



Michael Hyllan



Miriam Ertel



Merten Milkowski

„Wie sehen die Arbeitsplätze der Zukunft bei der Firma Claas aus?“

Interview zwischen Miriam Ertel, ArbeitsplatzExpertin bei SHS CONSULT GmbH, Merten Milkowski, roomware office consulting und Michael Hyllan, Vice President Human Resources.

M. Ertel: Herr Hyllan, zunächst vielen Dank für die Einladung und Ihre Zeit für das Gespräch. Herr Milkowski und ich habe uns zu dem Thema „Workplace der Zukunft“ vernetzt und befragen Entscheider:innen ostwestfälischer Unternehmen zu diesem Thema. Zunächst fällt uns auf, dass es bei Ihnen leer ist, sind Ihre Mitarbeitenden alle im Homeoffice?

M. Hyllan: Derzeit sind unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durchschnittlich in einem Anteil 50/50 im Büro bzw. arbeiten mobil. Der konkrete Anteil hängt von der aktuellen Corona Situation ab.

M. Ertel: Wie organisieren Sie die Arbeit im Büro derzeit, auch im Hinblick auf notwendige Abstands- und Hygieneregeln?

Aufgrund von Corona haben wir u.a. ein Schalenmodell entwickelt, das folgende Fragen beantwortet: Wer muss immer hier sein, welche Bereiche müssen teilweise vor Ort sein, wer kann – auch komplett- mobil arbeiten? Es fokussiert dabei auf Funktionen. Vorrangig schützen wir damit unsere Produktion, um lieferfähig zu bleiben. Aber auch andere Funktionen sind wichtig oder müssen präsent sein. Wir haben die relevanten Arbeitsschutzregeln in Form von Sicherheits- also Abstands- und Hygieneregeln sowie Raumkonzepte umgesetzt. Im Büro orientieren wir uns daher vor allem an den geltenden Abstandsregeln und haben z.B. Schreibtische so umgestellt, dass die Abstandsregeln eingehalten werden. In einer meiner Abteilungen habe ich z.B. derzeit 3 besetzbare Arbeitsplätze bei 7 Kolleg:innen, die regelmäßig wechseln, das funktioniert gut.

M. Milkowski: Gibt es Mitarbeitende, die komplett mobil arbeiten können?

M. Hyllan: Theoretisch schon, praktisch ist das eine andere Frage. Grundsätzlich gilt zunächst: Diejenigen die gut von Zuhause aus arbeiten können, sollen das in der derzeitigen Lage tun. Die Führungskräfte sind in der Verantwortung, in ihrem Bereich die beste Lösung anzustreben,

um die erforderlichen Ergebnisse unter Berücksichtigung des Sicherheitskonzepts zu erzielen. Komplet mobil arbeiten: U.a. die Buchhaltung und das Controlling z.B. können verhältnismäßig viel mobil arbeiten. Auch die Softwareentwicklung bietet sich an. Aber komplett mobil kann ich mir heute nicht vorstellen.

M. Ertel: Wie viele Mitarbeitende werden aus Ihrer Sicht in Zukunft zu welchem Anteil Mobil bzw. im Büro arbeiten?

M. Hyllan: Es ist keine Binsenweisheit, wenn ich sage, dass wir nicht wieder 1:1 in die Zeiten vor Corona zurückkehren werden. Dazu tragen verschiedene Komponenten bei – dazu zählen z.B. die Nachwirkungen von Corona im positiven Sinn, wenn es um die Flexibilität von Arbeitszeiten und -Orte geht. Wir stellen uns derzeit die Fragen: wie ist das Potential von mobile Working und die Bereitschaft dazu? Was wollen wir als Unternehmen und was trauen uns wir zu? Ich bin sehr gespannt auf die Erkenntnisse, die wir im Dialog mit Führungskräften und Mitarbeitenden gewinnen werden.

M. Ertel: Gibt es aus Ihrer Sicht Aufgaben oder Tätigkeiten, die auch auf Dauer gut mobil erledigt werden können?

M. Hyllan: Tätigkeiten die idealerweise konzentriert und ungestört ausgeübt werden oder systemunterstützt funktionieren, bieten sich da an. Ich bin davon überzeugt, dass die Mitarbeitenden sehr gut beurteilen können, welche Aufgaben sie von Zuhause übernehmen können und wofür sie ins Büro kommen möchten oder sogar müssen. Gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützen bei der Selbstorganisation und werden auch gerne genutzt. Grundsätzlich gibt es aktuell ein hohes Vertrauen in die Leistungsbereitschaft der Belegschaft und das zahlt sich aus – die Leistungen sind i.d.R. genauso gut wie vor Corona.

M. Milkowski: ein wichtiges Thema, das Sie ansprechen: Die Ergebnisqualität im Homeoffice.

M. Hyllan: Nach meinem Eindruck engagieren sich alle Mitarbeitenden besonders, um den „Corona-Karren“ aus dem Dreck zu ziehen. Weiter wollen sie beweisen, dass Arbeiten von zu Hause funktioniert. Natürlich gibt es Menschen, die das mobile Arbeiten ausnutzen und sich zurücklehnen, aber ehrlicherweise gibt es das auch heute, vor Ort in den Betrieben. Wenn die neue Normalität zur echten Normalität wird, vermute ich, dass sich auch der Output wieder einpendelt.

M. Ertel: Mobile Working verändert auch die Raumnutzung vor Ort: Wie hoch ist der Anteil der Räume die aus Ihrer Sicht in Zukunft ungenutzt bleiben und für welche Aufgaben sehen Sie auch zukünftig das Büro bzw. Arbeitsräume im Unternehmen vor?

Das hängt von den Funktionen ab und den Rahmenbedingungen der Arbeit. Ich habe das Gefühl, dass die Quote des „für sich allein Arbeitens“ im Vergleich zu kollaborativer Arbeit oder einer Reisetätigkeit relativ hoch ist. *Da stellt sich die Frage, wie die Mitarbeitenden davon überzeugt werden können ihre gewohnte Umgebung zu Gunsten anderer Raumkonzepte oder auch des Homeoffice auf Dauer aufzugeben*

Wenn wir eine höhere Quote des mobilen Arbeitens haben- und das wird kommen, auch in der Form des Arbeitens in standortferneren Collaboration Rooms oder Coworking Spaces, wird sich die Notwendigkeit reduzieren, sich nur in am Unternehmensstandort zu treffen.

Ich vermute, dass es aber noch dauern wird, bis wir alle theoretisch zur Verfügung stehenden Arbeitsorte auch tatsächlich effektiv nutzen. Die individuellen Arbeitsorte werden sich dabei sehr stark voneinander unterscheiden: Es wird Mitarbeitende geben, die gar keinen festen Arbeitsplatz mehr brauchen und ihren Arbeitsplatz zur Verfügung stellen für Desk Sharing Modelle oder aktivitätsbasierte Flexmodelle. Und es wird natürlich Mitarbeitende geben, die ihren bisherigen Arbeitsplatz behalten.

Damit das gelingt und eine breite Bereitschaft findet, muss über das „Erleben“ dieser Arbeitsformen zum Beispiel in Form von Pilotprojekten eine Akzeptanz erreicht werden. Wir brauchen Leuchttürme, Bereiche in den das gut funktioniert. Wenn das geschaffen ist, werden automatisch Begehrlichkeiten geweckt und man fängt an, umzudenken.

M. Milkowski: Haben Sie Ideen, wie solche flexiblen Arbeitsräume der Zukunft bei Claas aussehen?

M. Hyllan: Flexzonen, offene Flächenmodule, Bibliothekskonzepte für konzentriertes Arbeiten – in Zukunft werden ungenutzte Flächen oder selten genutzte Flächen anders genutzt werden müssen. Das ist alles eher auf Teamarbeit oder agiles Arbeiten ausgerichtet. Aber: In kleineren abgegrenzten Büros fühlen sich Mitarbeitende zunächst wohler als im Open Space Büro. Ich glaube, viele tun sich schwer damit, ggf. keine feste Zuordnung mehr zu einem festen Arbeitsplatz zu haben, kein „eigenes Reich“ oder keine Rückzugsmöglichkeiten im eigenen Büro und eventuell nur mit einem Rollcontainer unterwegs zu sein. Das ist Change, das muss begleitet werden und kann auch durch eine schöne und funktionale Arbeitsumgebung unterstützt werden, so dass man sich gerne dort aufhält. Und: Die Chance der Kollaboration und der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit ist immens – da können noch viele Barrieren gesprengt werden!

M. Milkowski: Wie gelingt das?

M. Hyllan: Wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen signalisieren: „my office is my castle“ – braucht es einen intensiven Dialog durch die Führungskräfte. Weiter muss durch positive Erlebnisse zunächst die Erkenntnis provoziert werden, dass es funktioniert anders zu arbeiten und das mehr Freude aber auch mehr Autonomie möglich ist, wenn der Arbeitsplatz bzw. das Arbeitsumfeld flexibler und moderner gestaltet wird. Für das Thema Networking und Kulturerleben wird es wichtig sein, konkrete gemeinsame Anlässe zu schaffen. Mir ist es gleichzeitig, aber auch wichtig, dass das Bedürfnis nach einer Trennung von Arbeit und Privatleben respektiert wird.

M. Ertel: Sehen Sie Potentiale und Konflikte, wenn Sie an die Teamarbeit bei höherem mobile working denken?

M. Hyllan: Da wird es eine Lernkurve bei allen geben müssen. Bei Vorgesetzten, Projektleiter:innen und Mitarbeitenden. Die Aufgabe von HR und auch IT ist, alle dabei durch entsprechende Angebote und Tools zu unterstützen und zum positiven Miteinander zu sensibilisieren.

M. Ertel: Welche Bedeutung kommt den Führungskräften zu?

M. Hyllan: Wir alle wollen möglichst schnell zurück zum Old Normal. Wir brauchen jetzt aber Führungskräfte, die auch während und nach der Pandemie fähig sind, auf Distanz und hybrid zu führen. Unsere Arbeitswelt wird sich verändern, aber wir müssen darauf achten, ergebnisorientiert voranzukommen und für die Anforderungen der Zukunft neue Führungstools entwickeln.

M. Ertel: Sehen Sie da eine Notwendigkeit, dass es Betriebsvereinbarungen oder anderweitige Regelungen geben muss?

Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden. Als Leitplanken unterstützen sie Mitarbeitende dabei, Sicherheit zu bekommen wenn es um die Nutzung des Mobile Office geht. Aber: Eine Überregulierung würde die guten Ansätze auch direkt im Keim ersticken, Regelungen da, wo sie erforderlich sind und Freiraum da lassen, wo dieser zielführend ist.

Gesetzliche Rahmenbedingungen müssen dringend adjustiert werden.

Arbeitsschutzrichtlinien bedürfen ebenfalls der Überprüfung. Mobiles Arbeiten oder von Arbeiten von Zuhause aus, ist eben nicht mit einem Büroarbeitsplatz in der Firma vergleichbar. Mein Wunsch ist, dass es gerade auch „Lockerungen in den Köpfen“ gibt, sich abseits von Dogmen auf einen gemeinsamen Weg zu begeben..

M. Milkowski: Wissen Sie, wie die Homeoffice-Lösungen Ihrer Mitarbeitenden aussehen?

M. Hyllan: Eine Mitarbeiterin erzählte mir kürzlich, dass sie sich extra einen neuen Schreibtisch gekauft hat, um zukünftig besser Zuhause arbeiten zu können. Aber letztlich ist das immer individuell.

Jeder wird für sich eine gute Lösung dafür finden, wie er sein mobiles Arbeiten umsetzt: Sei es Zuhause oder im öffentlichen Raum – als Unternehmen legen wir Wert auf Flexibilität und das ungestört und konzentriert gearbeitet werden kann.

Ehrlich gesagt sehe ich aber eher Probleme der regionalen bzw. lokalen Internetversorgung oder z.B. des sicheren Umgangs mit kollaborativen und kreativen Softwaretools, die auf einmal von allen verstanden und bedient werden müssen.

M. Ertel: Welche persönlichen Erfahrungen haben Sie zum Thema mobiles Arbeiten gemacht?

M. Hyllan: Ich hatte kürzlich einen Aha-Moment zum Thema „was nicht funktioniert“: Bei der Moderation eines Workshops war es aufgrund von Bandbreiten nicht möglich, dass die Kameras eingeschaltet werden konnten, das war für einige Themenstellungen sehr unglücklich. Ein Sprechen und Agieren im resonanzfreien Raum quasi. Da wurden mir die Grenzen der virtuellen Zusammenarbeit sehr deutlich.

M. Ertel: Abschließend die Frage nach denen aus Ihrer Sicht größten Chancen und Grenzen von mobilen Arbeitskonzepten.

M. Hyllan: Eine große Chance ergibt sich m.E. durch die erzwungene Digitalisierung wegen Corona. Man sieht, das auf einmal Dinge möglich sind, die vorher als unmöglich angesehen wurden. Das wird einen digitalen Schub insgesamt geben. Da sind weiterhin auch die Erkenntnisse der Flexibilität der Organisation, so schnell und gut reagieren zu haben, die sog. organisationale Resilienz.

Weiterhin wird Vertrauen in Leistung und Ergebnisorientierung bestärkt sowie auch der Flexibilitätsgewinn für unsere Mitarbeitenden z.B. für Familienfreundlichkeit, all das ist positiv.

M. Ertel: Das Thema Vertrauen ist den Führungskräften also wichtiger geworden?

M. Hyllan: Die Weiterentwicklung unserer Vertrauenskultur ist auf jeden Fall ein Thema und steht derzeit absolut im Vordergrund –starke Regulierung ist nicht mehr zeitgemäß.

Eine weitere Herausforderung wird sein, alle Beteiligten gleichermaßen und erfolgreich mit zu nehmen. Wenn wir es aber schaffen, das für alle aktuellen wie auch zukünftigen Arbeitssituationen gute Lösungen gefunden werden, wird das funktionieren. Ich bin sicher, dass die Grenzen von mobilem Arbeiten durch die jeweiligen Lösungen aufgezeigt werden.

Und wir müssen abwarten, welche Veränderungen insgesamt auf uns zukommen. In unseren Führungsgrundsätzen findet sich u.a. auch der Grundsatz „Zum Wandel bereit“. Diese Bereitschaft können wir alle einmal mehr zeigen und werden das auch tun.

M. Ertel und M. Milkowski: Danke für das Gespräch!