

NewNormal Strategie: Produktivitätssteigerung bei Remote-Arbeit

Informationen über diese Fallstudie:

Organisation: Siemens

Größe: 320. 000 Mitarbeitende

Standort: München, Deutschland

Branche: Digitalisierung von Industrie und Infrastruktur

Betrieblicher Kontext

Die Coronavirus-Pandemie war eine große Herausforderung für viele Unternehmen, die auf eine digitale Arbeitsumgebung umstellen mussten. Siemens bildete da keine Ausnahme und entwickelte seine neue Strategie „New Normal“, um fortzubestehen und sich an die sich schnell verändernde Realität in der Arbeitswelt anzupassen.

Das Problem und die Chance

In den kritischsten Phasen der Pandemie entwickelte Siemens eine Vielzahl flexibler Lösungen, um die Sicherheit der Mitarbeitenden und die Aufrechterhaltung aller Dienste des Unternehmens zu gewährleisten. Langfristig entschied sich Siemens für ein Remote-Arbeitsmodell, bei dem die Mitarbeitende 2-3 Tage pro Woche aus der Ferne arbeiten können, sofern ihr Arbeitsumfang dies zulässt. Weltweite Umfragen unter Siemens-Mitarbeitenden hatten den Wunsch nach mehr Flexibilität und individuellen Lösungen in Bezug auf den Arbeitsort bestätigt.

Was wurde getan?

Mobiles Arbeiten bezieht sich nicht nur auf das Homeoffice, sondern vielmehr darauf, dass die Mitarbeitenden in Absprache mit ihrem Vorgesetzten den Arbeitsplatz wählen können, an dem sie sich am produktivsten fühlen. Das hybride Arbeitsmodell umfasst daher auch Arbeitsumgebungen wie Co-Working Offices.

Laut Roland Busch, stellvertretender Vorstandsvorsitzender und Arbeitsdirektor der Siemens AG, beinhaltet dieser Wandel auch einen anderen Führungsstil, der sich an den Ergebnissen orientiert und nicht an der Anwesenheit im Büro: „Wir vertrauen unseren Mitarbeitenden und unterstützen sie darin, ihre Arbeit selbst zu gestalten, um die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen.“¹ Zu diesem Zweck wurde eine zentrale IT-Plattform eingerichtet, die den Mitarbeitenden alle relevanten Informationen zur Verfügung stellt, sowie spezifische Schulungen für Führungskräfte. Growth Mindset und Empowerment - also die Förderung des lebenslangen Lernens und die Bestärkung der Mitarbeitenden - sind die beiden zentralen Eckpfeiler, auf denen der neue Führungsstil basiert. Nur wer offen ist für Veränderungen und

¹ K.SOMBORN, [Siemens etabliert mobiles Arbeiten als Kernelement der „neuen Normalität“](https://press.siemens.com/de/press-releases/2020/04/siemens-etabliert-mobiles-arbeiten-als-kernelement-der-neuen-normalitaet/), press.siemens.com, München, 2020.

neue Arbeitsweisen, so die Überzeugung von Siemens, wird auch in Zukunft für den Arbeitsmarkt relevant bleiben.

Das für das „New Normal“-Arbeitsmodell verantwortliche Team sammelte den Input von Mitarbeitenden aus vielen verschiedenen Bereichen: Strategie, Personalwesen, IT und Vertretenden der Geschäftsbereiche, um so viele Bedürfnisse wie möglich zu berücksichtigen. Seit der Pandemie hat Siemens viele Maßnahmen ergriffen, um Empathie, Kommunikation und Teamarbeit auch bei der Fernarbeit zu fördern. So erklärte Sonja Hoppe (Head of Business Excellence bei Siemens IT Applications Platforms & Digital Solutions):

*Wir begannen bald, uns intensiver persönlich auszutauschen, führten mehr virtuelle Interaktionen durch und veranstalteten wieder Stand-ups, häufige virtuelle Team- und bilaterale Ad-hoc-Kaffeetreffen, um zu prüfen, wie es den Kolleg*innen geht und um Erfahrungen auszutauschen. Wir hatten auch ein virtuelles Offsite mit gemeinsamen Lern- und Späselementen, das von sehr kreativen Teammitgliedern organisiert wurde. Die Vorbereitungen für unser virtuelles Weihnachtskochen haben gerade begonnen, mit einem Aufruf für Lieblingsrezepte aus den verschiedenen Ländern der Teammitglieder.²*

Eine weitere wichtige Siemens-Initiative in den Bereichen Inklusion, Empathie und psychische Gesundheit war das Integrieren der GROW2GLOW-Coaching-Bewegung³, die sich mit persönlichen oder beruflichen Herausforderungen befasst. Dieses unternehmensweite Netzwerk, das sich zunächst auf das Coaching von Frauen konzentrierte, bot Mitarbeitenden aller Geschlechter die Möglichkeit, drei Stunden kostenloses Coaching zu erhalten, als das „social distancing“ und die Fernarbeit begannen.

Als nach dem Ende der Pandemie Bedenken über die neuen hybriden Arbeitsmöglichkeiten aufkamen, wie z.B. mögliche eingeschränkte soziale Interaktionen oder Möglichkeiten der Zusammenarbeit, führte Siemens im Juni 2022 die App „Comfy Flexible Spaces“⁴ ein. Die App soll die Mitarbeitenden bei der Umsetzung der NewNormal-Strategie unterstützen. Zu den wichtigsten Funktionen gehören:

1. In-Office-Präferenzen: Mitarbeitende können ihre bevorzugten Arbeitsbereiche oder In-Office-Tage angeben und gleichzeitig sehen, welche davon ihre Kolleg*innen ausgewählt haben. Dadurch wurden die Verbindungen innerhalb des Unternehmens verbessert.

² G. ADENAU, [Siemens IT teams and the 'new normal' culture: staying connected for mental health and employee wellbeing](#), LinkedIn.com, 2020.

³ Eine Initiative, die aus einer breit aufgestellten Gruppe von Frauen entstand, die sich in München trafen und über das verschenkte Potenzial des Unternehmens diskutierten. Vielen zertifizierten Coaches fehlte eine Zielgruppe, an die sie ihr Wissen weitergeben konnten, und viele Frauen im Unternehmen hatten Mühe, die Karriereleiter zu erklimmen. Die Teilnahme ist freiwillig und folgt dem „Pull-Prinzip“: Wer Zeit hat, kann sich einbringen und man kann ohne Druck gehen. From I. HOFMANN, ['We just started' – The beginning of a grassroots movement](#), blog.siemens.com, 2022.

⁴ M. PALMER, [Siemens adds hybrid work collaboration tools to its workplace technology solution: Comfy](#), press.siemens.com, 2022.

2. Coworker Future Filter: Die Mitarbeitenden konnten prüfen, wann relevante Kolleg*innen im Büro sein würden, was ihnen bei der Planung ihrer Zeitpläne half und die Einarbeitung neuer Mitarbeitender erleichterte, da sie teamübergreifende Verbindungen herstellen konnten.
3. Coworker Delegate Booking: Diese Funktion vereinfacht die Organisation von Besprechungen und die Reservierung von Räumen, indem sie es den Mitarbeitenden ermöglicht, Räume für Teamkolleg*innen zu buchen.

Tools wie diese App sind hilfreich, um das „empty office syndrom“⁵ zu minimieren und das Gemeinschaftsgefühl unter den Kolleg*innen zu fördern.

Ergebnisse

Für Siemens hat der Übergang zum NewNormal mehrere Vorteile mit sich gebracht: Die Möglichkeit, zwischen Präsenz- und Fernarbeit zu wechseln, hat das Büro zu einem Ort gemacht, an dem sich die Menschen treffen und austauschen, anstatt nur von 9 bis 17 Uhr zu arbeiten. Gleichzeitig berichtet das Unternehmen, dass die NewNormal-Strategie die Selbstbestimmung, die Belastbarkeit und die allgemeine Leistung der Mitarbeitenden verbessert hat. Die Möglichkeit, selbstständig und eigenverantwortlich zu arbeiten, stärkt die Attraktivität des Unternehmens und erhöht damit die Vielfalt der Teams. Dieses Arbeitskonzept betrifft inzwischen Beschäftigte in 43 Ländern und berücksichtigt stets die lokalen gesetzlichen Bestimmungen, wie die Rechte der Arbeitnehmervertretenden, die spezifischen Anforderungen der verschiedenen Stellenprofile und die individuellen Präferenzen. Es basiert im Wesentlichen auf einer gegenseitigen Vereinbarung zwischen Arbeitnehmenden und Führungskräften.

Literatur

- G. ADENAU, [*Siemens IT teams and the 'new normal' culture: staying connected for mental health and employee wellbeing*](#), LinkedIn.com, 2020.
- S. COLLIS, [*How to Prevent Your Office from Becoming a Ghost Town*](#), Amicus.com.au, 2024.
- I. HOFMANN, [*'We just started' – The beginning of a grassroots movement*](#), blog.siemens.com, 2022.
- M. PALMER, [*Siemens adds hybrid work collaboration tools to its workplace technology solution: Comfy*](#), press.siemens.com, 2022.
- K.SOMBORN, [*Siemens etabliert mobiles Arbeiten als Kernelement der „neuen Normalität“*](#), press.siemens.com, München, 2020.
- DR. J. WALLISCH, [*Mobiles Arbeiten bei Siemens*](#), Changement! - Veränderungsprozesse aktiv und erfolgreich gestalten, 2021.
- SIEMENS WEBSITE, [*Arbeiten bei Siemens: #NewNormal*](#), siemens.com, 2024.

⁵ Ein Phänomen, das auftritt, wenn Mitarbeitende ins Büro zurückkehren und dort einen fast leeren Arbeitsplatz vorfinden. Das Gefühl des Bedauerns ist nach einer solchen Isolation unvermeidlich, was dazu führt, dass die Mitarbeitenden noch weniger geneigt sind, zurückzukehren.
From S. COLLIS, [*How to Prevent Your Office from Becoming a Ghost Town*](#), Amicus.com.au, 2024.