

Arbeiten und Leben in der hybriden Welt

Impulsbeitrag

„Wie wollen wir in Zukunft leben?“

Hospitalhof Stuttgart, 17.02.2022

Dr. Josephine Hofmann, Leitung Zusammenarbeit und Führung



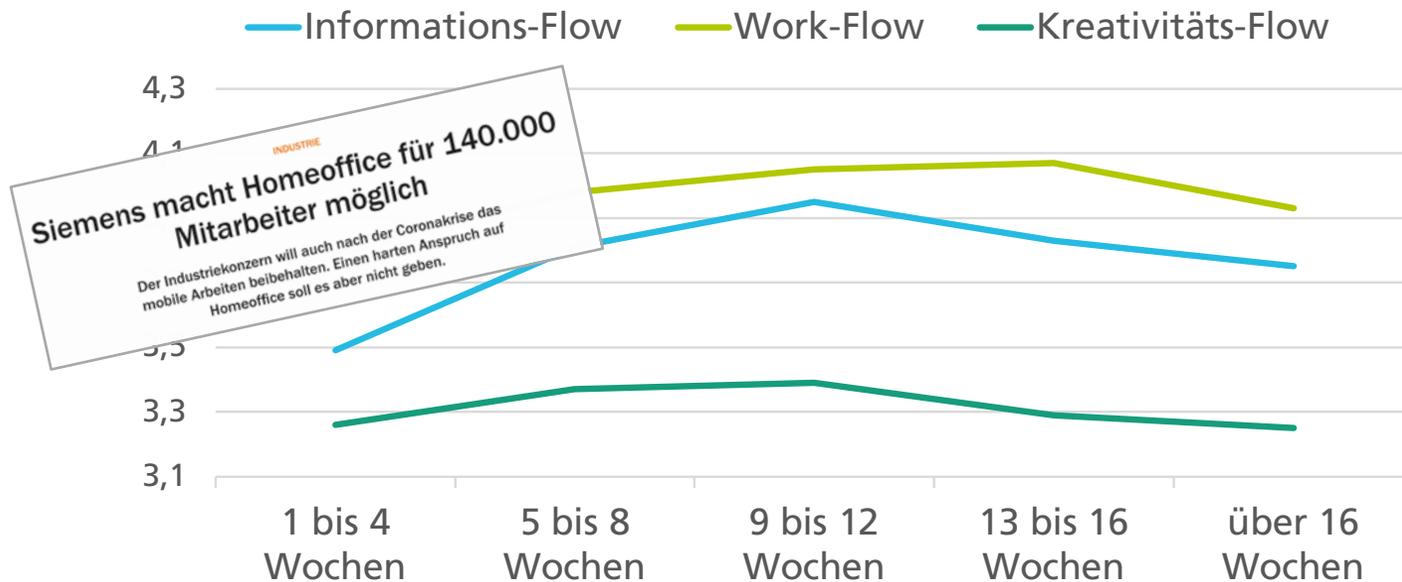
Universität Stuttgart
Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT



Die Post-Corona Arbeitswelt wird hybrid

Homeoffice als essentieller, aber nicht einziger Bestandteil einer neuen Normalität

Entwicklung von Erfolgsindikatoren in Abhängigkeit der Arbeit von zu Hause



Erhebungszeitraum: Mai bis Juli 2020

Jurecic, Bockstahler, Stolze, Rief, Verbundforschungsprojekt Office 21 – Homeoffice Experience: Prognosen für unsere zukünftige Arbeitswelt, Fraunhofer IAO, 2020, n = ca. 2.700

* Befragung bei einer deutschen Grossbank im Juli 2020, bzw. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/industrie-siemens-macht-homeoffice-fuer-140-000-mitarbeiter-moeglich/26009230.html?ticket=ST-3533395-y9pcbxnfEd7IQ6eaCLY-ap4>

Prognose: Arbeitstage im Homeoffice pro Monat



vorher

nachher

36% der Arbeitszeit im Homeoffice

*„Fragt man die Mitarbeitenden, so wünscht sich der Grossteil 2 bis 3 Tage daheim, der Rest im Büro“**

Präsenz und Virtualität in der Kombination



- In Zukunft werden ortspräsenete und virtuelle Arbeitsformen in einem gleichberechtigteren Mix kombiniert werden
- Der Mix hängt von der Digitalisierung der Tätigkeiten, der Ausprägung des Kundenkontakts, der Interdependenz der Aufgaben sowie der notwendigen Agilität ab.

Was bringt die post-pandemische Arbeitswelt?

New
Normal

Mehr mobile
Arbeit / daheim
/ über Distanz /
an anderen
Standorten

Gemixte Wohn-
und Innenstadt-
quartiere

Hybride
Nutzungs-
konzepte und
Ausstattungs-
komponenten

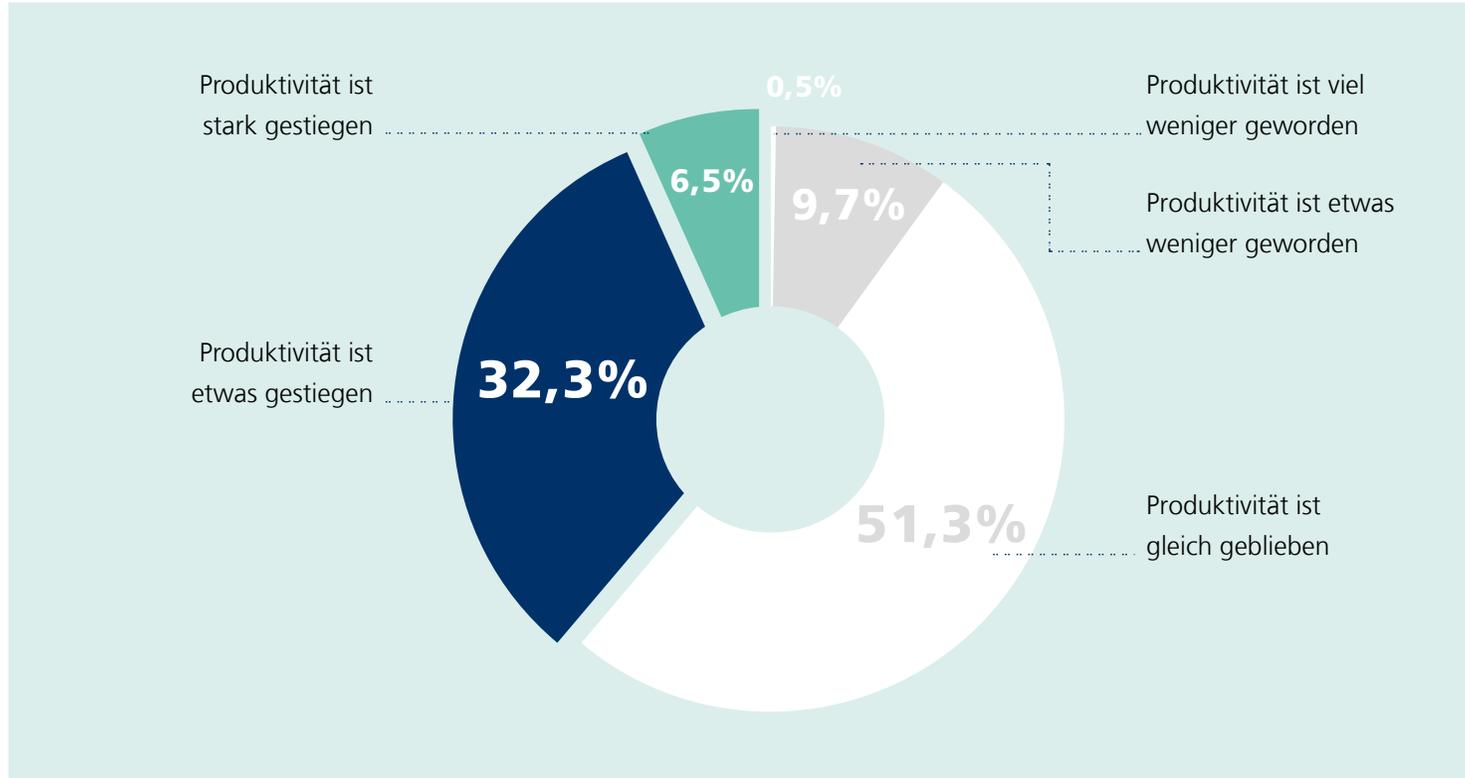
Verringerter
Bedarf an
Büroimmobilien

Veränderte
Zonierungs-
und
Bespielungs-
konzepte

Neue Betreiber-
modelle und
Partnerschaften

Wirkungen auf Produktivität

Die Ergebnisse sind ermutigend



Ganz überwiegend ist die Produktivität gestiegen oder gleich geblieben

Das ist auch ein Ergebnis sehr engagierter Mitarbeitender

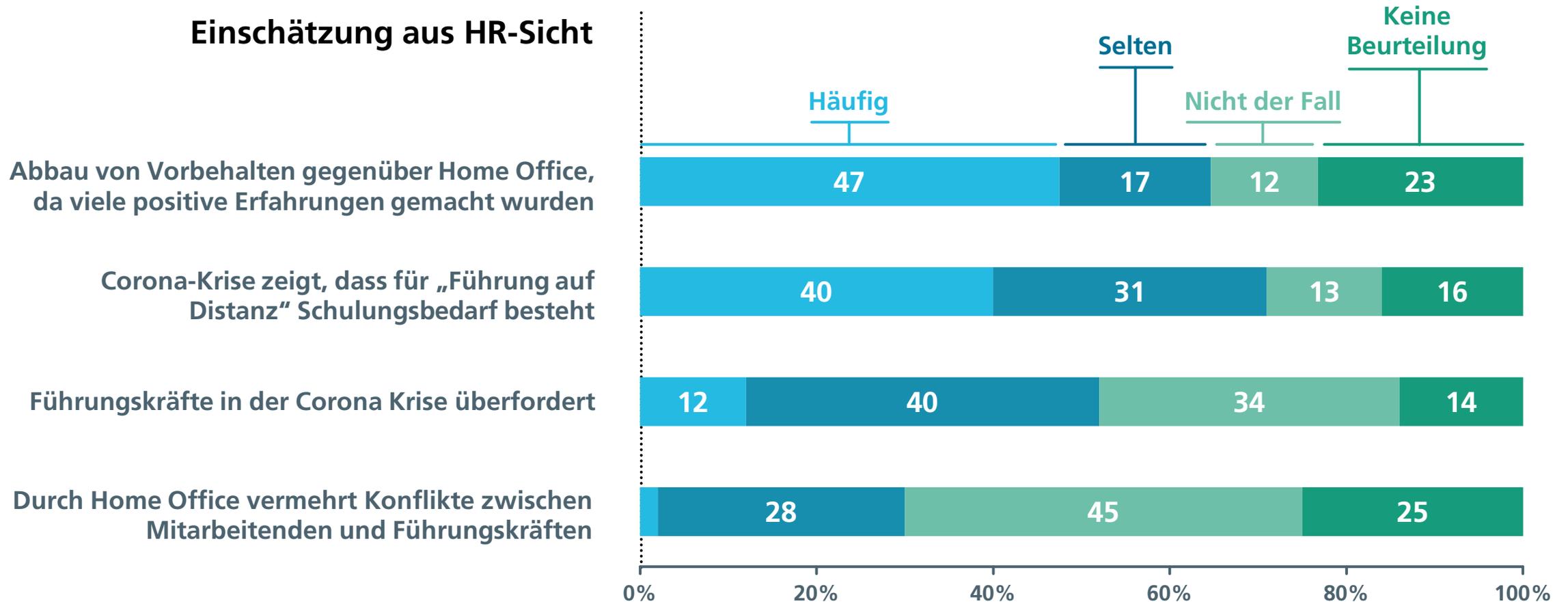
Schwierig sind Zusatzbelastungen durch Home Schooling etc.

Studie: Hofmann, Piele, Piele, 2020 – Arbeiten in der Corona-Pandemie, Fraunhofer IAO

Führen auf Distanz

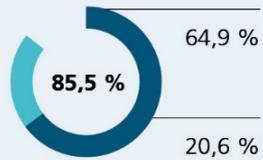
Die Corona-Krise als Bootcamp der Führungskräfteentwicklung

Einschätzung aus HR-Sicht

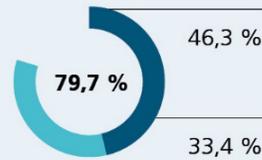


Wie hat sich Führung durch Corona verändert?

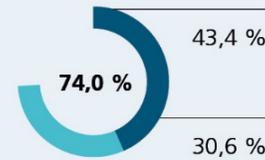
Die Kommunikation mit den Mitarbeitenden nimmt mehr Zeit in Anspruch als vor der Pandemie.



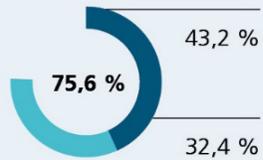
Führungskräfte haben einen erhöhten Koordinations-/ Planungs- und Überprüfungsaufwand.



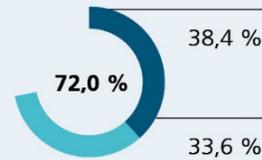
Führungskräfte führen deutlich mehr bilaterale Gespräche mit einzelnen Mitarbeitenden.



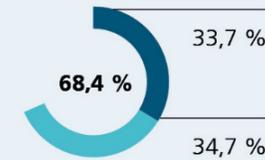
Das Arbeitsvolumen der Führungskräfte ist gestiegen.



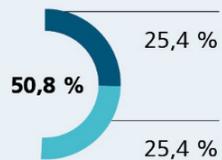
Führungskräfte übernehmen mehr organisatorische / ausstattungsseitige Anpassungsaufgaben.



Führungskräfte haben zeitlichen Mehraufwand für Rückmeldung.



Führungskräfte haben zeitlichen Mehraufwand für Konfliktmanagement.



Führungskräfte delegieren langfristiger.



■ ja
■ teils / teils

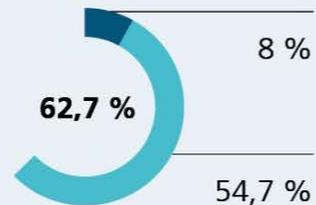
- Kommunikation und Koordinationsaufwände nehmen zu
- Zum Beispiel durch vermehrte „One-on-One“-Gespräche
- Auch in punkto Organisation sind Mehraufwände aufgetreten

Quelle: Hofmann, Piele, Piele 2021: Führung im Neuen Normal, Stuttgart

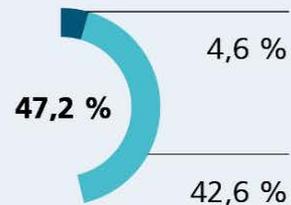
Herausforderungen der FK im Neuen Normal

»Wie leicht oder schwer fällt den Führungskräften die Bewältigung der folgenden Herausforderungen?«

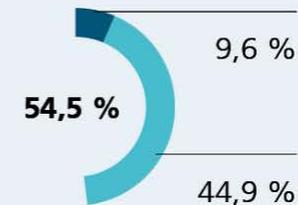
Umgang mit Mitarbeitenden, die wenig aktiv kommunizieren und daher eher »isoliert« sind.



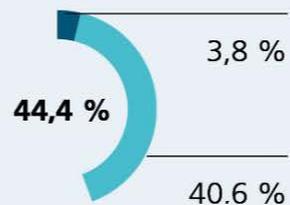
Umgang mit Wirkungen auf die psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden, wie z. B. Entgrenzung.



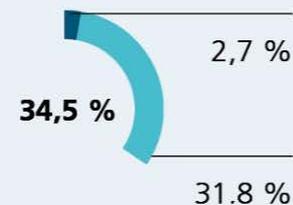
Aufrechterhaltung von informeller Kommunikation und Bindung.



Management von ungleichen Belastungen aufgrund verschiedener familiärer Situationen der Mitarbeitenden.



Wahrnehmung der Leistung der Mitarbeitenden.



■ sehr schwer
■ schwer

- Besonders schwierig sind vor allem die „persönlichen“ Themen
- Insbesondere gesundheitliche Fragen sind mit Vorsicht zu adressieren

Quelle: Hofmann, Piele, Piele 2021: Führung im Neuen Normal, Stuttgart

Daneben gibt es noch eine ganze Reihe weiterer Fragen

Wir erwarten ein neues Spielfeld für das Work-Life-Blending und neue Antworten auf wichtige Fragen



- ob der Arbeitsort automatisch der Lebensmittelpunkt sein muss
- ob qualifizierte Arbeit nun vermehrt ganz ins kostengünstigere Ausland verlegt wird
- wieviel nachhaltiger und belastungsärmer Pendlerströme und Dienstreisen gestaltet werden können
- ob damit bisher weniger entwickelte Regionen attraktive Arbeitsplätze ansiedeln
- und damit neue Erwerbsformen wie Crowdfunding Aufwuchs erhalten können
- ob zeitliche Flexibilisierung noch weiter ausgedehnt wird.....



In Kooperation mit:

Traumberuf am Ort der Träume

Mobiles Arbeiten läuft für viele Menschen mit Schreibtischjob überraschend rund. Das sagen sogar die Chefs
Müssen wir künftig für die Karriere nicht mehr umziehen?

Das Unternehmen als sozialer Ort



- Was verändert sich auf lange Sicht
- mit der identitätsstiftenden Wirkung der Teamgemeinschaft?
 - mit der Bedeutung des Arbeitgebers als Partnerbörse?
 - mit der Bedeutung der beruflichen Tätigkeit für die individuelle Sozialisation?
 - mit der Möglichkeit zur sozialen Teilhabe?
 - mit Onboarding- und Recruiting-Prozessen?
 - mit der Innovationsfähigkeit?
 - mit der Hilfsbereitschaft unter KollegInnen?
 - mit der Art und Weise, wie Wissen geteilt wird?
 - mit der Krisenresilienz des Arbeitgebers?

Hier ist langfristige Forschung erforderlich!

Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Dr. Josephine Hofmann

Leitung Zusammenarbeit und Führung
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation IAO
Stv. Leiterin Forschungsbereich Unternehmensentwicklung
und Arbeitsgestaltung

Nobelstraße 12 | 70569 Stuttgart | Germany
Telefon: +49 (0) 711 970-2095
E-Mail: Josephine.Hofmann@iao.fraunhofer.de
Internet: www.iao.fraunhofer.de

