

Die Pandemie hatte viele KMU gezwungen, bestehende Arbeitskonzepte räumlich wie auch zeitlich sehr schnell zu flexibilisieren. Diese Veränderungen lassen sich nicht mehr zurückdrehen. Doch die damals geschaffenen Provisorien brauchen ein sicheres und durchdachtes Fundament, um die hybriden Arbeitsformen zukunftsfähig zu machen. Wir zeigen die wichtigsten Handlungsfelder.

# So kommen KMU in die hybride Welt

Von Julia Klier, Viola Hartmann, Matthias Sellinger et al.

● Der digitale Wandel hat zu einem tiefgreifenden Wandel der Arbeitsorganisation geführt und damit auch die bis dahin vorherrschenden Gegebenheiten beruflicher Zusammenarbeit grundlegend verändert. Die mit dieser Transformation entwickelten flexiblen Arbeitsformen haben nicht nur den temporären Weiterbetrieb vieler Unternehmen in der Pandemie ermöglicht, sondern bei den Beschäftigten auch einen Nerv getroffen: Inzwischen, so zeigen verschiedene Studien, möchten 60 Prozent der Erwerbstätigen unter 40 mindestens einige Tage von zu Hause arbeiten. Die neuen Arbeitsformen, bei denen zwi-

## 60 %

der Erwerbstätigen unter 40 möchten mindestens einige Tage von zu Hause arbeiten.

Quelle: neue Karriere und vielfältige Führung, Initiative Chefsache 2022

schen mobiler, Homeoffice- und Präsenzarbeit gewählt werden kann, bieten jedoch auch den Unternehmen selbst Vorteile:

- **Mitarbeitendenzufriedenheit und Fachkräftegewinnung:** In vielen Umfragen zeigen sich hybrid arbeitende Mitarbeitende zufriedener sowie aufgrund geringerer Fehlzeiten und Fluktuation um bis zu fünf Prozent produktiver. Zudem ist Flexibilität für über ein Drittel der Beschäftigten in Deutschland der Grund für den Verbleib am Arbeitsplatz. Für neue Mitarbeitende sind flexible Arbeitsformen eine der wichtigsten Entscheidungskriterien für oder gegen die neue Stelle.

## Hybrid Working Framework

Die Umstellung gerade von kleineren Unternehmen auf hybrides Arbeiten bedarf einer ganzheitlichen Transformation entlang von zehn Themenfeldern in den Dimensionen „Arbeitsmodell“, „Arbeitsumgebung“ sowie „Digitale Tools und IT-Sicherheit“.



Quelle: McKinsey/HGW Ludwigshafen, 2023

- **Betriebskostensenkung:** 60 Prozent der deutschen Unternehmen können nach Einschätzung von Experten infolge flexibler Arbeitsmodelle Einsparmöglichkeiten bei den Kosten für Büroflächen und Dienstreisen identifizieren. Zudem geht aus einer McKinsey-Studie hervor, dass Unternehmen ihre Immobilienkosten mit hybriden Arbeitskonzepten um bis zu 30 Prozent senken können.

So gesehen spricht vieles dafür, dass die Zukunft des Arbeitens tatsächlich von flexiblen Modellen geprägt sein wird. Doch die dauerhafte Umstellung von Unternehmen auf hybrides Arbeit-

ten beziehungsweise die langfristige Etablierung flexibler Arbeitsmodelle bringt vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) einige Herausforderungen mit sich. Insbesondere bei familiengeführten KMU ist die Vermittlung und das Vorleben von Unternehmenskultur und -werten zentrales Anliegen, das bei hybrider Arbeit zunächst erschwert scheint.

Auch die Teamführung stellt in einer hybriden Arbeitswelt eine besondere Herausforderung dar, insbesondere bei Unternehmen mit wenigen Mitarbeitenden, von denen einige hybrid arbeiten, die anderen einen Präsenzarbeitsplatz be-

halten. Aber auch produktionsnahe Unternehmen mit weniger Möglichkeiten, hybrid zu arbeiten, müssen den Veränderungen, die hybride Arbeitsmöglichkeiten bringen, besondere Beachtung schenken.

Und nicht zuletzt fordert die Optimierung von digitalen Tools und IT-Sicherheit für hybride Arbeit hohe zeitliche und finanzielle Investitionen. Ein Drittel der KMU geben an, ihre IT-Lösungen noch nicht vollständig für hybrides Arbeiten optimiert und sich auch noch nicht mit Fragen zu deren Zuverlässigkeit und Sicherheit beschäftigt zu haben.

### Zehn Empfehlungen zur Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle

Die Umstellung von Unternehmen auf hybrides Arbeiten bedarf einer ganzheitlichen Transformation in den Dimensionen „Arbeitsmodell“, „Arbeitsumgebung“ sowie „Digitale Tools und IT-Sicherheit“. Die Ausgestaltung des hybriden Arbeitens ist dabei individuell unterschiedlich; eine Musterlösung gibt es nicht. Doch es zeigen sich zehn Handlungsfelder, die zur erfolgreichen Umsetzung von hybridem Arbeiten auf jeden Fall zu beachten sind (siehe Abbildung).

#### Den Arbeitsort gemeinsam festlegen

Die Zahl der Präsenz- und Homeoffice-tage bestimmen Führungskräfte idealerweise in enger Absprache mit ihren Mitarbeitenden – auch im Hinblick auf die Verteilung innerhalb des Teams. Zu einer optimalen Anzahl gibt es bislang noch keine Studien; die meisten größeren Unternehmen haben mit ihren Mitarbeitenden drei bis vier Präsenztage pro Woche festgelegt.

#### Ein flexibles Arbeitszeitmodell einführen

Um den Mitarbeitenden flexiblere Arbeitszeiten zu ermöglichen, sollten sowohl feste Kernarbeitszeiten festgelegt werden, als auch ausreichend Freiräume gewährt werden. Diese dienen dazu, es den Beschäftigten zu erleichtern, ihre persönlichen Bedürfnisse in den Arbeitsalltag zu integrieren. Dies ist sowohl für die Mitarbeitendenmotivation als auch für die Mitarbeitendengewinnung relevant: 93 Prozent der Befragten, so zeigt eine Studie des Future Forums, wünschen

sich, die eigene Arbeitszeit flexibel gestalten zu können. Zugleich sind jedoch feste Kernzeiten essenziell, um synchrone Absprachen zu ermöglichen.

### Die Zusammenarbeit im Team effektiv gestalten

Damit hybrides Arbeiten langfristig gelingt, gilt es, die Formate der Zusammenarbeit klar zu bestimmen und zu kommunizieren. In einer Conjoint-Analyse gibt fast jeder dritte Befragte die Erreichbarkeit der anderen Teammitglieder im hybriden Modell als problematisch an, und sogar nahezu jeder zweite Befragte sieht die größten Schwierigkeiten bei der Kommunikation und der Teamzugehörigkeit. Klare Kommunikation und ein wertschätzendes Miteinander – ortsunabhängig – sind unabdingbar.

### Hybride Kompetenzen der Mitarbeitenden stärken

KMU sollten jene Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden stärken, die für ein effizientes und effektives hybrides Arbeiten erforderlich sind. Neben reinen technologischen Fähigkeiten betrifft dies auch das Erlernen von Methoden und Tools für die hybride Zusammenarbeit.

### Mit hybrider Arbeitsstrategie (hybride) Teams erfolgreich führen

Um hybride Teams erfolgreich zu führen, bedarf es einer klaren hybriden Arbeitsstrategie, die auch Elemente von Coaching umfassen sollte. Zudem ist Führungskräften anzuraten, Teamzusammensetzungen zu überdenken und eine neue „Meetingkultur“ zu etablieren (inklusive Festlegung, welche Themen synchron und welche asynchron zu besprechen sind). Zudem ist es erforderlich, unterschiedliche Kommunikationskanäle wie etwa Video, Chat, Telefon und Meetings gemeinsam in den jeweiligen Teams zu pilotieren und zu evaluieren.

### Das Wohlbefinden der Mitarbeitenden mit innovativen Ideen fördern

Vor allem für Beschäftigte von Unternehmen in ländlichen Gebieten bieten flexible Arbeitszeiten und eine weitgehend freie Wahl des Arbeitsorts einen großen Vorteil. Führungskräfte sollten daher ermutigt werden, mit den Mitarbeitenden individuelle Arbeitszeitmodelle zu erstellen, die deren Bedürfnissen nach Vereinbarkeit von Arbeit und Privatem

# 5 %

mehr Produktivität ist zu erwarten, wenn Mitarbeitende flexibel arbeiten können.

Quelle: The Business Case for Remote Work, Global Workplace Analytics 2021

innerhalb bestimmter Zeitfenster gerecht werden.

Studien zeigen, dass fehlende Autonomie bei der Arbeitszeitgestaltung eine potenzielle Quelle für Stress darstellt, während hybrides Arbeiten die Work-Life-Balance verbessert und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden fördert.

### Die Arbeitsumgebung auf hybrides Arbeiten anpassen

Mittels Umgestaltung der Büroflächen das Miteinander stärken. Da sich mit den neuen Arbeitsmodellen auch die Anforderungen an das Design und die Flächengestaltung im Büro ändern, empfiehlt sich eine modulare Einrichtung, die auf eine variable Auslastung ausgerichtet ist.

## Praxisbeispiele aus KMU

Konkrete Anregungen zur individuellen Ausgestaltung hybrider Arbeitsmodelle zeigen die folgenden Praxisbeispiele.

### Neue Gestaltung der Büroflächen für ein neues Miteinander

Die HIMA Paul Hildebrandt GmbH, ein Anbieter von Automatisierungslösungen in der Sicherheitstechnik, entwickelte während der Corona-Pandemie ein hybrides Standortkonzept, das neue Formen der Büroarbeit ermöglicht und zugleich den Anforderungen der Mitarbeitenden gerecht wird. Hierfür setzt das Unternehmen insbesondere auf flexible Arbeitsplatzkonzepte an den Standorten (z.B. Desk Sharing). Zudem bleiben für Mitarbeitende, die nur wenig oder gar nicht im Homeoffice arbeiten, feste Büroarbeitsplätze erhalten. Da die Präsenz der Mitarbeitenden im Unternehmen nun in erster Linie dem Austausch untereinander dient, wurden hierfür die Kapazitäten der Besprechungs- und Workshopräume erhöht.

### Ein Club Office zur Identifikationssteigerung

Beim Büro- und Wohnmöbelhersteller Vitra ist hybrides Arbeiten mittlerweile in der Unternehmenskultur fest verankert. Damit jedoch die Identifikation mit dem Unternehmen nicht leidet, wurde das „Club Office“ ins Leben gerufen. Dabei handelt es sich um einen realen Ort im Unternehmen, an dem die Mitarbeitenden sich bewusst zusammenfinden können, um zu arbeiten, Ideen zu teilen oder Erfolge zu feiern.

### Professionelle Einrichtung auch im Homeoffice

Da hybrides Arbeiten langfristig nur in einer funktionalen Arbeitsumgebung optimal möglich ist, investiert HIMA auch in eine adäquate Ausstattung der Homeofficeplätze seiner Mitarbeitenden – und berücksichtigt dabei die unterschiedlichen Bedürfnisse, die sich je nach Arbeitspensum und -typ entwickeln. Um sicherzustellen, dass es bei einem vertretbaren Aufwand für die Berücksichtigung der Mitarbeitendenbedürfnisse bleibt, gilt es, die Ausstattungsangebote insgesamt stärker an den Jobprofilen der Mitarbeitenden auszurichten und weniger auf spezifische Einzellösungen abzielen.

Die nahtlose Integration von Technologie sollte dabei das hybride Arbeitsmodell unterstützen. Zudem zeigen Studien, dass das Büro vermehrt zu einem Ort innovativer Unternehmenskultur wird, der kollegiales Miteinander und kreativen Austausch fördert.

### **In die Ausstattung des Homeoffice sinnvoll investieren**

Auch der Arbeitsplatz zu Hause hat gewisse ergonomische Anforderungen zu erfüllen. Die meisten KMU stellen ihren Mitarbeitenden eine Grundausstattung in Form eines Laptops zur Verfügung. Zudem, das zeigt eine Untersuchung der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen, stellen 50 Prozent der Unternehmen ihre Mitarbeitenden mit einem Monitor für das Homeoffice aus, 25 Prozent bieten Schreibtischstühle oder höhenverstellbare Schreibtische an. Aus der Conjoint-Analyse geht außerdem hervor, dass das optimale Kosten-Nutzen-Verhältnis für Investitionen in die Einrichtung eines Homeofficeplatzes bei 800 Euro liegt und insbesondere einen Monitor sowie einen ergonomischen Schreibtischstuhl umfassen sollte.

### **Mitarbeitenden einen flexiblen, aber gleichzeitig sicheren Zugang zu digitalen Tools gewähren**

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im hybriden Arbeitsmodell bedarf es neben engagierter, effektiver Team- und Mitarbeitendenführung auch geeigneter Tools wie Kollaborationssoftware und hybride Ablagesysteme, die regelmäßig getestet und zügig skaliert werden sollten. Idealerweise können die Mitarbeitenden auch im Homeoffice uneingeschränkt auf alle Anwendungen zugreifen. Zudem werden spezielle Sicherheitsmechanismen wie etwa VPN-Tunnel eingesetzt, um den Zugang zu sensiblen Daten zu sichern.

# 93 %

der Befragten wünschen sich, die eigene Arbeitszeit flexibel gestalten zu können.

Quelle: Winning the war for talent in the post-pandemic world – investing in a flexible, inclusive and connected workforce, Future Forum 2021

lerweise können die Mitarbeitenden auch im Homeoffice uneingeschränkt auf alle Anwendungen zugreifen. Zudem werden spezielle Sicherheitsmechanismen wie etwa VPN-Tunnel eingesetzt, um den Zugang zu sensiblen Daten zu sichern.

### **IT-Sicherheit und Datenschutz stets im Blick behalten**

Die Mehrheit der Führungskräfte in KMU hält die Einhaltung von IT-Sicherheit und Datenschutz für eine große Herausforderung. Um diese zu meistern, gilt es gerade für KMU, bei der Entscheidung für ein passendes IT-Sicherheitskonzept den daraus resultierenden Aufwand und dessen potenziellen Nutzen gegeneinander abzuwägen. Die KMU-spezifische Richtlinie VdS 10000, die Anforderungen für ein angemessenes Schutzniveau an IT-Sicherheitskonzepten definiert, ist hierfür eine wichtige erste Orientierungshilfe.

## **Etablierung des hybriden Arbeitsmodells**

Hybrides Arbeiten ist aus der Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken und bietet enorme Potenziale für Mitarbeitende und Unternehmen. Doch nicht nur das: Gerade für KMU sind Angebote hybrider Arbeitsformen mittlerweile unerlässlich geworden, um trotz vorherrschenden und weiter zunehmenden Fachkräftemangels am hart umkämpften Bewerbermarkt eine Chance zu haben und bestehen zu können.

Um ein Konzept für ein solches passgenaues Modell zu erarbeiten, empfiehlt es sich, zunächst eine Mitarbeitendenbefragung durchzuführen, um die Präferenzen der Beschäftigten zu ermitteln. Ist auf dieser Basis ein erstes Konzept erstellt worden, sollte anhand der oben vorgestellten zehn Empfehlungen geprüft werden, welche Umsetzungsvoraussetzungen im Unternehmen bereits gegeben und welche noch zu schaffen sind. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse bilden dann die Grundlage für die Entwicklung eines optimalen hybriden Arbeitsmodells, das in enger Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden und Interessenvertretungen (z.B. Betriebsrat) pilotiert und anschließend eingeführt wird. Dass dafür ein individuell auf die Organisation ausgerichtetes hybrides Arbeitsmodell erforderlich ist, zeigen unter anderem die Praxisbeispiele im Kasten auf Seite 34.

Der Veränderungsprozess sollte idealerweise kommunikativ eng begleitet werden, denn sowohl bei der Entwicklung des Konzepts als auch bei dessen Pilotierung und Einführung ist die Partizipation der Mitarbeitenden erfolgskritisch. ■■■

---

DAGO DIEDRICH ist Senior Partner, McKinsey & Company Düsseldorf.

PROF. JULIA KLIER ist Partner, McKinsey & Company München.

PROF. NIKO MOHR ist Partner, McKinsey & Company Düsseldorf.

DR. VIOLA HARTMANN ist Engagement Manager, McKinsey & Company, Frankfurt.

MATTHIAS SELLINGER ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut für Management und Innovation, HWG Ludwigshafen.

PROF. DR. DIETER THOMASCHESKI lehrt allg. Betriebswirtschaftslehre an der HWG Ludwigshafen und leitet das Institut für Management und Innovation.

PROF. DR. RAINER VÖLKER lehrt allg. Betriebswirtschaftslehre an der HWG Ludwigshafen und leitet das Institut für Management und Innovation.

Die Autorinnen und Autoren bedanken sich bei Lisa Zhang und Jutta Bodem-Schrötgens, beide McKinsey & Company, für die Unterstützung bei diesem Beitrag.