

 **New**
Also Available
in English

Zurück ins Büro

Wie wird der Umstieg in die neue agile Arbeitswelt erfolgreich?

Volume 3, Nr. 3

August 2021

Michael Leyer Universität Rostock

Dietrich Alexander Herberg UMS GmbH

Layout & Design: Christopher Rothardt



White Paper Serie des Lehrstuhls ABWL: Service Operations
Volume 3

Die Corona-Situation begleitet uns alle schon seit geraumer Zeit und dauert an. Mitarbeitende mit Bürotätigkeiten sind in vielen Unternehmen weiterhin nicht an Ihrem Büroarbeitsplatz. Vor ca. anderthalb Jahren ging es ziemlich schnell mit der Verlagerung der Arbeit von den Büros ins Homeoffice. Viele Mitarbeitende hatten am Anfang Schwierigkeiten bei der Anpassung, aber durch digitale Tools (vor allem Cloudspeicher und Konferenzsoftware) konnten Unternehmen ihre Prozesse im operativen Geschäft weitestgehend reibungslos abbilden. Viele Mitarbeitenden und Führungskräfte haben sich seitdem an die neue Situation gewöhnt. Einige arbeiten von irgendwo in der Welt mit Internetanschluss, andere entspannt mit viel Flexibilität von zu Hause und mehr Zeit aufgrund des wegfallenden Pendelns, während wieder andere zu Hause eine hohe Belastung durch nicht geeignete Arbeitsplätze oder stressige familiäre Umstände haben.

So heterogen wie die Erfahrungen mit dem Arbeiten von Zuhause, so heterogen sind auch die Wünsche, wie es weitergehen soll. Daraus ergibt sich für Arbeitgeber die Herausforderung, Arbeitsabläufe, Zusammenarbeits- und Führungsmodelle, aber auch Raum- und Technikkonzepte zu erarbeiten sowie arbeitsvertragliche Voraussetzungen zu schaffen, die allen Parteien hinreichend gerecht werden. Das ist einfach gesagt, aber wie kommt man zu einem umsetzbaren Zielbild?

WAS DAS THEMA KOMPLEX MACHT

Das wichtigste ist, auch wenn es uncool klingt, ein Problembewusstsein inklusive des Verständnisses, dass das Re-Design einer über Jahrzehnte historisch gewachsenen Arbeitswelt sehr viele Aspekte und potenzielle Aus-

prägungen dieser Aspekte hat. Und nicht alles, was erfolgreiche Arbeit in der Vergangenheit ermöglicht oder ausgemacht hat, ist sichtbar und bewusst.

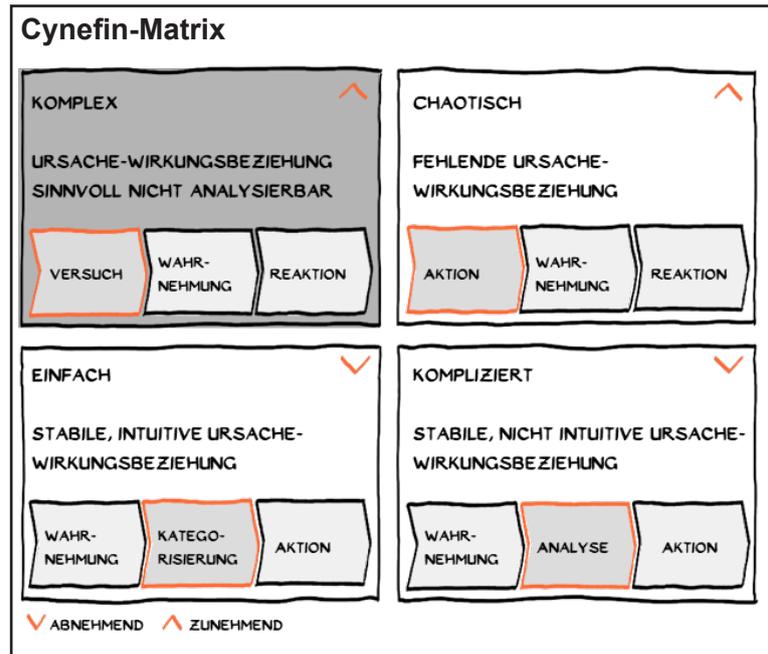
Dazu zählt beispielsweise, dass:

- nachhaltiger Unternehmenserfolg nicht nur von Produkten und Prozessen, sondern auch von der emotionalen Bindung der Mitarbeitenden zum Unternehmen und den Beziehungen der Menschen untereinander abhängt.
- die Option, zuhause oder im Büro zu arbeiten, in vielen Fällen eine zusätzliche Variable ist, die es bei der Optimierung des Gesamtsystems zu berücksichtigen gilt. Anwesenheit muss, wenn sie nicht mehr selbstverständlich ist – genau wie Abwesenheit – systematisch gemanagt werden.
- es Tätigkeiten und Arbeitsweisen gibt, bei denen digitales Arbeiten jenseits des Büros vollkommen ausreichend oder sogar besser ist und dass es Tätigkeiten gibt, bei denen das nicht gilt.
- neue Ziel- und Interessenskonflikte beispielsweise im Hinblick auf Flexibilität und Transparenz entstehen werden. Dabei muss klar sein, dass es Konflikte geben wird, deren Lösung nicht immer alle Beteiligten begeistern kann. Wichtig ist ein kriterienbasiertes, transparentes und aus einem übergeordneten Ziel abgeleitetes Regelwerk, welches Ziel oder welches Interesse im Konfliktfall Vorrang hat.
- viele Führungsinstrumente und -praktiken auf Präsenz ausgerichtet sind und jetzt ergänzt werden müssen.

- Mitarbeitende, die ihre Karriere durch soziale Beziehungen und Präsenz fördern wollen und Führungskräfte, die solcherlei Verhalten belohnen, brauchen alternative Bewertungskriterien.
- ortsunabhängiges oder auch ortsunabhängigeres Arbeiten den Wechsel des Arbeitgebers erleichtern wird. Einerseits, weil der Weg zum Arbeitsplatz an Bedeutung verliert und andererseits, weil der Verlust der Büroheimat nicht mehr so stark ins Gewicht fällt.
- wir keine Zeit haben, alles zu analysieren und zu verstehen und die Umsetzung erst zu starten, wenn alle Details klar sind. Gerade dort, wo es um Motivation und das Miteinander geht, wird Analytik schnell an ihre Grenzen stoßen.
- Erfahrungswissen nicht ausreichend ist, um ein funktionsfähiges Zielbild zu entwickeln. Werte, technische Möglichkeiten, rechtliche Rahmenbedingungen etc. werden sich fortlaufend ändern, so dass Erfahrung hier und da ein nur bedingt verlässlicher Ratgeber ist.
- provisorisch eingerichtete Arbeitsplätze im Homeoffice nicht unbedingt den ergonomischen Standards genügen, was sich letztlich negativ auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken kann.

LEITLINIEN FÜR EIN KONZEPT

Diese Punkte machen deutlich, auch wenn sie sicherlich nicht vollständig sind, dass der Weg in die neue Arbeitswelt eine im Sinne der Cynefin-Matrix komplexe Herausforderung ist. Was



bedeutet das für die Praxis? Die Kernaussage ist, dass sich der Zielzustand für Arbeitsabläufe, Zusammenarbeits- und Führungsmodelle etc. am besten durch Ausprobieren mit Feldexperimenten finden lässt. Damit der Weg über Feldexperimente zu guten Lösungen führt, muss systematisches Lernen und Anpassen sichergestellt werden. Dazu braucht es strukturierte, toolbasierte Vorgehensweisen.

Erfolgskritisch ist, wie bei jedem Experiment, der passende Versuchsaufbau. Es wäre vermessen, hier einen immer passenden Ansatz vorstellen zu wollen, aber einige Ideen haben sich unseres Erachtens bewährt:

- Identifikation repräsentativer Unternehmenseinheiten, wobei es mehrere Typen geben mag (mit/ohne Kundenkontakt, Grad der Standardisierung der Arbeitsprozesse etc.)
- Vorgabe fixer und der variabler Designparameter
- Sammlung und Konsolidierung der bewährten Lösungen

- systematische Erarbeitung (aber auch der Blick in andere Unternehmen und Branchen) und Erprobung von Lösungsideen mittels Versuch und Irrtum durch betroffene Mitarbeitende
- Ableitung von Standards und
- Implementierung unter Berücksichtigung des magischen Umsetzungsdreiecks aus Wollen, Können und Dürfen.

FAZIT

Das klingt wahrscheinlich alles sehr logisch und nachvollziehbar. Dennoch raten wir zur Vorsicht, denn es ist eben nicht einfach oder kompliziert, es ist im Sinne der Cynefin-Matrix komplex. Und das zur Komplexität passende Lösungsvorgehen steht oft im Widerspruch zu dem Vorgehen, welches gerade für große Unternehmen üblich ist: Analyse und Design durch die zuständigen Experten. So naheliegend und verlockend dieser Weg auch sein mag und so plausibel er erscheint, weil gerade Fragen des Arbeitsrechts und der Technologie typische Expertenthemen sind, so sicher ist, dass das klassische Vorgehen zu langsam und voraussichtlich auch zu technokratisch ist. Die Rückkehr ins Büro fängt mit dem Design und der Implementierung der neuen Arbeitswelt an und was hier zweckmäßig ist, ist ein eher agiles Vorgehen. Denn Mitarbeitende sehen aufgrund der Erfahrungen die Regelungen für den Arbeitsort als inzwischen sehr wichtig an und die Unzufriedenheit bei langwierigen und unklaren Prozessen kommt in diesem Kontext schnell auf. Kleiner Nebeneffekt: Sollten Sie in Ihrem Unternehmen schon mit dem Thema Agilität liebäugeln, so ist das Design und die Implementierung der neuen Arbeitswelt eine

perfekte Gelegenheit, um agiles Vorgehen zu testen und agile Elemente in die künftigen Zusammenarbeitsmodelle einfließen zu lassen. Und es ist die Gelegenheit als Führungskraft die neuen Regeln für eine erfolgreiche zeitgemäße Arbeitswelt im Unternehmen zu schaffen.



Photo by Leon / Unsplash.com

KONTAKTDATEN

Prof. Dr. Michael Leyer
Lehrstuhl ABWL: Service Operations

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät

Adjunct Professor, School of Management,
Queensland University of Technology,
Brisbane, Australien

Direktor Center für Accounting and Auditing
Direktor Institut für Bankrecht und Bankwirtschaft an der Universität Rostock

Email michael.leyer@uni-rostock.de