

Arbeiten neu denken und organisieren

So gelingt KMU die Umstellung auf hybride Arbeitsformen



Die Zukunft des Arbeitens ist hybrid – auch in KMU

60%

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

Der digitale Wandel hat zu tiefgreifenden Veränderungen der Arbeitsorganisation geführt und die bis dahin vorherrschenden Gegebenheiten beruflicher Zusammenarbeit grundlegend transformiert. Die daraufhin entwickelten und umgesetzten flexiblen Arbeitsformen haben nicht nur zunächst den temporären Weiterbetrieb vieler Unternehmen in Zeiten der Pandemie ermöglicht, sondern bei den Beschäftigten auch einen Nerv getroffen: Inzwischen möchten 60% der Erwerbstätigen unter 40 mindestens einige Tage von zu Hause arbeiten.¹

Flexible Arbeitsformen bieten jedoch auch den Unternehmen selbst zahlreiche Vorteile:

- **Mitarbeiterzufriedenheit und Fachkräftegewinnung.** Die Mitarbeitenden sind zufriedener sowie aufgrund geringerer Fehlzeiten und Fluktuation um bis zu 5% produktiver.^{2,3} Zudem ist Flexibilität für über ein Drittel der Mitarbeitenden in Deutschland der Grund für einen Verbleib am Arbeitsplatz. Umgekehrt ist es für neue Mitarbeitende eine der wichtigsten Entscheidungskriterien für oder gegen die neue Stelle.⁴
- **Betriebskostensenkung.** 60% der deutschen Unternehmen können infolge flexibler Arbeitsmodelle Einsparmöglichkeiten bei den Kosten für Büroflächen und Dienstreisen identifizieren.⁵ Zudem geht aus einer McKinsey-Studie hervor, dass Unternehmen ihre Immobilienkosten um bis zu 30% senken können.⁶

Bis zu 5% Steigerung der Produktivität

¹ Initiative Chfesa (2022): [Neue Karriere und vielfältige Führung: Was Unternehmen jetzt tun sollten](#)

² Global Workplace Analytics (2021): The Business Case for Remote Work

³ Curran (2021): [Work From Home to Lift Productivity by 5% in Post-Pandemic U.S.](#)

⁴ Bérubé, V., Maor, D., Mugayar-Baldocchi, M. und Reich, A. (2022): [McKinsey-Umfrage: Ein Drittel der Beschäftigten denkt an Kündigung](#)

⁵ Sellinger, M. (2021): [Auswirkungen, Nutzenpotenziale und Risiken der zunehmenden Verbreitung von mobiler Arbeit](#), Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen

⁶ McKinsey (2020): [Reimagining the office and work life after COVID-19](#)

So gesehen spricht alles dafür, dass die Zukunft des Arbeitens flexibel ist. Gleichwohl gilt es zu beachten, dass die dauerhafte Umstellung von Unternehmen auf hybrides Arbeiten bzw. die Etablierung eines hybriden Arbeitsmodells vor allem für KMU einige Herausforderungen mit sich bringt:

- **Vermittlung und Vorleben von Unternehmenskultur und -werten**, ein insbesondere bei familiengeführten KMU zentrales Anliegen
- **Teamführung**, insbesondere bei Unternehmen mit wenigen Mitarbeitenden, von denen einige hybrid arbeiten, sowie bei produktionsnahen Unternehmen mit weniger Möglichkeiten, hybrid zu arbeiten.⁷
- **Optimierung von digitalen Tools und IT-Sicherheit**, die hohe Investitionen erfordern. Ein Drittel der KMU geben an, ihre IT-Lösungen noch nicht vollständig für hybrides Arbeiten optimiert und sich noch mit Fragen zu deren Zuverlässigkeit und Sicherheit beschäftigt zu haben.⁸

Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick über die zehn wichtigsten Themenfelder und Herausforderungen, die bei der erfolgreichen Umsetzung von hybridem Arbeiten zu beachten sind. Für konkrete Anregungen zu deren Ausgestaltung werden diese vereinzelt um Praxisbeispiele aus zwei KMU ergänzt (siehe Textbox): die Vitra AG (nachfolgend Vitra), ein Schweizer Unternehmen für die Herstellung und den Handel mit Wohn- und Büromöbeln, sowie die HIMA Paul Hildebrandt GmbH (nachfolgend HIMA), ein Anbieter von Automatisierungslösungen in der Sicherheitstechnik.

Worauf die Erkenntnisse in diesem Artikel basieren

- Proprietäres Hybrid Working Framework von McKinsey
- Knowledge-Kooperation mit dem Institut für Management und Innovation an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen, im Rahmen derer u.a. qualitative Experteninterviews mit 505 KMU-Führungskräften durchgeführt wurden
- Interviews mit den Personalverantwortlichen der Vitra AG und der HIMA Paul Hildebrandt GmbH, zweier KMU und typischer Familienunternehmen, die ihre Organisation bereits erfolgreich auf ein hybrides Arbeitsmodell umgestellt haben
- Proprietäres Wissen durch langjährige Zusammenarbeit mit KMU und zahlreiche Beratungsprojekte zur Umstellung auf hybride Arbeitsmodelle
- Analysen auf Grundlage von öffentlichen Daten, Berichten und Publikationen

⁷ Koneberg, F., Lehr, J., Seyda und S., Werner, D. (2022): [Herausforderungen und Chancen hybrider Arbeit](#)

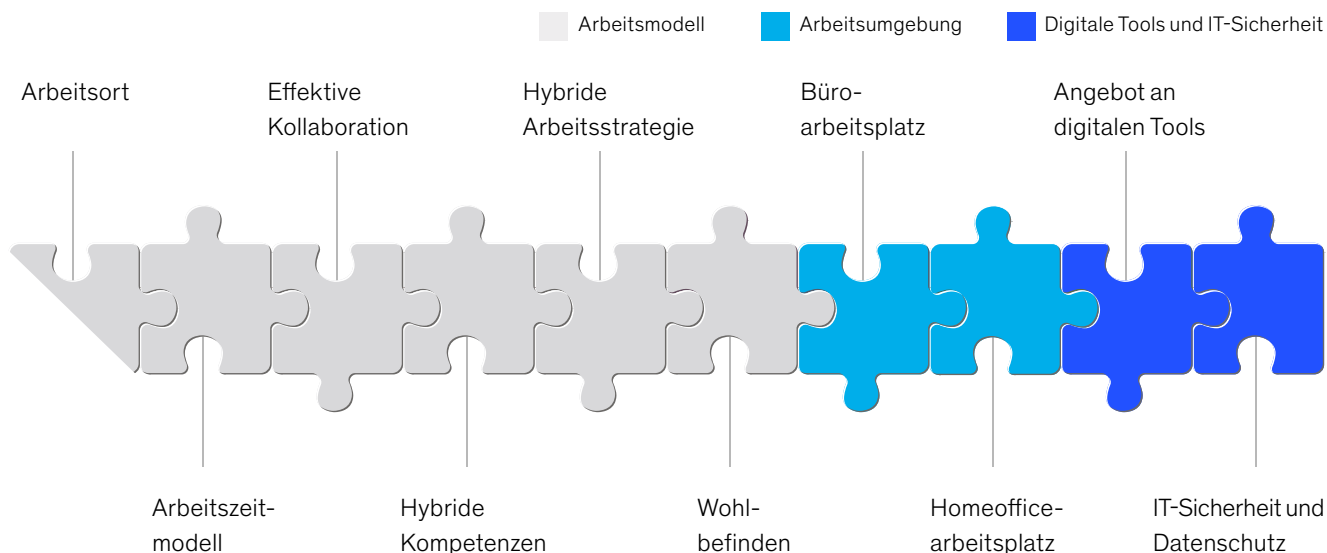
⁸ IDG (2022): Hybrid Work 2022 Report

Damit die Umsetzung hybriden Arbeitens gelingt: Zehn Empfehlungen für KMU

Hybrides Arbeiten in einem KMU erfolgreich umzusetzen, erfordert mehr, als die Frage zu beantworten, wann wo gearbeitet werden soll. Die Umstellung von Unternehmen auf hybrides Arbeiten bedarf einer ganzheitlichen Transformation entlang von zehn Themenfeldern in den Dimensionen „Arbeitsmodell“, „Arbeitsumgebung“ sowie „Digitale Tools und IT-Sicherheit“ (siehe Abbildung).

Abbildung

Hybrid Working Framework



Die Ausgestaltung des hybriden Arbeitens ist individuell unterschiedlich; eine Musterlösung gibt es nicht. Die Einführung ist daher eng zu begleiten – etwa mit regelmäßigen Umfragen, aber auch im intensiven Dialog mit der Belegschaft.

Das Arbeitsmodell hybrid gestalten

1. Den Arbeitsort gemeinsam festlegen

Die Zahl der Präsenz- und Homeofficetage 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.⁹

⁹ Handelsblatt: Die Suche nach der neuen Normalität, 30.05.2022

93%

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

Praxisbeispiel: Vier Work Types als („New Work“-)Optionen

Um seinen Führungskräften und Mitarbeitenden Orientierung für die Diskussion zur Festlegung der neuen, individuellen Arbeitsform zu geben, hat Vitra vier so genannte Work Types als (Basis-)Optionen definiert: „Workplace Resident“ (100% Präsenzarbeit), „Workplace Enthusiast“ (bis zu 25% im Homeoffice/mobil), „Workplace Citizen“ (bis zu 50% der Arbeitszeit im Homeoffice/mobil) und „Nomad“ (100% im Homeoffice/mobil). Aus diesem Angebot an Optionen kann jedes Team nach gemeinsamer Diskussion den passenden Work Type festlegen.

2. Ein flexibles Arbeitszeitmodell einführen

Um den Mitarbeitenden flexiblere Arbeitszeiten zu ermöglichen, sind sowohl feste Kernarbeitszeiten festzulegen als auch ausreichend Freiräume zu gewähren, die es den Mitarbeitenden erlauben, persönliche Bedürfnisse leichter in den Arbeitsalltag zu integrieren. Dies ist sowohl für die Mitarbeitermotivation als auch für die Mitarbeitergewinnung relevant: 93% der Befragten einer Studie des Future Forum wünschen sich, die eigene Arbeitszeit flexibel gestalten zu können.¹⁰ Zugleich sind jedoch feste Kernzeiten essenziell, um synchrone Absprachen zu ermöglichen.

3. Die Zusammenarbeit im Team effektiv gestalten

Damit hybrides Arbeiten langfristig gelingt, gilt es, die Formate der Zusammenarbeit klar zu bestimmen und zu kommunizieren. In der Conjoint-Analyse¹¹ 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 Teamzusammengehörigkeit. Klare Kommunikation und ein wertschätzendes Miteinander – ortsunabhängig – ist unabdingbar.

Praxisbeispiel: Ein Club Office zur Identifikationssteigerung

Bei 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.

4. 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.¹²

¹⁰ Future Forum (2021): [Winning the “war for talent” in the post-pandemic world – investing in a flexible, inclusive and connected workforce](#)

¹¹ Im Zuge der qualitativen Experteninterviews wurden Merkmale mobiler Arbeitsformen ermittelt. Diese Merkmale wurden anschließend in einer Conjoint-Analyse bewertet.

¹² McKinsey (2022): [Hybrid working models can leverage talent and skills across industries](#)

5. Mit hybrider Arbeitsstrategie (hybride) Teams erfolgreich führen

Um hybride Teams erfolgreich zu führen, bedarf es einer klaren hybriden Arbeitsstrategie, die auch Elemente von Mitarbeitercoaching 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.

6. 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 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.¹³

Die Arbeitsumgebung auf hybrides Arbeiten anpassen

7. Mittels Umgestaltung der Büroflächen das Miteinander stärken

Da sich mit den neuen Arbeitsmodellen auch die Anforderungen an das Design und die Flächen-gestaltung im Büro ändern, empfiehlt sich eine modulare Einrichtung, die auf eine variable Auslastung ausgerichtet ist. 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.¹⁴

Praxisbeispiel: Neugestaltete Büroflächen für ein neues Miteinander

HIMA 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 bleibt für Mitarbeitende, die nur wenig oder gar nicht im Homeoffice arbeiten, eine bestimmte Anzahl an festen Büroarbeitsplätzen erhalten. Da die Präsenz der Mitarbeitenden im Unternehmen nunmehr allerdings in erster Linie dem Austausch untereinander dient, wurden hierfür die Kapazitäten der Besprechungs- und Workshopräume erhöht.

8. 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 statten 50% der Unternehmen ihre Mitarbeitenden mit einem Monitor für das Homeoffice aus, und 25% bieten Schreibtischstühle oder höhenverstellbare Schreibtische an.¹⁵ Aus der Conjoint-Analyse geht außerdem hervor, dass das optimale Kosten-Nutzen-Verhältnis

¹³ Hans-Böckler-Stiftung (2016): [Studie: Fremdbestimmung verursacht Stress](#)

¹⁴ Microsoft (2020): [Resilienz & Innovation in einer hybriden Welt](#)

¹⁵ Sellinger, M. (2021): [Auswirkungen, Nutzenpotenziale und Risiken der zunehmenden Verbreitung von mobiler Arbeit](#), Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen

für Investitionen in die Einrichtung eines Homeofficeplatzes bei 800 EUR liegt und Letztere insbesondere einen Monitor sowie einen ergonomischen Schreibtischstuhl umfassen sollten.

Praxisbeispiel: Professionelle Einrichtung auch im Homeoffice

Da hybrides Arbeiten langfristig nur in einer funktionalen Arbeitsumgebung optimal möglich ist, investiert HIMA nicht nur in die Neugestaltung der Büroflächen, sondern 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 Mitarbeiterbedürfnisse bleibt, gilt es, die Leistungsangebote insgesamt stärker an den Jobprofilen der Mitarbeitenden auszurichten und weniger auf spezifische Einzellösungen abzielen.

Digitale Tools bereitstellen und IT-Sicherheit gewährleisten

9. Mitarbeitenden einen einfachen und flexiblen Zugang zu digitalen Tools gewähren

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im hybriden Arbeitsmodell bedarf es neben engagierter, effektiver Team- und Mitarbeiterführung 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.

Praxisbeispiel: IT-Serviceportal zum Tracken der Work-Type-Nutzung

Im Zuge der Umsetzung der verschiedenen Work Types entwickelte Vitra ein eigenes IT-Serviceportal, das Auswertungen zur tatsächlichen Work-Type-Nutzung ermöglicht – und damit auch datenbasierte Insights für die künftige Anpassung oder Neuplanung von Büros. Denn auch wenn bei Vitra heute weniger Büroarbeitsplätze benötigt werden als vor der Umstellung auf hybrides Arbeiten, ist es wichtiger denn je, diese auch für Spitzenzeiten der Nachfrage in ausreichender Zahl sowie zeitgemäß und mit der modernsten Technik ausgestattet vorzuhalten.

10. 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.

Erste Schritte zur Etablierung eines passgenauen 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.

Dass dafür ein individuell auf die Organisation ausgerichtetes hybrides Arbeitsmodell erforderlich ist, zeigen unter anderem die Praxisbeispiele. Um ein Konzept für ein solches passgenaues Modell zu erarbeiten, empfiehlt es sich, zunächst eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen, um die Präferenzen der Mitarbeitenden zu ermitteln. Ist ausgehend davon ein erstes Konzept erstellt worden, sollte anhand der weiter 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. 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.

Hybrides Arbeiten ist aus der Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken und bietet enorme Potenziale für Mitarbeitende und Unternehmen

Autor:innen

McKinsey & Company



Dago Diedrich

Senior Partner, Düsseldorf

Dago_Diedrich@mckinsey.com



Prof. Julia Klier

Partner, München

Julia_Klier@mckinsey.com



Prof. Niko Mohr

Partner, Düsseldorf

Niko_Mohr@mckinsey.com



Dr. Viola Hartmann

Engagement Manager, Frankfurt

Viola_Hartmann@mckinsey.com

Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen



Matthias Sellinger

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Institut für Management und Innovation , HWG Ludwigshafen



Prof. Dr. Dieter Thomaschewski

Professor für allg. Betriebswirtschaftslehre

Institut für Management und Innovation, HWG Ludwigshafen



Prof. Dr. Rainer Völker

Professor für allg. Betriebswirtschaftslehre

Institut für Management und Innovation, HWG Ludwigshafen

Die Autoren bedanken sich bei Lisa Zhang, Capabilities and Insights Analyst im Düsseldorfer Büro von McKinsey, und Jutta Bodem-Schrötgens, Associate Partner im Hamburger Büro von McKinsey, für ihre Unterstützung bei der Erstellung dieses Artikels.



McKinsey


Mai 2023

Copyright © McKinsey & Company

Designed by Visual Media Services Europe

www.mckinsey.com

 @McKinsey

 @McKinsey