

WORKBOOK

# ROADMAP TO HYBRID

Gezielt hybride und remote Arbeitsmodelle gestalten, einführen und leben.

*talentista*  
now

## FIRST THINGS FIRST: WAS IST EIN HYBRIDES ODER REMOTES ARBEITSMODELL?

**Hybrides Arbeiten (hybrid work):** Mitarbeiter\*innen können im Büro, von zu Hause oder von einem dritten Ort aus arbeiten (z.B. an einem anderen Standort des eigenen Unternehmens, Kundenstandort, Lieferantenstandort, in einem Coworking-Space, etc.). Dabei steht im Mittelpunkt wo, wann und mit wem die Arbeit am besten geleistet werden kann.

**Remote Arbeiten (remote work):** Eine Form von Hybrid Work, bei der ausschließlich oder überwiegend von zu Hause oder an einem dritten Ort gearbeitet wird.

**Hybrides oder remotes Arbeitsmodell:** Alle Strategien, Führungsinstrumente, Kommunikation, Zusammenarbeit, Prozesse und sonstige Infrastruktur, die einer Organisation, ihren Teams und ihren Mitarbeiter\*innen hybrides oder remotes Arbeiten ermöglichen.

## BRAUCHT DEINE ORGANISATION EIN NEUES ARBEITSMODELL?

Die Einführung eines neuen Arbeitsmodells ist **kein Selbstzweck**. Daher solltest Du zuerst eine klare Analyse durchführen, ob ein neues Arbeitsmodell überhaupt notwendig ist. Folgende Symptome können bedeuten, dass ein hybrides oder remotes Arbeitsmodell eingeführt oder optimiert werden sollte.

**Don't fix it  
if it aint broken!**



**Faktisch gehören die Mitarbeiter\*innen zwar einem Standort an, in der Realität wird aber Remote Work bereits von einigen Mitarbeiter\*innen gelebt und damit informell eingeführt.**



**Die Übergangsbetriebsvereinbarung muss durch eine neue Betriebsvereinbarung abgelöst werden, die Remote Work dauerhaft regelt (Ablösung „Telearbeit“).**



**Remote Recruiting ist dringend notwendig, um den Recruiting Bedarf des Unternehmens zu erfüllen, bzw. weiteres Wachstum zu gewährleisten.**



**Es herrscht Unklarheit bei Führungskräften und Mitarbeiter\*innen wann, wie und wo in Zukunft gearbeitet werden soll und es findet diesbezüglich keine Kommunikation statt („Abwartehaltung“).**



**Büroflächen wurden bereits reduziert und/oder umgebaut oder es ist in Planung dies zu tun (ohne, dass das Arbeitsmodell explizit an die neue Infrastruktur angepasst wurde).**



**Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen zeigen Probleme bei Zusammenarbeit und Kommunikation mit den Führungskräften.**



**Recruiting ist erschwert, da keine klare Policy in Bezug auf Flexibilität der Arbeit gegeben werden kann. Kandidaten und Kandidatinnen entscheiden sich aus diesem Grund gegen die Annahme von Jobangeboten.**



**Das Engagement in Online-Meetings (z.B. Wortmeldungen, kritische Diskussionen, etc.) ist gering, Online Social Events finden keine positive Resonanz.**

Diese Liste gibt Dir einen Überblick über typische Herausforderungen, die auf die Notwendigkeit der Einführung eines neuen Arbeitsmodells schließen lassen (insbesondere bei Mehrfachnennungen).

**Vielleicht beobachtest Du in Deiner Organisation auch andere Symptome. Wenn ja, welche sind das?**

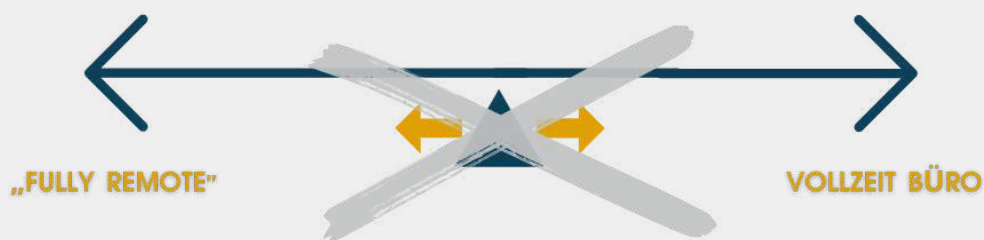


# WIE DEFINIEREN WIR UNSER HYBRIDES ODER REMOTES ZUSAMMENARBEITSMODELL?

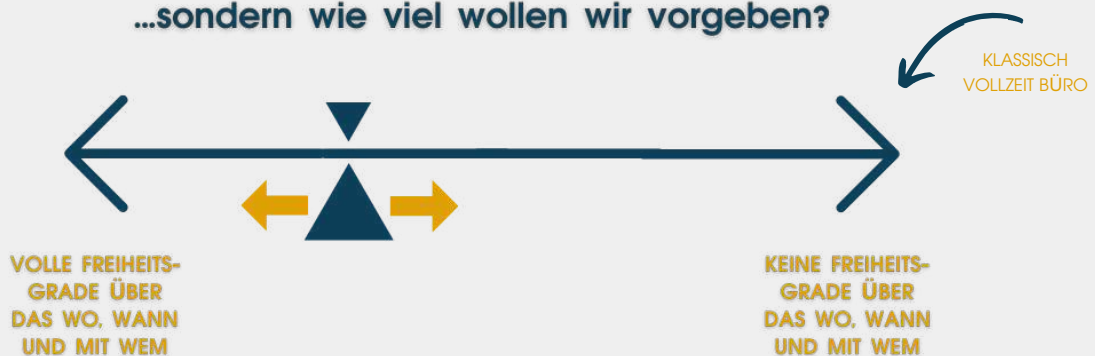
Der größte Fehler bei der Definition eines hybriden oder remoten Zusammenarbeitsmodells ist, „aus dem Bauch heraus“ eine minimale oder maximale Anzahl von Bürotagen festzulegen. Es kann natürlich sein, dass dies im Rahmen einer Betriebsvereinbarung zu Remote Work als Rahmen festgelegt werden muss. Dies bildet aber lediglich die rechtliche

Basis, nicht die Ausgestaltung des Arbeitsmodells (s. Definition). Anstatt der Festlegung von Tagen, muss vielmehr aus dem **Purpose** und den **Zielen** des Unternehmens abgeleitet werden, ob mehr oder weniger Freiheitsgrade für das „wann, wo und mit wem“ der Arbeit gegeben werden sollten und wie zentralisiert oder dezentral diese Guidance erfolgen muss.

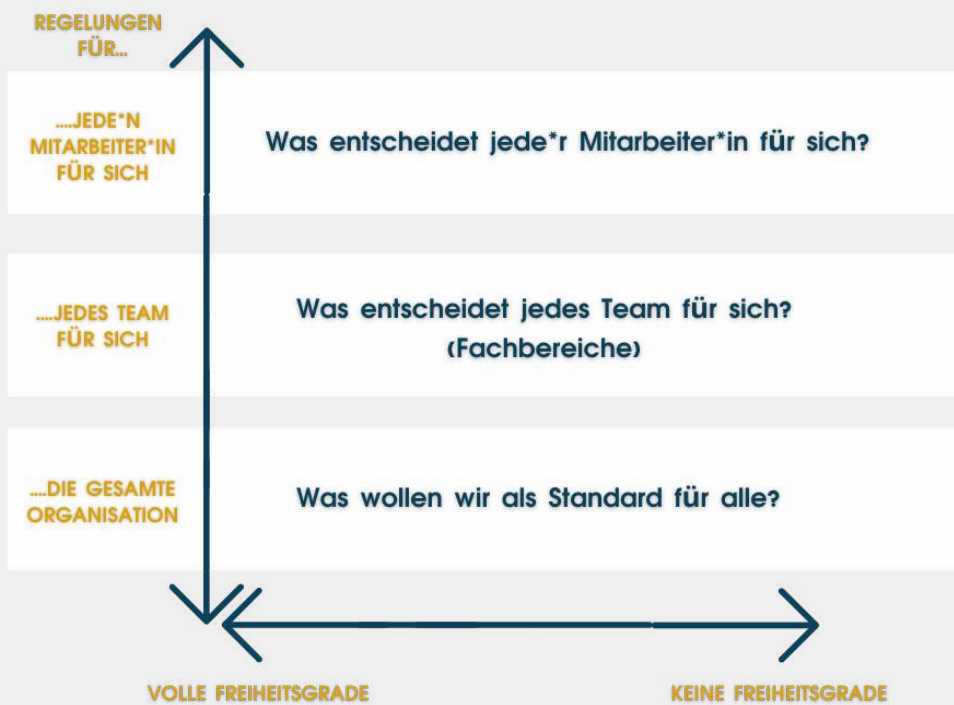
Die Frage ist nicht „wie viele Tage...“



...sondern wie viel wollen wir vorgeben?



Diese Guidance braucht eine zweite Dimension.



## BRAUCHEN WIR ÜBERHAUPT GUIDANCE ODER REGULIERT DAS SYSTEM VON SELBST?

Das System wird sich selbst regulieren – die Frage ist nur wie. Viele Unternehmen haben während den Anfangsphasen der Pandemie sehr stark auf die „Aufrechterhaltung des Betriebs“ gesetzt – und versucht maximale Freiheitsgrade umzusetzen. Für viele Unternehmen stellte dies eine 180-Grad-Kehrtwende zur bisherigen Regelung dar. Nun gilt beide Extrempositionen wieder in eine gesunde Balance zu bringen.



# ROADMAP TO HYBRID - DER EINFÜHRUNGSPROZESS EINES HYBRIDEN ARBEITSMODELLS

Blueprint für die Einführung eines hybriden Arbeitsmodells:



# WAS SIND DIE WICHTIGSTEN MEILENSTEINE IN DIESER GENERISCHEN ROADMAP?

**1** Brauchen wir überhaupt ein neues Arbeitsmodell? Wenn ja, warum brauchen wir es (Symptomanalyse)? Und welche (quantitativen) Verbesserungen erwarten wir uns davon?  
Welche Bereiche sollen/müssen an dem Projekt von Anfang an beteiligt sein und wie wollen wir das Projekt grundsätzlich aufplanen? (Beispiele: Wer gehört zum Kernteam? Wie wird die interne Kommunikation angesteuert? Mitarbeiterbeteiligung auf welcher Skala?)

**2** Assessment-Einschätzung der Ist-Situation im Führungsteam und Einbeziehung der Mitarbeiter\*innen (Minimalansatz: Daten aus Mitarbeiterbefragung, Maximalansatz: Co-Creation-Prozess)  
Priorisierung der Maßnahmen (Wo haben wir den größten Handlungsbedarf? Wie können die Maßnahmen sinnvoll strukturiert und priorisiert werden?)

**3** Maßnahmenplanung und Umsetzung: Identifikation zusätzlicher Stakeholder, Festlegung von Verantwortlichkeiten und Zeitschienen (ggf. Ankopplung der Employer Branding Kommunikation)

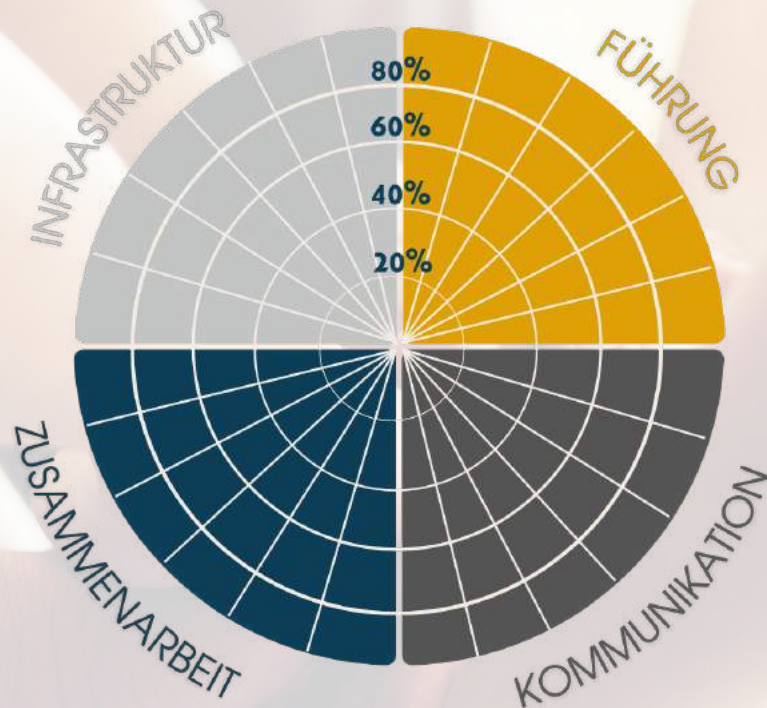
**4** Go live - normalerweise über stufenweisen Prozess und sehr klare Kommunikation: Was sind fixe Regeln und was sind „Experimente“, mit offenen Ergebnissen? Faustregel: Strategische und konzeptionelle Entscheidungen eher fixieren, Infrastruktur und Tools eher spielerisch angehen

**...5** **Yes, it is a process: Schleifen für die Erfolgsmessung und Nachschärfen einplanen.**



# HYBRID WORK ASSESSMENT

Die Basis für die Gap-Analyse ist unser Hybrid Work Assessment.



## DIE 3 GRÖßTEN FETTNÄPFCHEN BEI DER EINFÜHRUNG VON HYBRIDEN ARBEITSMODELLEN:

1. **Falsche Reihenfolge:** Start im Quadrant Infrastruktur oder ausschließlicher Fokus auf den Themen dieses Quadranten (z.B. Büroumbau, etc.).
2. Bei Projektstart ist nicht klar, welchen Umfang die **Maßnahmenbearbeitung** haben wird. Die Mitarbeiter\*innen werden einbezogen (z.B. durch eine Befragung) ohne dass klar ist, mit welcher Priorität bzw. ob überhaupt Maßnahmen bearbeitet werden können (Kapazität, Budget, etc.)
3. **Keine Learning Loops** eingebaut: Es werden keine klaren KPI's zur Erfolgsmessung und Optimierung eingesetzt und regelmäßig mit Maßnahmen nachgehalten. Es wird nicht explizit zwischen fixen Maßnahmen und Maßnahmen, die "Experimente" sind unterschieden. Das hängt auch mit einer entsprechenden Fehlerkultur und Führungsmindset zusammen.

## SUMMARY

Mit diesem Input bist Du bereits gut gewappnet, die Entscheidung für oder wider die Einführung eines neuen hybriden Arbeitsmodells zu treffen. Außerdem kennst Du die wichtigsten Stellhebel, Rahmenbedingungen und möglichen Stolpersteine für ein solches Projekt.

**Wir unterstützen Dich in jedem Aspekt der „Roadmap to hybrid“ Deiner Organisation - von der Entscheidungsfindung über die Projektdurchführung bis hin zu begleitenden Trainings für Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte.**



---

## ÜBER DIE AUTORIN

**Prof. Dr. Johanna Bath**

Als CEO von talentista now und Professorin an der ESB Business School ist sie fest davon überzeugt, dass die Zeit für den Faktor Mensch genau jetzt ist. Deshalb unterstützt sie Unternehmen dabei, die Talente in ihrer Organisation bestmöglich zu aktivieren und Mitarbeiter\*innen in den unterschiedlichen Phasen der Employee Journey in ihre Wirksamkeit zu bringen.




***talentista***  
now

---

## ÜBER TALENTISTA NOW

Wir unterstützen bei der Umsetzung eurer hybriden Arbeitsmodelle, damit eure Mitarbeiter\*innen maximal wirksam werden können. Mit unseren Tools und Entwicklungsprogrammen helfen wir Organisationen eine menschliche und nachhaltige Kultur zu entwickeln.

 **0179 7495 425**

 **hallo@talentista.de**

 **www.talentistanow.de**