

# 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



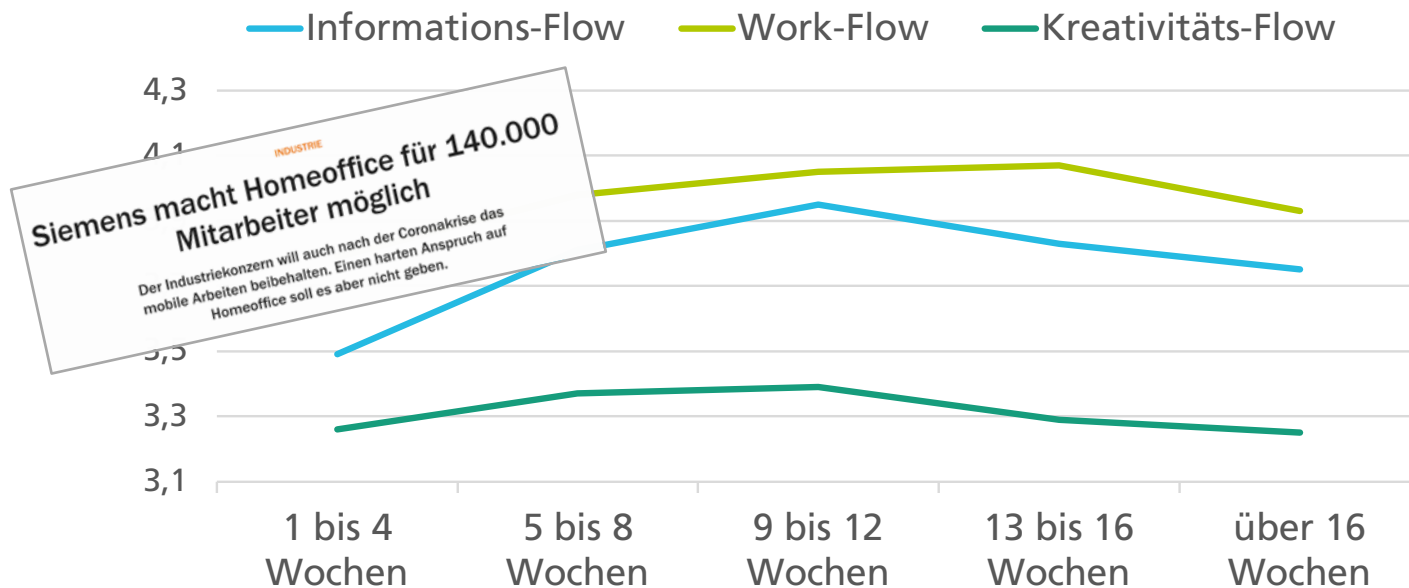
Universität Stuttgart  
Institut für Arbeitswissenschaft und  
Technologiemanagement IAT



# 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>

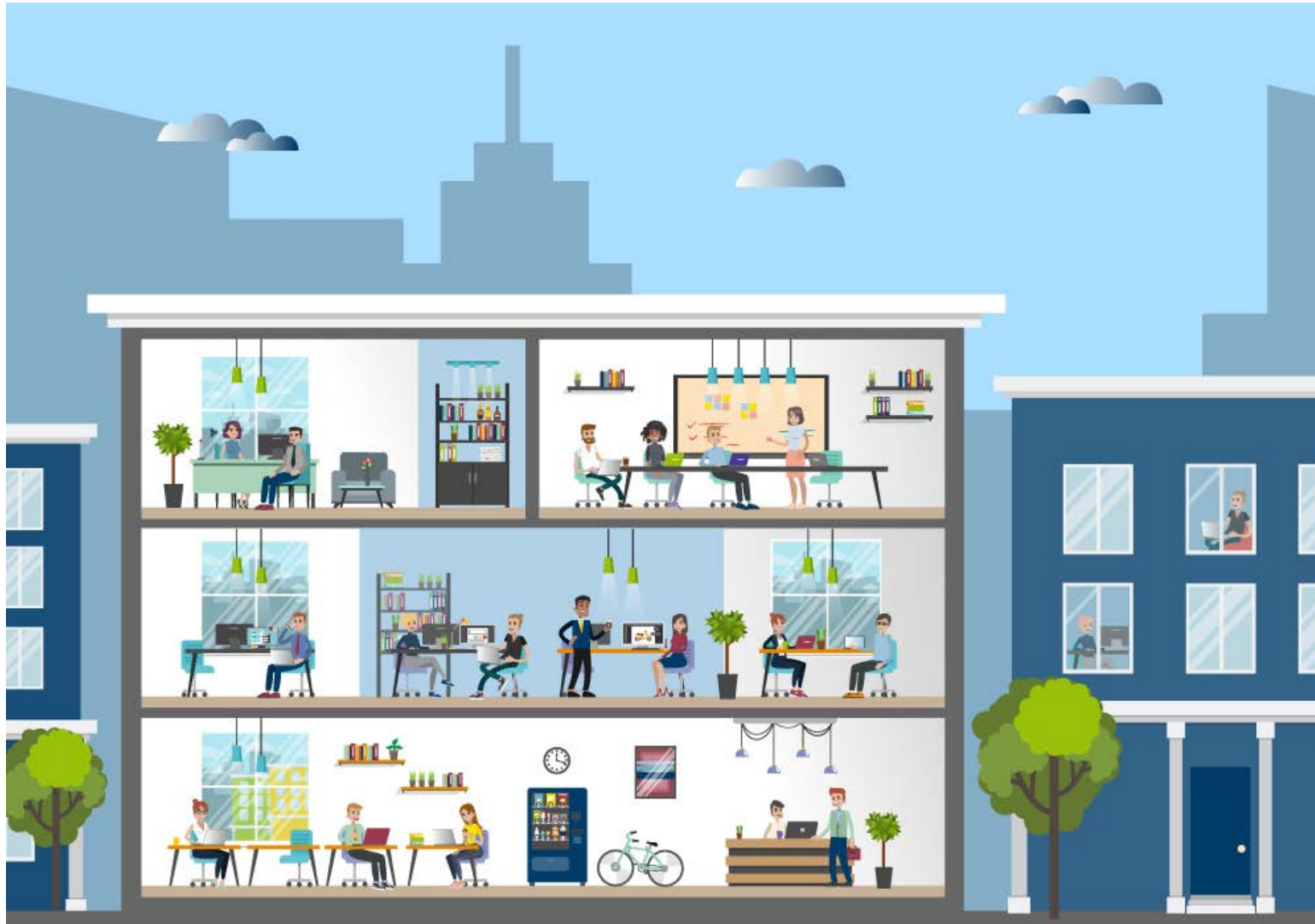
## Prognose: Arbeitstage im Homeoffice pro Monat



**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

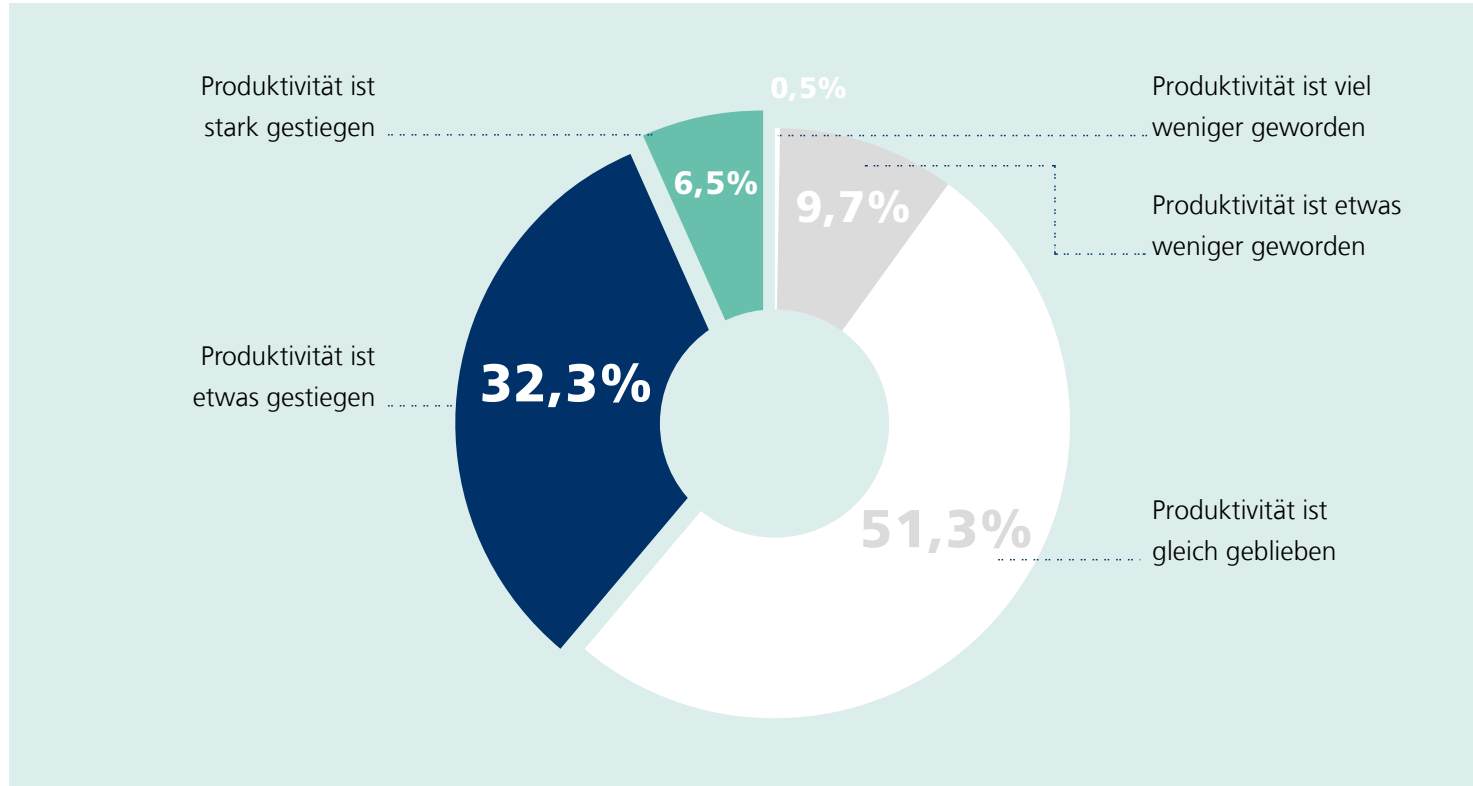
Verringerter  
Bedarf an  
Büroimmobilien

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**

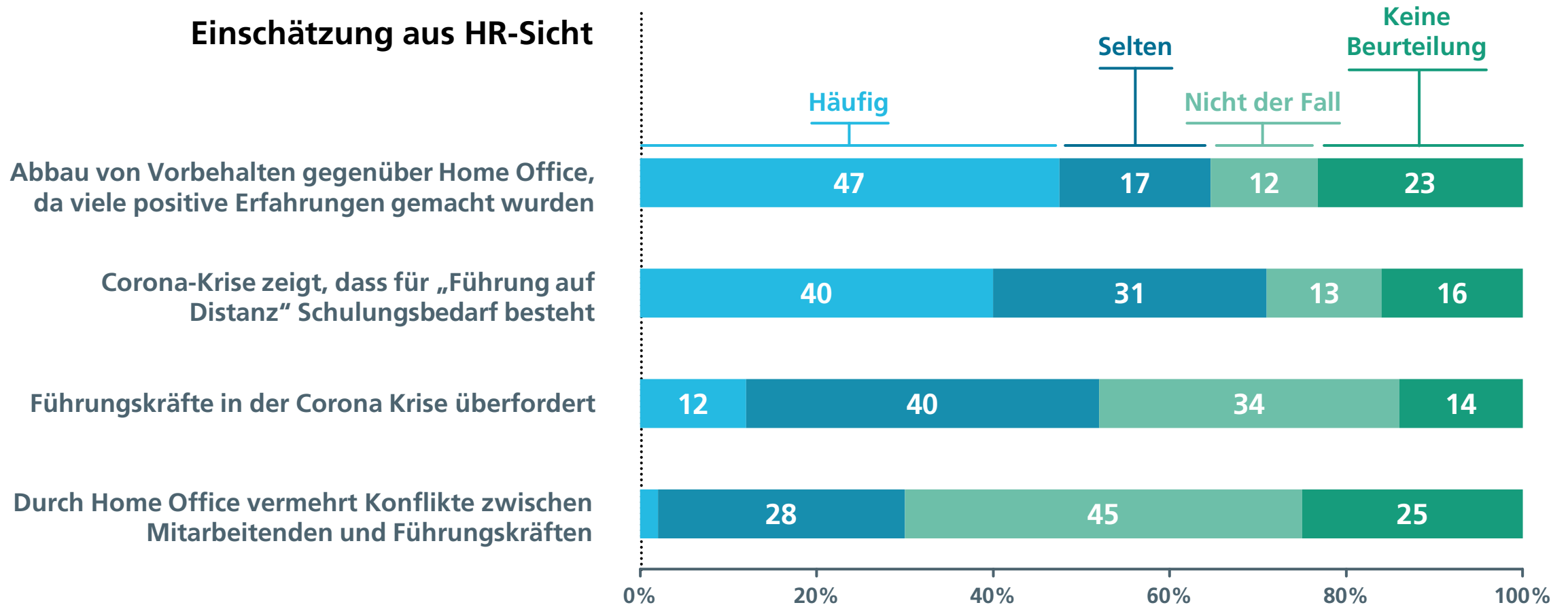
**Schwierig sind Zusatzbelastungen durch Home Schooling etc.**

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

# Führen auf Distanz

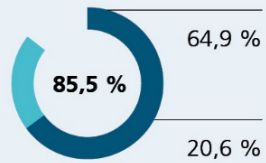
Die Corona-Krise als Bootcamp der Führungskräfteentwicklung

## Einschätzung aus HR-Sicht

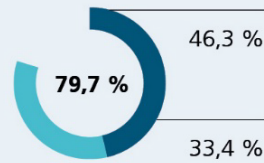


# Wie hat sich Führung durch Corona verändert?

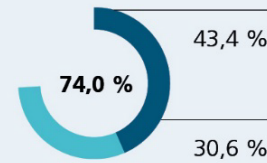
Die Kommunikation mit den Mitarbeitenden nimmt mehr Zeit in Anspruch als vor der Pandemie.



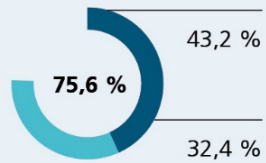
Führungskräfte haben einen erhöhten Koordinations-/ Planungs- und Überprüfungsaufwand.



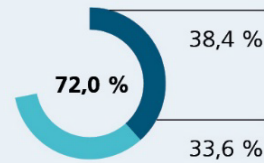
Führungskräfte führen deutlich mehr bilaterale Gespräche mit einzelnen Mitarbeitenden.



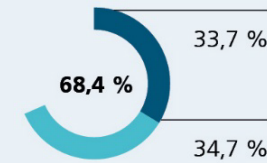
Das Arbeitsvolumen der Führungskräfte ist gestiegen.



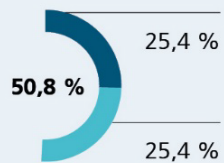
Führungskräfte übernehmen mehr organisatorische / ausstattungsseitige Anpassungsaufgaben.



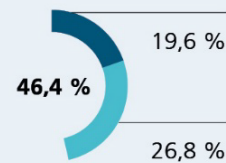
Führungskräfte haben zeitlichen Mehraufwand für Rückmeldung.



Führungskräfte haben zeitlichen Mehraufwand für Konfliktmanagement.



Führungskräfte delegieren langfristiger.



■ ja  
■ teils / teils

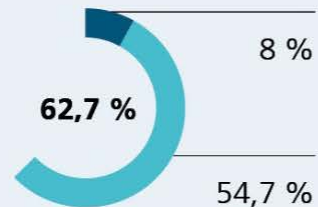
- Kommunikation und Koordinationsaufwände nehmen zu
- Zum Beispiel durch vermehrte „One-on-One“-Gespräche
- Auch in punkto Organisation sind Mehraufwände aufgetreten

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

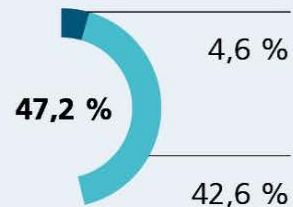
# Herausforderungen der FK im Neuen Normal

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

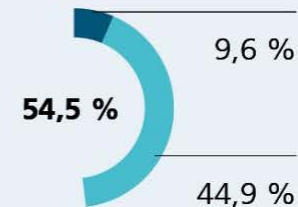
Umgang mit Mitarbeitenden, die wenig aktiv kommunizieren und daher eher »isoliert« sind.



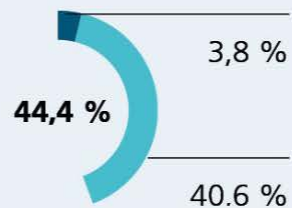
Umgang mit Wirkungen auf die psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden, wie z. B. Entgrenzung.



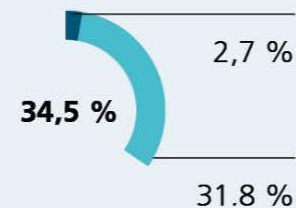
Aufrechterhaltung von informeller Kommunikation und Bindung.



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](mailto:Josephine.Hofmann@iao.fraunhofer.de)  
Internet: [www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)

