Vorteile von hybrider Arbeit, an die sie
75 denken können?
- 76 IP6: Also es ist ganz klar zur Motivation der Beschäftigten, man gibt mehr Freiräume und
77 kann kurzfristig auch mal was tun, was man im Büro nicht machen kann. Sprich
78 Waschmaschine einräumen oder ausräumen oder mal auf ein Paket warten. Man ist
79 erreichbar und wenn man Eltern oder kleine Kinder zu betreuen hat dann ist man einfach
80 schon eher verfügbar. Das sind schon Vorteile. Jetzt nicht nur für den Beschäftigten,
81 sondern das spart natürlich auch Fahrtkosten, Fahrtzeit und zu Hause kann man unmittelbar
82 zu arbeiten beginnen. Das ganze Thema wie Kaffee holen, das man im Büro hat, fällt dann
83 weg und damit auch die Kommunikation mit Kollegen. Aus meiner Sicht bietet das schon

84 sehr viele Möglichkeiten. Der Mitarbeiter braucht halt irgendeinen Platz, um sich da
85 einzurichten. Wir im Unternehmen, haben da auch jedem Mitarbeiter einen großen
86 Bildschirm für zu Hause gegeben. Die Mitarbeiter hatten auch die Möglichkeit sich mit
87 Unterstützung einen Schreibtisch oder Stuhl zu kaufen, wo wir uns auch beteiligt haben. Wir
88 haben sehr gute IT-Ausstattung wobei wir im Unternehmen auch sehr gute Arbeitsplätze mit
89 höhenverstellbaren Schreibtischen und so weiter haben also an sich ist das Büro bei uns
90 sehr freundlich eingerichtet. An sich würde es sich daher auch eher anbieten dort vor Ort zu
91 arbeiten als zu Hause im kleinen Kämmerchen aber wie gesagt ich sehe schon auch die
92 Vorzüge, dass man privat auch auf die Schnelle erledigen kann. Also ja, ich sehe es schon
93 eher als positiven Effekt und es ist der Zahn der Zeit also wir gehen da auch nicht mehr
94 zurück, sondern es wird sich weiter etablieren.

95 I: Sie haben jetzt auch schon Herausforderungen von hybrider Arbeit angesprochen, können
96 Sie da noch mehr nennen? Was sind für Sie Herausforderungen oder vielleicht Nachteile
97 von hybrider Arbeit?

98 IP6: Die Herausforderungen für den Mitarbeiter sind, dass er sich quasi zu Hause
99 organisieren muss und mit weniger direkter Kommunikation auskommen muss. Speziell, wir
100 haben immer sehr viele neue Leute, junge Leute und da ist es immer wichtig, dass die
101 kurzfristig irgendwo fragen können und da ist der direkte Zugang einfach besser. Gerade
102 für die Einarbeitung ist es sehr wichtig, dass die Mitarbeiter häufig direkt im Büro sind und
103 die Gegebenheiten kennenlernen, die Leute kennenlernen und dass es auch mal kurzfristig
104 Kontakt gibt, um schnell Fragen stellen zu können. Auch für die Integration der Mitarbeiter
105 ist vor Ort Arbeit besser. Wir hatten eine Mitarbeiterin, die jetzt ausgeschieden ist und
106 während der Corona Phase rein im Homeoffice bei uns starten musste und das war gar
107 nicht gut weil sie konnte nicht richtig aufgenommen werden.

108 I: Ja, das ist natürlich auch eine große Herausforderung.

109 IP6: Gerade für eine Führungskraft erfordert es einfach sehr viel mehr Vertrauen, sehr viel
110 mehr loslassen, eine andere Art von Kontrolle. Es geht aus meiner Sicht leichter mit
111 Mitarbeitern, zu denen man sehr viel Vertrauen hat und die eine hohe Eigenmotivation und
112 Leistung mitbringen. Fast jeder lässt eigentlich etwas nach, wenn er nicht direkt überwacht
113 wird, das ist rein menschlich. So geht es denke ich jedem aber gleichwohl kann man immer
114 noch äußerst leistungsfähig sein auch wenn man einen halben Gang zurückschaltet. Aber
115 es gibt einfach Beschäftigte, die wenn keine Überwachung oder das Gefühl eines
116 Vorgesetzten da ist, dass da die Zügel fallen gelassen werden und die Zeit für andere
117 Sachen genutzt wird. Aber mit zunehmender Qualifizierung der Beschäftigten und einem
118 hohen Verantwortungsbewusstsein, das viele Beschäftigte glaube ich doch mitbringen,
119 ändert sich damit auch der Führungsstil, dass man nicht mehr alles überwachen muss.

120 I: Ja. Gibt es noch andere Faktoren, von denen Sie sagen, die sind wichtig, um erfolgreich
121 hybrid arbeiten zu können? Also dass man die Vorteile nutzen kann und die Nachteile
122 minimieren kann? Sie haben jetzt zum Beispiel Führung angesprochen, aber gibt es da noch
123 andere Sachen an die sie denken?

124 IP6: Gut, wir haben natürlich das Thema mit der Datenverfügbarkeit und dem Datenzugriff.
125 Wir haben zum Teil noch Papierakten, das heißt das ist ein Punkt durch den man nicht so
126 leicht auf alles zugreifen kann. Wobei wir doch ganz gute Systeme haben, wo Dokumente
127 abgelegt sind. Aber natürlich die Papierakten, die es ja im Personalbereich auch noch viel
128 gibt, wie Verträge, müssen noch handschriftlich unterschrieben werden. Das erfordert trotz
129 mobilem Arbeiten auch noch einen Drucker und so weiter.

130 I: Ja. Sehen Sie auch einen Zusammenhang von der Arbeitskultur oder dem Mindset mit
131 dem Erfolg von hybridem Arbeiten?

132 IP6: Wie meinen Sie das jetzt?

- 133 I: Also, ob die Unternehmenskultur oder die Arbeitskultur, die in einem Unternehmen
134 herrscht, auch einen Einfluss hat auf den Erfolg von hybrider Arbeit?
- 135 IP6: Ja also, so wie ich das vorhin schon gemeint habe, wie halt auch das Vertrauen den
136 Mitarbeitern vorgelebt wird. Entsprechend auch nicht kleine Aufgaben, sondern ganze
137 Aufgabenblöcke delegieren, so dass der Mitarbeiter das dann auch eigenverantwortlich
138 macht und quasi die Rückmeldungen in regelmäßigen Abständen ausreichen ist. Dass aber
139 trotzdem noch die Möglichkeit besteht, kurzfristig Entscheidungen einzuholen oder
140 Hinweise zu erfragen, wenn diese Kommunikation also möglich ist, glaube ich schon, dass
141 wir uns eher in diese Richtung weiter bewegen.
- 142 I: Dann würde mich noch interessieren, wie Sie Ihre Rolle als Head of HR in Bezug auf die
143 Umsetzung oder den Erfolg von hybridem Arbeiten bei Ihnen im Unternehmen sehen?
- 144 IP6: Wie meinen Sie das?
- 145 I: Sie sind ja jetzt seit einem Jahr bei Ihrem Unternehmen, sind sie da aktiv involviert in
146 Überlegungen, wie hybrides Arbeiten ausgestaltet werden kann oder wie ist da ihre Rolle?
- 147 IP6: Die Entscheidung, inwieweit wir das zulassen, oder das möglich ist, erfolgt nach
148 Rücksprache mit der Geschäftsführung weil es eine grundsätzliche Vorgehensweise ist, die
149 ja dann auch für das ganze Unternehmen gilt. Es gibt durchaus Einzelfallentscheidungen,
150 die wir manchmal aber nicht allgemeingültig ausrollen wollen und da kommt dann doch
151 wieder so ein Stück weit der konservative Personaler raus, dass so bald irgendetwas
152 freigegeben ist, kann man es eigentlich nur ganz schlecht zurückholen. Das Zurückrudern
153 empfindet dann jeder Mitarbeiter als schrecklich und deswegen bin ich kein Freund davon
154 sofort alles zuzulassen. Daher bin ich eher ein Freund davon das Stückweise zu öffnen und
155 Erfahrungen zu sammeln und deswegen dann teilweise auch Einzelfallentscheidungen.
- 156 I: Und wie haben Sie ihre bisherige Vereinbarung oder ihren bisherigen Rahmen im
157 Unternehmen vereinbart?
- 158 IP6: Wir haben ja keinen Betriebsrat also haben wir keine Betriebsvereinbarung, sondern
159 das wurde einfach von der Geschäftsführung vorgegeben und das ist in dem Fall eine
160 betriebliche Regelung die gilt.
- 161 I: Ok. Dann würde ich gerne noch wissen, ob Sie einen Bedarf an neuer oder veränderter
162 Gesetzgebung zu diesem Thema sehen. Denken Sie es wäre notwendig, dass es ein neues
163 Gesetz im Zusammenhang mit hybridem Arbeiten gibt?
- 164 IP6: Ob der Gesetzgeber etwas dazu regeln muss?
- 165 I: Ja.
- 166 IP6: Ich würde mir wünschen, dass er die Unternehmen ein Stück weit aus der
167 Verantwortung nimmt und das mehr regelt, dass es im Verantwortungsbereich des
168 Beschäftigten liegt. Zum Beispiel was das Thema Internetzugang, Homeoffice
169 Büroeinrichtung, Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit angeht. Weil das ist aus meiner Sicht so
170 ein bisschen ein Grauthema, wie der Beschäftigte zum Beispiel versichert ist, was der
171 Arbeitgeber da für Sorge leisten muss, wo ich meine, dass er das gar nicht richtig erfüllen
172 kann. Sie kennen ja vielleicht auch das Thema, dass man nicht von Homeoffice, sondern
173 eher von mobilem Arbeiten sprechen soll, dass der Arbeitgeber ein Stück weit aus der
174 Verantwortung und aus den Kosten raus ist. Da er sonst einen Arbeitsplatz zu Hause
175 einrichten muss und auch für dessen Sicherheit zu sorgen hat nach
176 Arbeitsstättenverordnung. Da würde ich mir wünschen, dass da der Gesetzgeber einfach
177 klarere Regeln schafft und da den Arbeitgeber aus der Verantwortung nimmt. Man kann
178 nicht erwarten, dass der Arbeitgeber eine zusätzliche Fachkraft bereitstellt, die dann zu
179 Hause den Schreibtisch und die Steckdosen anschaut.

180 I: Ja. Wenn ich sie vorhin richtig verstanden habe, sie sind da ja trotzdem relativ weit
181 gegangen wenn sie Bildschirme mit nach Hause gegeben haben und Unterstützung für
182 Büroausstattung gegeben haben. Trotzdem sprechen sie von mobiler Arbeit und nicht von
183 reinen Telearbeitsplätzen richtig?

184 IP6: Ich habe jetzt das Wort mobile Arbeiten genommen, da mir ein Anwalt mal geraten hat,
185 man solle da formal aufpassen da das Wort „Homeoffice“, was man landläufig eigentlich am
186 meisten benutzt, per Definition eigentlich ein fester Arbeitsplatz mit Einrichtung und
187 Fürsorgepflicht. Daher verwende ich das Wort mobile Arbeit meist. Telearbeitsplatz da frage
188 ich dann, wie grenzen sie das zu mobilem Arbeiten ab?

189 I: Also ich grenze auch so wie Sie ab, dass der Telearbeitsplatz wirklich der fest
190 eingerichtete Arbeitsplatz im zu Hause des Arbeitnehmers ist, wo auch nur von dort oder im
191 Unternehmen gearbeitet werden kann. Bei mobiler Arbeit hätte der Arbeitnehmer dann auch
192 die Möglichkeit von einem Hotel oder von unterwegs eben zu arbeiten und so eben nicht die
193 Richtlinien nach Arbeitsstättenverordnung eingehalten werden müssen.

194 IP6: Ja.

195 I: Dann hatten sie vorhin auch schon gesagt, dass sie ihr Büro im Unternehmen auch relativ
196 gut ausgestattet haben und da wollte ich fragen wie sie die umgestaltet haben oder sind die
197 irgendwie so gestaltet, dass hybrides Arbeiten dadurch unterstützt wird?

198 IP6: Die Büros selber unterstützen nicht das hybride Arbeiten weil von der Einrichtung her
199 mit den höhenverstellbaren Schreibtischen, gutem Licht, guter Schallisolierung hat es nicht
200 unbedingt etwas mit hybridem Arbeiten zu tun. Unsere Technik und IT-Struktur ist
201 dahingehend sehr gut, um sich entsprechend in das Firmennetz einzuwählen. Also
202 technisch ist es auf jeden Fall möglich, das hybride Arbeiten auch durchzuführen.

203 I: Ok und hat bei Ihnen in den Abteilungen jeder Mitarbeiter seinen eigenen Schreibtisch
204 oder haben Sie auch so Desksharing Konzepte oder ähnliches?

205 IP6: Nein, wir haben eigentlich schon das Konzept, dass jeder Mitarbeiter seinen eigenen
206 Schreibtisch hat außer bei Außendienstmitarbeitern, die auch vor Ort beim Kunden sind.
207 Die haben dann keinen festen Schreibtisch in der Firma, sondern können sich an einen der
208 variablen Arbeitsplätze setzen können.

209 I: Ok. Gut, dann sind wir eigentlich schon durch mit den Fragen. Haben Sie noch
210 irgendetwas wichtiges zu dem Thema zu sagen, was wir bisher nicht angesprochen haben?

211 IP6: Nein, ich sage vielen herzlichen Dank sie haben da sehr gut durchgeführt. Darf ich noch
212 ein Feedback bekommen, wie meine Aussagen zu den Ergebnissen, die sie bisher schon
213 bekommen haben, passen?

214 I: Ich sage mal, da deckt sich immer relativ viel und das spricht ja denke ich dann auch
215 dafür, dass die Interviewpartner, die ich befragt habe da eine Expertise haben wenn da
216 ähnliche Antworten rauskommen. Also sie haben auch ganz viel angesprochen, was ich in
217 den vorherigen Interviews schon gehört habe aber Sie waren jetzt tatsächlich das einzige
218 Unternehmen, was die Mitarbeitende im Homeoffice schon so gut ausgestattet hat. Genau,
219 mit Ihren Antworten kann ich auf jeden Fall sehr gut weiterarbeiten und dann in meine Arbeit
220 einfließen lassen.

221 IP6: Ja ist ok. Also gut.

222 I: Dann danke ich vielmals, dass das doch noch geklappt hat.

Anhang 7: Interviewleitfaden Experteninterviews

Experteninterview im Rahmen der Bachelorarbeit „Erfolgsfaktoren hybrider Arbeit in mittelgroßen und großen Unternehmen“ an der Hochschule Neu-Ulm

Die Bedeutung und die Anwendung des Arbeitsmodells der hybriden Arbeit ist in den vergangenen Jahren und im Zusammenhang mit der COVID-19 Pandemie stark gestiegen und nicht mehr wegzudenken. Neben den Chancen und Herausforderungen des Arbeitsmodells sollen in dieser Arbeit grundlegende Faktoren, die hybrides Arbeiten erfolgreich machen, beleuchtet werden. Unter hybrider Arbeit wird in diesem Zusammenhang die Kombination von Präsenzarbeit im Büro und Arbeit von zu Hause beziehungsweise mobiler Arbeit verstanden.

Interviewer (I)	Lea Müller, Studentin Betriebswirtschaft HNU Neu-Ulm
Interviewpartner (IP)	
Datum des Interviews	
Ort des Interviews	

1	Begrüßung und Einstieg
	<ul style="list-style-type: none"> • Vielen Dank, dass Du dir für das Interview Zeit genommen hast. • Kurze Erklärung zum Zweck des Interviews: <i>Im Zuge meiner Bachelorarbeit erhebe ich Expertenmeinungen zur erfolgreichen Umsetzung von hybridem Arbeiten in Unternehmen. Ziel ist es, deine Perspektive in Bezug auf die Chancen und Herausforderungen sowie zentrale Erfolgsfaktoren von hybridem Arbeiten zu erfassen</i> • Dazu habe ich Fragen vorbereitet, die ich gerne in den nächsten ca. 30 Minuten besprechen möchte • Wundere dich bitte nicht, wenn ich mir ab und zu Stichpunkte notieren und ggf. nachhake • Für die Auswertung würde ich das Interview gerne aufzeichnen und später transkribieren. Die Ergebnisse werden nur anonym und ohne Rückschluss auf deine Person oder das Unternehmen verwendet. Bist du damit einverstanden? <i>(Einverständniserklärung / Datenschutz am Ende unterzeichnen lassen).</i> • Hast du noch Fragen bevor wir einsteigen? <i>(Aufnahme starten)</i>

2	Zur Person und Bezug zum Thema
	Was ist deine berufliche Tätigkeit?
	In welcher Branche ist das Unternehmen, in dem du arbeitest, tätig?
	Wie viele Mitarbeitende hat das Unternehmen, in dem du tätig bist?
	Hat das Unternehmen einen Betriebsrat?

	Wie viele Mitarbeitende haben in dem Unternehmen die Möglichkeit hybrid zu arbeiten?
	Wie stark wird die Möglichkeit hybrid zu arbeiten von den Mitarbeitenden genutzt?
	Praktizierst du das Arbeitsmodell "Hybride Arbeit" selbst?

3	Hauptteil
	Was denkst du über die Bedeutung von hybridem Arbeiten für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen?
	<p>Was sind deiner Meinung nach positive Effekte hybrider Arbeit?</p> <p><i>Wenn nötig zu folgenden Themen nachhaken</i></p> <p>a) Performanceverbesserung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitszufriedenheit - Innovationsleistung - Leistungssteigerung <p>b) Gesellschaftliche Effekte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Work-Life Balance - Vereinbarkeit Beruf u. Familie - Angleichung von Karrierechancen <p>c) Arbeitgeberattraktivität</p> <p>d) Positive Nebeneffekte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reduzierung Pendlerwege - Ressourcenschonung - Optimierung Flächennutzung
	Was glaubst du, ist der größte der von dir genannten Vorteile?
	Was sind aus deiner Sicht Herausforderungen von hybrider Arbeit? <i>(die durch hybrides Arbeiten entstehen)</i>
	Was glaubst du, ist die größte der von dir genannten Herausforderungen?
	<p>Was sind deiner Meinung nach Faktoren, die einen Erfolg von hybrider Arbeit ermöglichen?</p> <p><i>Unter Erfolg versteht sich die Nutzung der Vorteile und Minimierung der Herausforderungen hybrider Arbeit.</i></p> <p><i>Wenn nötig zu folgenden Themen nachhaken</i></p> <p>Wie siehst du den Zusammenhang von [...] mit dem Erfolg von hybridem Arbeiten?</p> <p>a) Führung</p> <p>b) Arbeitskultur und Mindset</p> <ul style="list-style-type: none"> - Netzwerkeffekte nutzen und Silobildung minimieren - Teamegeist und Zugehörigkeit trotz räumlicher Distanz erhalten - psychische Belastung und Stress bestmöglich reduziert werden, wenn persönliche Kontakt fehlt <p>c) Selbstmanagement Privat/Beruf</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie siehst Du die Verwischung der Grenze zwischen Privat und Beruflich? <p>d) Rechtliche Grundvoraussetzungen</p>

	e) Technische Voraussetzungen
	Was glaubst du, ist der größte Erfolgsfaktor für hybrides Arbeiten?
	Wie siehst du deine Rolle als [...] in Bezug auf die Umsetzung von hybridem Arbeiten im Unternehmen?

4	Randthemen
	Wen siehst du für die Konzeption und Umsetzung eines Konzeptes für hybrides Arbeiten in einem Unternehmen verantwortlich?
	In welcher Rolle oder Verantwortung siehst du den Staat beziehungsweise die Gesetzgebung in diesem Thema?
	Was ist deine Einstellung zur Unterstützung von hybridem Arbeiten durch entsprechende Bürokonzepte?

5	Abschluss
	Hast Du einen wichtigen Aspekt hinzuzufügen, der im Interview bisher nicht genannt wurde?
	Wie hast Du das Interview empfunden?
	Vielen Dank für Deine Teilnahme

Anhang 8: Analysetabelle Interviewauswertung

Die Excel-Datei zur Analyse der Interviewdaten ist unter dem Dateinamen: „Anhang 8_Analysetabelle Interviewauswertung“ in der ZIP-Datei zu finden.

Anhang 9: Prüfbericht PlagScan

Der Prüfbericht ist unter dem Dateinamen: „Anhang 9_Prüfbericht PlagScan“ in der ZIP-Datei zu finden.