



**FITFORTHE
FUTURE**

Good Practice - ISQe, Universidade de Aveiro

Entwickelt von Universidade de Aveiro | Oktober 2025

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.

Good Practice

Name/Titel des <i>Good Practice</i>:	„Hybridmodell: Eine an unsere Zeit angepasste Unternehmenskultur, flexibel und menschenorientiert“
Standort:	Portugal
Größe und Umfang der Organisation:	Mittelgroß
Branche/Sektor:	Ingenieur- und technische Dienstleistungen (F&E, Softwareentwicklung, Beratung)
Kontaktinformationen (für Rückfragen, falls vorhanden):	https://www.isqe.com/en/cultura-corporativa-assentenas-pessoas/
Weitere Details:	N / A
Informationsquellen/Referenzen:	https://www.youtube.com/watch?v=onS-uwFo0aM https://www.isqe.com/en/cultura-corporativa-assentenas-pessoas/ https://www.myhubintranet.com/connected-workplaces/ How To Connect Your Hybrid Workplace



Bewährte Verfahren/Inhalte

Zentrale Beobachtung / erkennbarer Schwerpunkt:	Im Zusammenhang mit hybriden Arbeitsmodellen können bestimmte Risiken entstehen, nämlich soziale Isolation, geringeres Engagement in der Unternehmenskultur und ein Mangel an adäquater Führung. Dieses Praxisbeispiel befasst sich mit Folgendem: - Mitarbeitendenorientierte Hybridkultur: mit Schwerpunkt auf Eigenverantwortung, Autonomie und Wohlbefinden. - Flexibles Arbeitsumfeld: Die Vereinbarkeit von Unternehmenswerten mit hybriden Arbeitsmodellen (Work Anywhere with Values & Engagement – WAVE) - Regenerative Führung: Förderung selbstorganisierter Teams mit Autonomie und gemeinsamem Ziel.
Beschreibung des <i>Good Practice</i>:	Zahlreiche Umfragen, wie beispielsweise die „Pulse of the American Worker Survey“ von Prudential, bestätigen: 68% der Arbeitnehmenden halten ein hybrides Arbeitsplatzmodell für ideal. Vernetztes Arbeiten entsteht jedoch nicht von selbst, insbesondere nicht in verteilten Teams. ISQe hat ein hybrides Arbeitsmodell eingeführt, das es den Mitarbeitenden ermöglicht, selbst zu entscheiden, wann und wo sie arbeiten, basierend auf den Werten des Unternehmens.
Umsetzungsstrategie:	Um diese Herausforderungen zu bewältigen, bietet das Hybridmodell Lösungen, um die entstehenden Lücken durch effektive Kommunikationskanäle und integrative Praktiken zu schließen. Im Zuge der Weiterentwicklung der Arbeitswelt erkennen immer mehr Unternehmen die Bedeutung der Vernetzung ihrer Mitarbeitenden, unabhängig von ihrem Arbeitsort. - Vernetzter Arbeitsplatz: Es nutzt Tools wie Office365, Teams und ein Lernmanagementsystem (Cornerstone), um Remote-, Vor-Ort- und Hybridarbeit nahtlos zu unterstützen. Um ein wirklich vernetztes Arbeitsumfeld zu schaffen, müssen Unternehmen der Zwei-Wege-Kommunikation Priorität einräumen, digitale Plattformen für die Zusammenarbeit nutzen und eine Kultur fördern, die den Beitrag jedes Teammitglieds wertschätzt. Die Schlüsselemente sind: - Kulturelle Rahmung: Umbenennung hybrider Arbeitsmodelle in WAVE mit Betonung auf Übereinstimmung mit Werten und Engagement - Integration digitaler Plattformen: Einsatz von Office365/Teams, Cornerstone LMS, CRM-Systemen und Tools der Workspace-Ökonomie (z. B. Working Office) zur Verwaltung von Terminen und Buchungen. - Richtlinien & Schulung: Festlegung von Leitlinien für die hybride Zusammenarbeit und Befähigung von Mitarbeitenden/Manager*innen, remote zu arbeiten, ohne die Verbindung zu verlieren.



	- Unterstützung durch die Führungsebene: Einbindung von Führungskräften zur Förderung von Inklusion und Kommunikation in hybriden Arbeitsumgebungen.
Wichtige Akteure:	Die wichtigsten Interessengruppen sind: - Mitarbeitende: Sowohl Mitarbeitende vor Ort als auch von anderswo, die sich in der hybriden Arbeitsumgebung zurechtfinden. - Personal- und Weiterbildungsteams: Entwicklung von Richtlinien, Schulungsmodulen und standardisierten Verfahren. - IT-Abteilung: Verwaltung digitaler Plattformen für Zusammenarbeit und Wissensaustausch. - Manager*innen/Führungskräfte: Förderung von Engagement, Vertrauen und Zusammenhalt der Teams an allen Standorten. - Führung auf höchster Ebene: Strategische Ausrichtung und Ressourcenbereitstellung für die Einführung hybrider Systeme. - <i>„Unsere Teams halten nun Meetings ab, die ausschließlich dem Wissensaustausch und der Innovation gewidmet sind.“ Pedro Reis Coelho, Vertriebs- und Marketingdirektor von ISQe*</i> <i>„Das neue Arbeitsmodell zielt darauf ab, eine Unternehmenskultur zu etablieren, die an die heutige Welt angepasst, flexibel und mitarbeiterorientiert ist.“ Pedro Reis Coelho, Vertriebs- und Marketingdirektor von ISQe*</i> *Das Interview wurde in der Sonderbeilage zum Thema HR Best Practices im RH Magazine veröffentlicht, die zusammen mit der Ausgabe 140, Mai/Juni 2022, des RHmagazine verteilt wurde.
Ergebnisse und Wirkungsindikatoren:	Vernetztes Arbeiten bedeutet die Nutzung eines sicheren, integrierten Netzwerks digitaler Tools und Plattformen. Es geht aber auch darum, menschliche Beziehungen zu fördern. Denn die Menschen stehen im Mittelpunkt jedes Unternehmens. Richten Sie Kommunikationstools ein, die Mitarbeitende im Homeoffice, unterwegs und im Büro gleichermaßen erreichen. Zusammenfassend lassen sich folgende Hauptergebnisse festhalten: - Mehr Flexibilität: Mitarbeitende berichten von einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie mehr Autonomie. - Stärkeres Engagement: Erste Anzeichen deuten auf eine bessere Zusammenarbeit und einen besseren Zugang zu gemeinsamem Wissen hin. - Potenzielle Reduzierung der physischen Bürokosten: Workspace-Management-Tools helfen bei der Optimierung der Präsenz vor Ort und der damit verbundenen Kosten.



	- Zu berücksichtigende Kennzahlen: Nutzungsraten digitaler Plattformen, Engagement-Werte aus Mitarbeitendenbefragungen, Nutzungsmuster der Einrichtungen und Teilnahme an Schulungen.
Mögliche Herausforderungen:	Es ist unbestreitbar, dass viele Fernarbeitende zunehmend negative Auswirkungen auf ihre psychische Gesundheit erleben, wie zum Beispiel Einsamkeit, Isolation und Depressionen, die seit dem Wechsel zum Homeoffice zugenommen haben. Hybrides Arbeiten kann dazu beitragen, diese Isolation zu verringern, da es eine Balance zwischen Büroarbeit und Fernarbeit schafft. Diese Kombination ermöglicht es den Mitarbeitenden, sowohl von der Flexibilität des Homeoffice als auch von der sozialen Interaktion im Büro zu profitieren. Damit verbunden sind einige Herausforderungen: - Digitale Ermüdung: Längere Ferninteraktionen können mit der Zeit das Engagement verringern. - Gewährleistung von Gleichbehandlung: Vermeidung einer unbeabsichtigten Bevorzugung von Mitarbeitenden vor Ort. - Technologische Zuverlässigkeit: Effektives hybrides Arbeiten setzt stabile Verbindungen und die Vertrautheit der Nutzer voraus. - Produktivität und Vertrauen messen: Der Übergang von einer präsenzorientierten zu einer ergebnisorientierten Führung erfordert einen Kulturwandel. - Aufrechterhaltung informeller Beziehungen: Hybridmodelle bergen das Risiko, spontane Interaktionen unter Kolleg*innen zu untergraben.
Erfolgsrezept – Empfehlungen für die Übertragbarkeit oder Anpassung der Praxis:	Unter Berücksichtigung der Schlüsselemente des Hybridmodells sind oben einige Einflussfaktoren aufgeführt: - Versehen Sie Ihre hybride Philosophie (z. B. WAVE) mit einem eigenen Namen, um Zielstrebigkeit und Zweckmäßigkeit zu signalisieren. - Setzen Sie auf integrierte digitale Werkzeuge: Vereinheitlichen Sie Kommunikation, Lernen, Terminplanung und Ressourcenplanung. - Schulen Sie Ihre Führungskräfte: um den Zusammenhalt von Remote-Teams und integrative Praktiken zu fördern. - Erfassen Sie hybride Kennzahlen: digitale Akzeptanz, wahrgenommene Autonomie, Häufigkeit der Zusammenarbeit, Nutzung des Arbeitsplatzes. - Verschiedene Arbeitsformen kombinieren: Geplante Präsenztage mit ortsunabhängigen Wochen verbinden; soziale Veranstaltungen und Mentoring beibehalten.
Zentrale Erkenntnisse:	Die Hybridstruktur des Modells ist in allen Phasen von entscheidender Bedeutung: - Ein gut positioniertes Hybridmodell fördert die Mitarbeitendenzufriedenheit und -bindung.

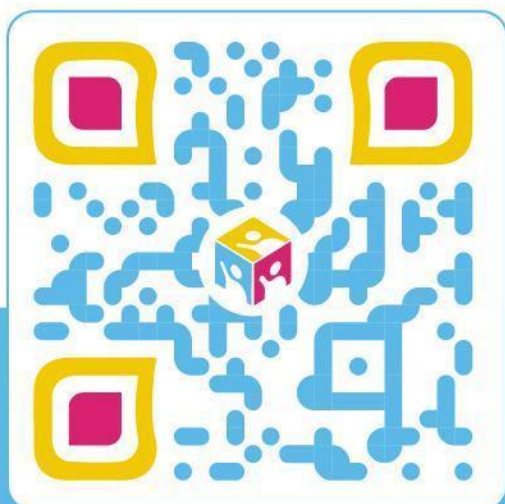


	- Technologie ist notwendig, aber nicht ausreichend – Kultur und Führung sind unerlässlich. - Hybride Strategien müssen kontinuierlich überprüft werden, um eine Aushöhlung der Unternehmenskultur zu vermeiden. - Die explizite Ausrichtung an Werten fördert Klarheit und Engagement in flexiblen Arbeitsmodellen.
Sonstige Informationen/Anmerkungen:	https://www.myhubintranet.com/connected-work/ https://www.researchgate.net/publication/373764714 The Connected Workplace Characteristics and Social Consequences of Work Surveillance in the Age of Datification Sensorization and Artificial Intelligence? https://www.researchgate.net/publication/369942110 The future of work work engagement and job performance in the hybrid workplace?



FITFORTHE
FUTURE

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.