

## SIND SIE BEREIT FÜR DIE ZUKUNFT DER ARBEIT?

Um das hybride Arbeitsmodell erfolgreich zu managen, ist ein ganzheitlicher Ansatz für die Zukunft der Arbeit erforderlich





**EMMA ZIERCKE**

*Senior Research Associate, Bucerius Center on the Legal Profession*

Emma Ziercke studierte Englische und Französische Rechtswissenschaften an der University of East Anglia in Norwich und an der Universität Jean Moulin Lyon III in Frankreich. Zwischen 2002 und 2009 arbeitete sie als Anwältin (Managing Associate in Mergers & Acquisitions) bei Linklaters in London.

Emma Ziercke schloss in 2014 den Executive MBA an der Nottingham University Business School mit Auszeichnung ab. Der Fokus ihrer Arbeit lag dabei auf Kanzleimanagement und sie erhielt Auszeichnungen für den besten Gesamtabschluss sowie für Ihre Masterarbeit zum Thema "Gender Diversity in Law Firms".

In der Position als Research Associate forscht die gebürtige Engländerin zu den Themen Kanzleimanagement, Gender Diversity und Organisational Behaviour (HR/Personal).

Sind Sie bereit für die Zukunft der Arbeit? – Um das hybride Arbeitsmodell erfolgreich zu managen, ist ein ganzheitlicher Ansatz für die Zukunft der Arbeit erforderlich

Emma Ziercke  
September 2020

Remote Work wird das Erbe der Pandemie sein, was eine Reduzierung und Neugestaltung der Büroräume erforderlich macht. Aber eine einfache Diskussion darüber, ob Anwälte in Einzel- oder Großraumbüros arbeiten sollten oder ob ein separater Raum für Projektarbeit notwendig ist, reicht nicht mehr aus. Die Frage ist nun: „Wie können wir das hybride virtuelle Arbeitsmodell erfolgreich managen, und welche Auswirkungen hat dieses Modell auf die Bürogestaltung?“ Das hybride, virtuelle Arbeitsmodell entsteht, indem einige Mitarbeiter "vor Ort" arbeiten (in bestehenden Büroräumen) und andere Mitarbeiter von „zu Hause“ aus arbeiten. In diesem Artikel wird argumentiert, dass ein ganzheitlicher Ansatz für die zukünftige Arbeit erforderlich ist, um Anwaltskanzleien krisenresistent zu machen. Dies bedeutet, dass sowohl die physischen als auch die psychologischen Aspekte der Arbeit berücksichtigt werden müssen - eine Rückkehr zu der "3Ps of Effective Performance: Purpose, People, Processes“.

#### VIER KLARE AUFGABEN TROTZ UNGEWISSHEIT

Die „*Emergence Phase*“, in der wir uns derzeit befinden, ist durch Fluktuation und Ungewissheit gekennzeichnet (siehe auf [LinkedIn](#) "5-Stages of Recovery" von Richard und Daniel Susskind): Einige Mandant:innen und Anwalt:innen sind in ihre Büros zurückgekehrt, während andere weiterhin von zu Hause aus arbeiten; viele Unternehmen stehen vor radikalen und drastischen Veränderungen, während andere einen starken Aufschwung erleben; einige Länder lockern weiterhin die Beschränkungen, andere verschärfen sie. In dieser Phase werden die Führungskräfte von Anwaltskanzleien mit vier wesentlichen Aufgaben konfrontiert: (1) Büros für zurückkehrende Arbeitnehmer:innen sicherzustellen; (2) die Parameter für die Entscheidung festzulegen, wer in das Büro zurückkehrt (und wer weiterhin im Homeoffice arbeitet);

(3) hybride Arbeitsmodelle zu verwalten (d.h. welche Aufgaben im Büro und von wem erledigt werden sollten und welche Aufgaben im Homeoffice erledigt werden können); und (4) die „Fahrt auf Sicht“ einzustellen und mit der Planung für die Zukunft zu beginnen.

#### DER NIEDERGANG DES BÜROS UND DER AUFSTIEG DER „HOMEOFFICES“?

Immobilienexperten prognostizieren, dass die Nachfrage nach Büroflächen drastisch sinken wird, während die Nachfrage nach „*Homeoffice-freundlichen*“ Wohnimmobilien steigen wird (siehe zum Beispiel einen aktuellen Bericht von [Jones Lang LaSalle](#)). Stephan Leimbach, Leiter der Bürovermietung von Jones Lang LaSalle in Deutschland, wird auf der diesjährigen [Herbsttagung](#) zum Thema "*Wie und wo arbeiten wir in Zukunft*" sprechen. In Berlin wurden in der ersten Hälfte des Jahres 2020 bereits rund 19% weniger Büroflächen vermietet als in der ersten Hälfte des Jahres 2019, und viele Immobilienexperten überlegen schon, welcher neuen Nutzung die leer stehenden Gebäude zugeführt werden können (siehe einen aktuellen Artikel in der Berliner [Zeitung](#)). Quantitativ wird es laut [Jones Lang LaSalle](#) in Zukunft weniger Büroflächen geben, aber qualitativ müssen die genutzten Büroflächen verbessert und neu gestaltet werden, um das Hybridmodelle sowie die Ausbreitung des Virus und langfristige Vorstellungen über die Arbeitsorganisation zu berücksichtigen.

In dem Versuch, zunächst einmal die Kosten zu senken, hat eine Handvoll von Top-Kanzleien in Großbritannien bereits damit begonnen, Büros zugunsten von Remote Work zu schließen. Sogar multinationale Unternehmen, die beim Thema Remote Work über internationale Grenzen hinweg äußerst versiert sind, erwägen eine radikale Reduzierung der Büroflächen zugunsten von Hybridmodellen.

Die Schließung von Büros mag für die kurzfristige Rentabilität gut sein, kann sich jedoch nachteilig auf die Leistung von Anwaltskanzleien auswirken, wenn die Entscheidung losgelöst von anderen Faktoren getroffen wird.

### EINE RÜCKKEHR ZU DEN 3Ps?

Die Entscheidung darüber, wer in das Büro zurückkehren soll oder nicht, ist ausgesprochen schwierig. Einige Kanzleien haben von den Anwält:innen verlangt, einen bestimmten Prozentsatz der Zeit (oder eine festgelegte Anzahl von Tagen) im Büro zu verbringen, während andere ihre Entscheidung davon abhängig gemacht haben, welche Anwälte Zugang zu geeigneten Homeoffice-Einrichtungen haben, um von zu Hause aus arbeiten zu können (d.h. ein separater Arbeitsraum, zuverlässiges Internet). Wieder andere haben den Anwält:innen die frei Wahl überlassen. Die Entscheidung darüber, wie die Phase der "Rückkehr ins Büro" gehandhabt werden soll, wird oft auf Teambasis getroffen und hängt daher oft vom Führungsstil des Partners ab: Einige Anwält:innen werden buchstäblich "gezwungen", an ihren Schreibtisch zurückzukehren, während andere die Wahl haben. Einige dieser Ansätze sind zwar pragmatisch, berücksichtigen aber insgesamt nicht die Auswirkungen von Arbeitsmodellen auf die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiter:innen sowie die langfristigen Auswirkungen auf die Entwicklung der Kanzlei.

Bei der Entscheidung darüber, ob und wie und von wem der Büroraum genutzt werden soll, können die Kanzleiführungskräfte die drei einfachen Elemente einer effektiven Leistung im Auge behalten (3Ps): Zweck (Purpose), Menschen (People), Prozess (Processes).

Indem sie eine ganzheitlichere Perspektive auf Arbeitsmodelle gewinnen, werden Anwaltskanzleien in der Lage sein, von der kurzfristigen „Brandbekämpfung“ zur langfristigen Planung überzugehen und ihre Beobachtungen aus der Verwaltung des derzeitigen virtuellen Hybridmodells zur Planung der Zukunft der Arbeit zu nutzen.

### PURPOSE

Jede erfolgreiche Organisation hat einen "Zweck". Während jedoch das „Arbeitsenerlebnis“ der Mitarbeiter:innen vor der Pandemie in der Kanzlei stattfand, und der Sinn und Zweck der Kanzlei von den Partner:innen bei z.B. Praxisgruppen-Retreats vermittelt werden konnten, ist das Arbeitsenerlebnis der Mitarbeiter:innen im Hybridmodell zerstreut. Dennoch kann der Zweck oft durch alltägliche Erinnerungen vermittelt werden, und nicht durch „einmal im Jahr gehaltene Reden“. Die Aufgabe besteht also darin, wie man Sinn und Zweck vermitteln kann, wenn sich nicht alle an demselben Ort befinden.

Unter Belastung neigen wir oft dazu, uns mehr auf die unmittelbare Arbeit zu konzentrieren, z.B. dem Projektplan zu folgen, anstatt die langfristigen Probleme zu lösen, mit denen die Kanzlei möglicherweise konfrontiert ist. Dies wurde durch jüngste Untersuchungen zur Mitarbeitermotivation bestätigt (siehe hierzu die April-Ausgabe der Harvard Business Review "How to Keep Your Team Motivated, Remotely"). Durch die Einbeziehung von objektiven Reflexionen in Teambesprechungen und indem man hervorhebt, *warum* man etwas tut und wie wichtig es ist, sich den Anforderungen anzupassen, kann der Teamleiter:in auch in einer virtuellen Umgebung ein Gefühl von Bedeutung und Sinn vermitteln. So könnte man Fragen stellen, wie: Was hat gestern funktioniert/was nicht? Was können wir heute verbessern?

Wohin wollen wir gehen? Wie treu/fern von unserem Ziel sind wir? In Remote Work ist "Zweck" sowohl für die Gesundheit der Organisation als auch des Einzelnen von wesentlicher Bedeutung: "*Menschen mögen es, sich um ein gemeinsames Ziel, einen gemeinsamen Ansatz oder eine gemeinsame Geschichte zu bemühen, die größer ist als sie selbst; dies ist ein wichtiger Aspekt des Wohlbefindens.*" ([Jennifer Emery, Leading for Organisational Change, 2019](#))

## PEOPLE

Remote Work ist kurzfristig vorteilhaft für die Produktivität, schafft aber auch Bedenken und Herausforderungen hinsichtlich der längerfristigen Effektivität, Kreativität und persönlichen Belastbarkeit. Auch wenn einige Rechtsanwält:innen wieder an ihren Arbeitsplatz zurückgekehrt sind, ist die soziale Interaktion in einem hybriden Arbeitsmodell noch nicht vollständig wiederhergestellt. Es besteht daher die Gefahr, dass sich über längere Zeiträume der Remote Work *Trägheit* einschleicht, was die Motivation der Rechtsanwält:innen möglicherweise verringert.

Forschungsarbeiten über Remote Work ("How To Keep Your Team Motivated, Remotely") identifiziert drei wesentliche, negative Motivatoren: emotionaler Druck (z.B. Sorge um die Gesundheit, Schutz von Familienmitgliedern), wirtschaftlicher Druck (z.B. Angst vor Arbeitsplatzverlust, Bezahlung der Rechnungen) und Trägheit (d.h. es hat keinen Sinn, es zu versuchen). Die größte Herausforderung für die Zukunft ist daher die Frage, wie *positive* Motivatoren, nämlich Spiel (Kreativität), Zweck (Zugehörigkeits- und Verwandtschaftsgefühl) und Potenzial (Entwicklung) in ein virtuelles Hybridmodell integriert werden können, in dem die soziale Interaktion begrenzt ist.

## ➤ Kreativität

Mitarbeiter, die in die Lage versetzt werden, sinnvolle Probleme zu lösen, sind motivierter, unabhängig davon, ob sie von zu Hause oder vom Büro aus arbeiten. Denn Problemlösung ermöglicht es uns, kreativer zu sein und treibt die positive Motivation an (siehe die Augustausgabe der Harvard Business Review "Knowledge Workers Are More Productive from Home" - *Knowledge Workers* sind z.B: Anwält:innen, Wirtschaftsprüfer:innen). In Wirklichkeit finden Problemlösung und Kreativität jedoch in "echten" persönlichen Gruppen statt. Um dies umzusetzen, müssen Anwaltskanzleien bei dieser Art von Arbeit sowohl formelle als auch informelle persönliche Treffen priorisieren und geeignete Räumlichkeiten dafür finden.

Erstens müssen Führungskräfte entscheiden, welche Aufgaben im Büro erledigt werden müssen und welche Aufgaben am besten von zu Hause aus erledigt werden können. Viele Anwält:innen blockieren bereits Zeit in den Kalendern für "einsame" Aktivitäten wie die Durchsicht oder das Verfassen eines Memos und lassen andere Zeiten für "interaktive Aufgaben" wie Team- und Mandantengespräche offen. Der nächste Schritt besteht darin, zu überlegen, welche Aktivitäten eine Büroumgebung erfordern, um produktiv zu sein, und welche Aktivitäten am besten im Homeoffice erledigt werden. Eine Auftaktsitzung oder ein praxisübergreifendes Gruppentreffen, bei dem die Auswirkungen neuer Gesetze erörtert werden, wird am besten im Büro durchgeführt, um die Problemlösung und Kreativität zu fördern, während die Überprüfung oder Verfassen von Dokumenten in einer ruhigen, ungestörten Umgebung (wie zum Beispiel ein "Ruheraum" zu Hause oder im Büro), produktiver ist.

Wenn wir die sozial-interaktive Arbeit mit dem Büro verbinden, kann das Büro zu etwas werden, auf das man sich freuen kann, während das Homeoffice oder Einzelbüro der Ort sein kann, an den man sich begibt, wenn man allein arbeiten möchte.

➤ *Autonomie*

Nach den Untersuchungen ("Knowledge Workers are More Productive from Home") waren Mitarbeiter:innen, die ihre Zeit direkt in die Hand nahmen und eine gewisse "Atempause" hatten, motivierter als diejenigen, die ständig von Kolleg:innen oder Chef:innen bedrängt wurden. Diese Mitarbeiter:innen waren aufgrund des höheren Grades an Autonomie, den sie erlebten, intrinsisch motivierter und hatten folglich das Gefühl, dass ihre Arbeit wichtig war und einem Zweck diene. Die Auswirkungen ihrer Arbeit zu sehen, war ebenfalls ein wesentlicher Motivator. Dies unterstreicht, dass Feedback auch im virtuellen Hybridmodell eine zentrale Rolle spielt.

➤ *Auswahl*

Mitarbeiter, die von zu Hause aus arbeiten, aber die Wahl des Arbeitsortes behalten, sind wesentlich motivierter als diejenigen, die keine Wahl haben ("How to Keep Your Team Motivated, Remotely"). Während wir die Entscheidung, ob wir von zu Hause oder im Büro arbeiten wollen, als "Wahl" formulieren, kann dies in der Anwaltschaft tatsächlich ein vergifteter Kelch sein. Unsere Arbeitskultur baut auf "Facetime" - das Phänomen, bei dem die Leistung anhand der Anzahl der physisch im Büro verbrachten Stunden beurteilt wird. Dies war einer der Gründe, warum in vielen Anwaltskanzleien bisher starker Widerstand gegen Remote-Working geäußert wurde.

Aktuell können aus gesundheitlichen Gründen nicht alle im Büro arbeiten, und viele Frauen "entscheiden" sich aufgrund der Unsicherheit bei den Kinderbetreuungseinrichtungen möglicherweise dafür, von zu Hause aus zu arbeiten. Doch "aus den Augen ist aus dem Sinn".

Viele Wirtschaftsführer (siehe z.B. [The Guardian, 13. September 2020](#)) haben davor gewarnt, dass das hybride Modell die Gefahr birgt, dass nur diejenigen im Büro die wichtigen Entscheidungen treffen, während diejenigen, die nicht in das Büro zurückkehren "können" (viele Frauen), ausgeschlossen werden.

Abgesehen davon, dass die Kanzleiführungskräfte sicherstellen müssen, dass auch Mitarbeiter:innen, die Remote arbeiten an wichtigen Entscheidungen beteiligt werden, müssen sie auch unterstreichen, dass „vor Ort“ und „zu Hause“-Leistungen gleichbehandelt werden. Auf diese Weise sollten sie verhindern, dass sich eine Diskriminierung zwischen Remote Work und „im Büro geleistete Arbeit“ in das virtuelle Hybridmodell einschleicht. Die Aufgabe besteht darin, dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter:innen, die weiterhin im Homeoffice arbeiten müssen, sich einbezogen fühlen.

➤ *Langfristige Entwicklung*

Die heutigen Junior Associates sind die Zukunft der Kanzlei. Im hybriden Modell müssen die Kanzleien dafür sorgen, dass die Junior Associates im richtigen Umfeld Zugang zu erfahreneren Kolleg:innen haben, damit sie lernen und sich entwickeln können. Nachwuchsjurist:innen müssen erfahrene Anwalt:innen beobachten und Seite an Seite arbeiten können, um wichtiges Wissen und Praxis zu erlangen. Dies ist natürlich in der virtuellen Landschaft der Videokonferenz äußerst schwierig zu vermitteln.

Jurastudent:innen in "virtuellen" Praktika im Sommer 2020 haben aus erster Hand erfahren, wie frustrierend und schwierig es ist, die Kanzleikultur in Wirklichkeit zu erleben und neue Beziehungen in einer virtuellen Landschaft aufzubauen.

Die Kanzleien werden hart daran arbeiten müssen, "Kanzleierlebnis und Kultur" online zu re-kreieren, um die Entwicklung des Anwaltsnachwuchses zu gewährleisten und neue Talente anzuziehen. Es ist zwar zeitaufwendig, aber die Gewährleistung, dass junge Jurist:innen oder Jurastuden:innen Zugang zu einer Form der Einzelinteraktion mit Mentor:innen haben, kann die „Erlebnislücke“ schließen.

## PROZESS

Unter dem Begriff "Prozess" können wir drei Elemente betrachten: Projektmanagement, People Flow (Personenverkehr) und Infrastruktur.

### ✓ *Projektmanagement*

Projektmanagement-Tools sind für die Navigation an einem virtuellen Arbeitsplatz von zentraler Bedeutung. Zwar sprechen viele Kanzleien von "agilen" Arbeitsmethoden als Folge der Pandemie, doch meinen sie in Wirklichkeit flexible Arbeitsvereinbarungen. Es gibt viele Praxisteam, die schon von jeher Elemente der agilen Arbeitsweise wie kurze tägliche Besprechungen und Kollaborations-Tools einsetzen. Der Ansatz ist jedoch oft *ad hoc*, da Anwäl:innen (mit unterschiedlichen Projektmanagementfähigkeiten) teilweise standardisierte, teilweise aber auch nicht-standardisierte Prozesse verwenden. Dies führt zu Ineffizienzen im Arbeitsablauf.

Anstelle der „Brandbekämpfung“ ist ein systematischer Ansatz erforderlich, um Ineffizienzen im virtuellen Hybridmodell zunächst zu analysieren und dann zu beseitigen. Mehr zu diesem Thema siehe "[Die richtigen Tools finden? Juristische Workflows technisch analysiert](#)" von Gernot Halbleib.

### ✓ *People Flow*

Im Prozess müssen wir nun auch das neue Konzept des "People Flow" berücksichtigen. In Deutschland kennen wir inzwischen die Wegesysteme in öffentlichen Gebäuden, um die physische Distanz zwischen Menschen zu gewährleisten. Dasselbe gilt für Anwaltskanzleien: Führungskräfte brauchen nicht nur einen Überblick darüber, wer in das Büro kommt, sondern auch *wann*, damit in den Gebäuden und Büroräumen nicht zu vielen Menschen gleichzeitig sind. Einige Unternehmen nutzen bereits Scheduling-Apps um den People Flow zu steuern. Die App ermöglicht es jedem Mitarbeiter zu sehen, wann ihre Kollegen:innen das Büro betreten wollen und welcher Arbeitsraum zur Verfügung stehen wird. Einen Überblick über den People Flow zu haben, ist nicht nur für das tägliche Teammanagement unerlässlich, sondern ermöglicht es den Firmen auch, die Raumnutzung zu analysieren. Dadurch können sie feststellen, welche Arten von Arbeitsräumen in Zukunft benötigt werden (z.B. wie oft und für wie lange hat die Corporate-gruppe den "Projektraum" genutzt?).

### ✓ *Infrastruktur*

Viele Kanzleiführungskräfte glauben, dass es in Zukunft mehr Großraumbüros geben wird, aber gleichzeitig einzelne Büros bleiben werden. Für einige Kanzleien hat die Pandemie die Gelegenheit geboten, ihre Büroräume neu zu gestalten oder sogar in neue, hochmoderne Räumlichkeiten umzuziehen.

Andere Firmen hingegen sind möglicherweise gezwungen, ihre derzeitige Bürostruktur lediglich „anzupassen“, um die örtlichen Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften zu erfüllen.

Einige Firmen könnten sich für ein "Hotelling"-Modell entscheiden, bei dem die Firmen ihre eigenen Büroräume erheblich verkleinern und stattdessen Arbeitsräume für persönliche Treffen anmieten, ähnlich den "Hub and Spoke"-Modellen, die bereits von bestehenden "virtuellen" oder "verstreuten" Anwaltskanzleien (wie z.B. *gunnercooke*) verwendet werden.

Der plötzliche Umzug zur Remote Work bedeutet, dass die Mitarbeiter:innen mehr auf die Qualität ihrer Arbeitsplätze (Zuhause und Büro) achten. Die BBC hat kürzlich eine futuristische Prognose des zukünftigen Arbeitsplatzes (Zuhause und Büro) erstellt (siehe [This is what coronavirus will do to our offices and homes](#)). Zu den praktischen Veränderungen gehörte eine Reduzierung aller "Berührungspunkte": Gesichtserkennungsscans und Temperaturkontrollen, die beim Betreten des Gebäudes erforderlich sind (anstelle von Mitarbeiterausweisen, Spracherkennung für Aufzüge (anstelle einer schmutzigen Taste), breitere Korridore (um den People Flow ohne engen Kontakt zu erhöhen), maximale Anzahl von Personen in Aufzügen und geschlossenen Bereichen, verstärkte Reinigung und Sterilisation (keine Papiere auf dem Schreibtisch), spezielle, antibakterielle Oberflächen, Glastrennwände, die nach oben oder unten gezogen werden können (je nach Grad der aktuellen Bedrohung), verbesserter Luftstrom und verbesserte Reinigung und keine Schreibtischtelefone oder Computer (nur Handys oder Laptops).

## FAZIT

Hybride Arbeitsmodelle sind für die Zukunft vorgesehen. Um die Arbeitsmodelle von Anwaltskanzleien krisenresistent zu machen, ist ein ganzheitlicher Ansatz erforderlich. Kurzfristige Kostensenkungen bei der Reduzierung von Büroflächen können der langfristigen Entwicklung der Kanzlei schaden, da z.B. Wissenstransfer für den zukünftigen Erfolg der Kanzlei weiterhin unerlässlich ist. Auch wenn Remote Work zu Produktivität führt, ist das Zusammenkommen in der realen Welt immer noch grundlegend für die menschliche Psyche. Die Motivation der Mitarbeiter:innen ist von größter Bedeutung: Sinn und Zweck, Kreativität, Autonomie, Auswahl, und Entwicklungsmöglichkeiten sind die wichtigsten Motivationsfaktoren, auf die es zu achten gilt. Daher sollte bei der Entscheidung darüber, wer in die Kanzlei kommen soll und wie viele Einzel-, Groß- oder Projekträume benötigt werden, ein strukturierter und prozessorientierter Ansatz berücksichtigt werden.



## BUCERIUS CENTER ON THE LEGAL PROFESSION

Unter dem Dach der Bucerius Law School agiert das Bucerius Center on the Legal Profession an den Schnittstellen Recht und Wirtschaft, Management und Führung, Innovation und Digitalisierung sowie Persönlichkeitsentwicklung. Es richtet den Blick nach vorne und begleitet den Rechtsmarkt mit Hilfe von Analysen, Veröffentlichungen und Befragungen, um Trends und Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und aufzubereiten.