

Voraussetzungen gelungener hybrider Arbeit

Vollkonferenz am 11. Mai 2022

Alexander Piele, wiss. Mitarbeiter im Team Zusammenarbeit und Führung

In Kooperation mit



Universität Stuttgart
Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT

Ortsflexible Arbeitsformen – Alte Vorurteile und die Corona-Lernerfahrungen

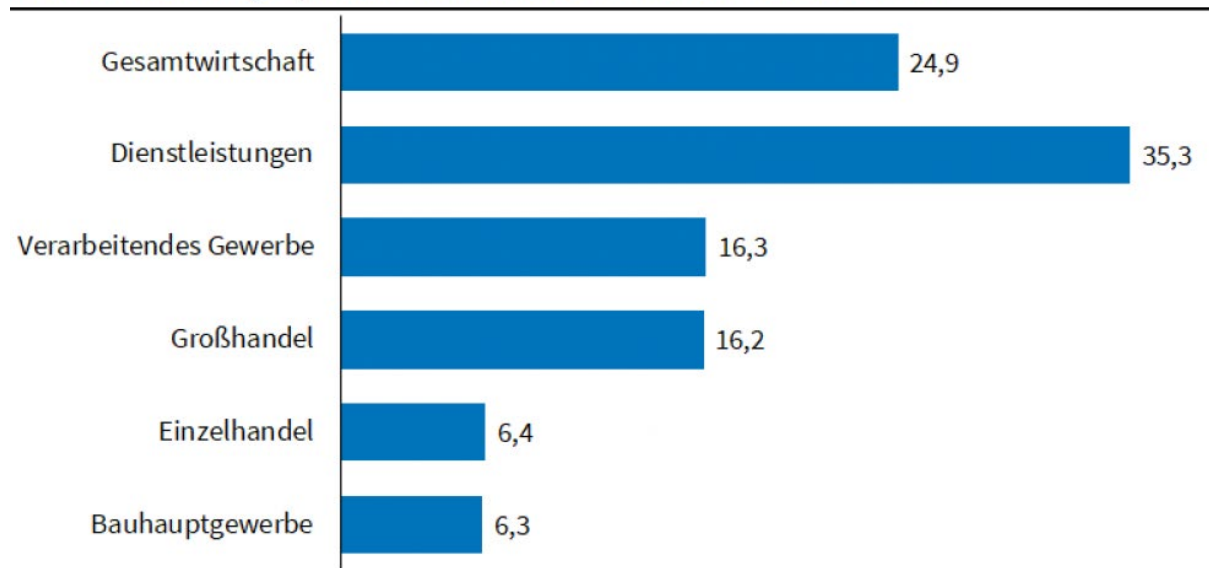


Zuvor ein Trend, durch Corona eine Notwendigkeit und nach der Pandemie...?

Beschäftigtenanteil im Homeoffice und Nutzungsumfang erhöhen sich durch die Pandemie deutlich

Nutzung von Homeoffice

Anteil der Beschäftigten, die zumindest teilweise im Homeoffice arbeiten in %



Quelle: ifo Konjunkturumfragen, April 2022.

© ifo Institut

„Der Anteil der deutschen Beschäftigten, die **zumindest teilweise im Homeoffice arbeiteten**, ist im **April auf 24,9 Prozent** gesunken. Im März waren es 27,6 Prozent. Das geht aus einer Umfrage des ifo Instituts hervor. „**Die Homeoffice-Nutzung bleibt damit nach Abschaffung der Pflicht am 20. März auf einem hohen Niveau. Offenbar haben sich viele Unternehmen dauerhaft auf flexiblere Modelle eingestellt**“, sagt Jean-Victor Alipour, Experte für Homeoffice beim ifo Institut. Allerdings hatte das ifo Institut ein **Homeoffice-Potenzial von 56 Prozent** über die gesamte deutsche Wirtschaft hinweg berechnet.“

Ifo Pressemitteilung vom 9. Mai 2022, abgerufen unter <https://www.ifo.de/node/69501>

Arbeiten in der Corona-Pandemie und der Weg zum New Normal

– Studienreihe des IAO und der DGfP aus den Jahren 2020 bis 2022*

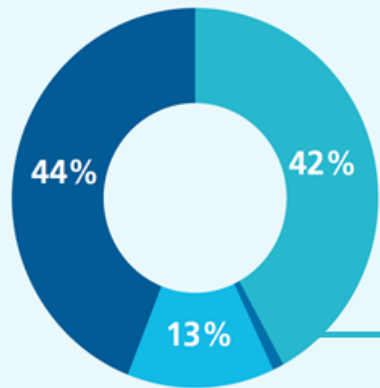


*Teilnehmende aus HR / Unternehmensleitung, stellvertretend jeweils für ihr Unternehmen

Abrufbar unter: <https://s.fhg.de/arbeiten-im-new-normal>

Und nach der Pandemie? Ein Meinungsbild, das sich rasch verfestigte

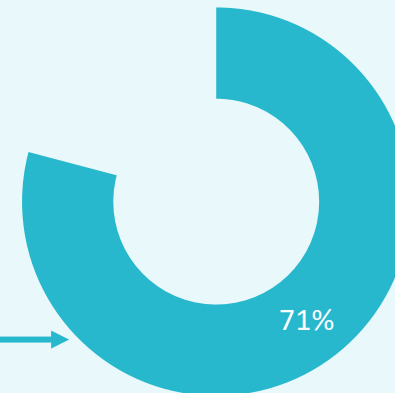
„Aufgrund der Erfahrungen in der Corona-Krise: Wird sich das unternehmensseitige Angebot im Home Office zu arbeiten nach der Corona-Krise voraussichtlich verändern?“



Quelle: Hofmann, Piele, Piele 2020: Auf dem Weg zum New Normal

- ja, das Angebot möchten wir ausweiten
- ja, das Angebot möchten wir verringern
- nein, das Angebot möchten wir gleich lassen
- das ist noch nicht entschieden

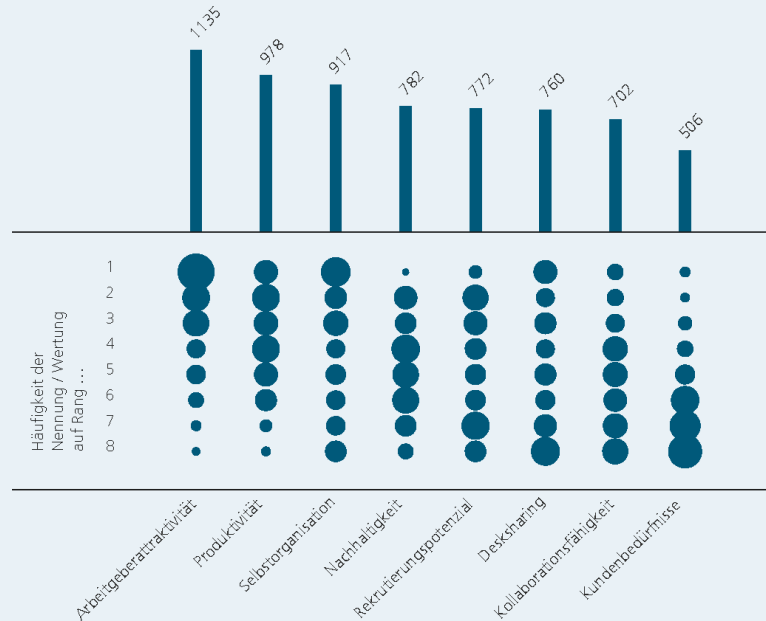
6 Monate später



Quelle: Hofmann, Piele, Piele 2021: Leistung und Produktivität

Treiber der hybriden Arbeit im New Normal

Wenn Sie an hybrides Arbeiten (also einem Mix aus Arbeiten im Büro und mobiler Arbeit/Homeoffice) denken, was sind für Sie die entscheidenden Treiber für die Umsetzung einer solchen Arbeitsweise?



- Die Befragten konnten ein Ranking abgeben
- Arbeitgeberattraktivität mit großer Eindeutigkeit auf Platz 1
- Gefolgt von Produktivitätserwartungen, allerdings mit breiterer Streuung
- New-Work-getriebene Motivation der Selbstorganisation auf Platz 3
- Die Realisierung von Desksharing auf Platz 6
- Auf dem letzten Platz: Kundenbedürfnisse; hier bietet Flexibilität Möglichkeiten, aber eben auch Gefahren.

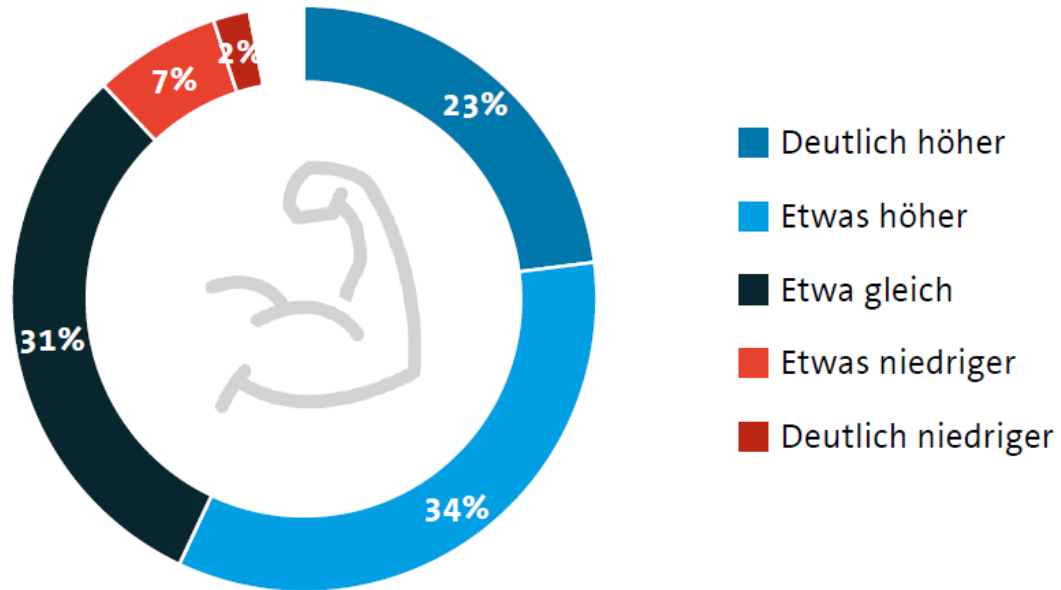
Quelle: Hofmann, Piele, Piele 2021: Ausgestaltung des New Normal

Leidet die Produktivität im Homeoffice?

Die Lernerfahrungen der Corona-Zeit sagen „Nein, häufig ist das Gegenteil der Fall“

Aus Sicht der Beschäftigten

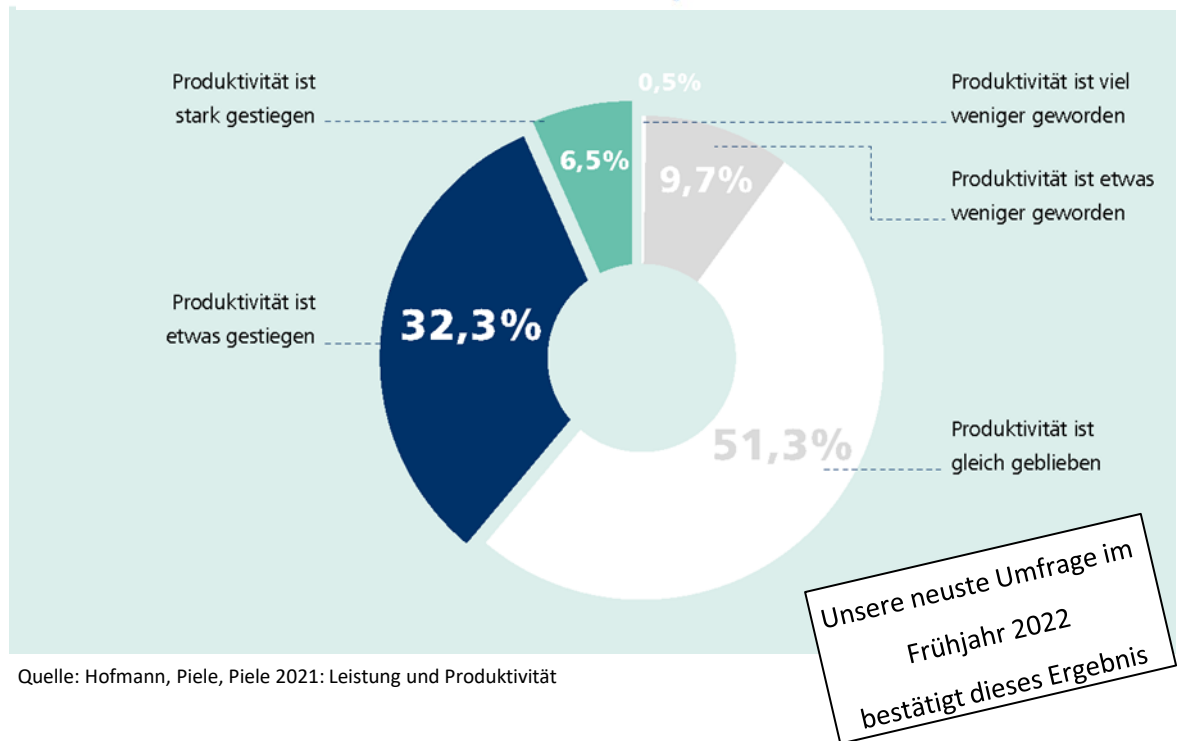
Produktivität



Basis: Erwerbstätige, die vor oder nach Ausbruch der Corona-Pandemie oder aktuell im Homeoffice gearbeitet haben (n=873)
Zu 100 Prozent fehlende Werte: »weiß nicht/k. A.« | Quelle: Bitkom Research 2020

Aus Unternehmenssicht

HAT SICH DIE PRODUKTIVITÄT IHRER MITARBEITENDEN, DIE WÄHREND DER CORONA-PANDEMIE VERMEHRT IM HOME-OFFICE / MOBIL GEARBEITET HABEN, VERÄNDERT?



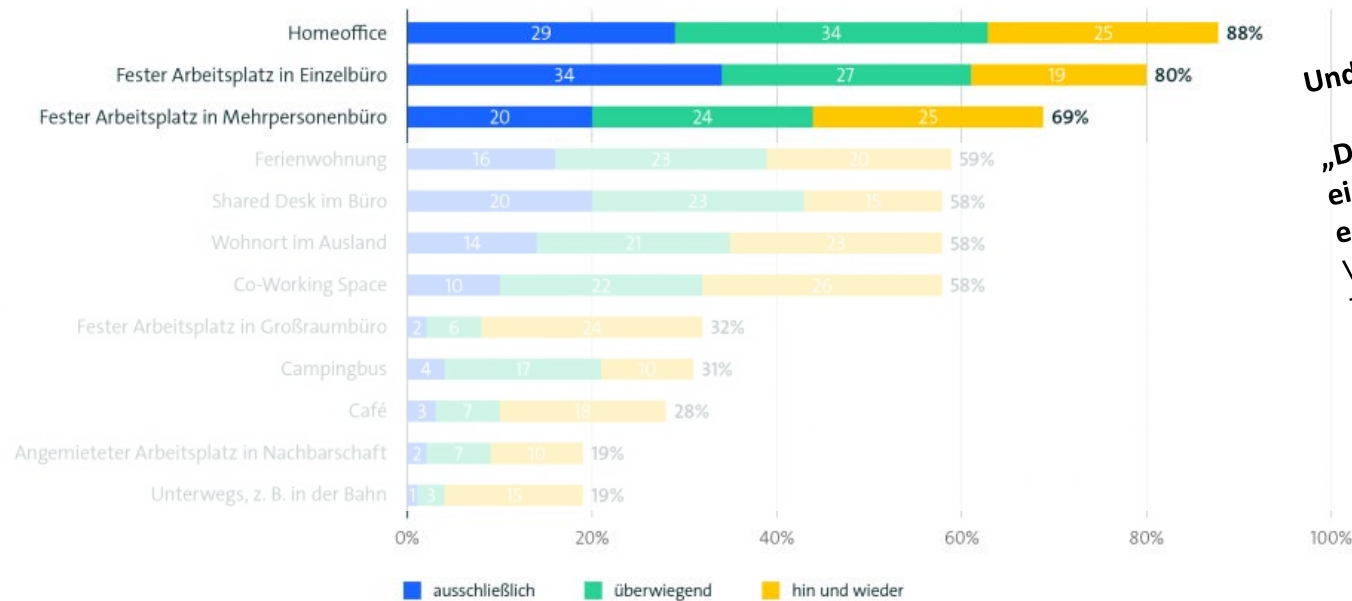
Quelle: Hofmann, Piele, Piele 2021: Leistung und Produktivität

Der Wunsch der Beschäftigten nach mobiler Arbeit / Homeoffice ist groß

Und die Unternehmen kommen diesem Wunsch häufig nach

Neun von zehn sehen ihre Zukunft im Homeoffice

An welchem Ort möchten Sie nach der Pandemie arbeiten?



Und was sagen die Unternehmensvertreter*innen:
„Das überwiegende Voting der Teilnehmenden deutet auf einen »Hälfte-Hälfte-Mix« hin, lässt also eine echte Hybridität erwarten. 40,1 Prozent geben an, dass 2 Tage mobile Arbeit [pro Woche] möglich sein werden, knapp 30 Prozent nennen hier 3 Tage [pro Woche]. Immerhin knapp 15 Prozent der Befragten notieren, dass man auch »Vollzeit« mobil arbeiten können wird. Ein im Vergleich zur Vor-Corona-Zeit immenser Sprung.“

Quelle: Hofmann, Piele, Piele 2021: Ausgestaltung des New Normal

Basis: Alle befragten Erwerbstätigen (n=1.502) | Quelle: Bitkom Research 2022

bitkom

Abgerufen am 05.05.2022 unter: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/New-Work-Haelfte-arbeitet-im-Homeoffice>

Die Post-Corona Arbeitswelt wird hybrid

Homeoffice / mobile Arbeit als essentieller, aber nicht einziger Bestandteil einer neuen Normalität

- In Zukunft werden ortspräsente und virtuelle Arbeitsformen in einem gleichberechtigteren Mix kombiniert werden
- Der Mix hängt insbesondere von der Digitalisierung der Tätigkeiten, der Ausprägung des Kundenkontakts sowie der Interdependenz der Aufgaben ab
- Doch es wird auch in Zukunft Tätigkeiten geben, die nicht mobil erbracht werden können; wie soll das Unternehmen mit hiermit umgehen?



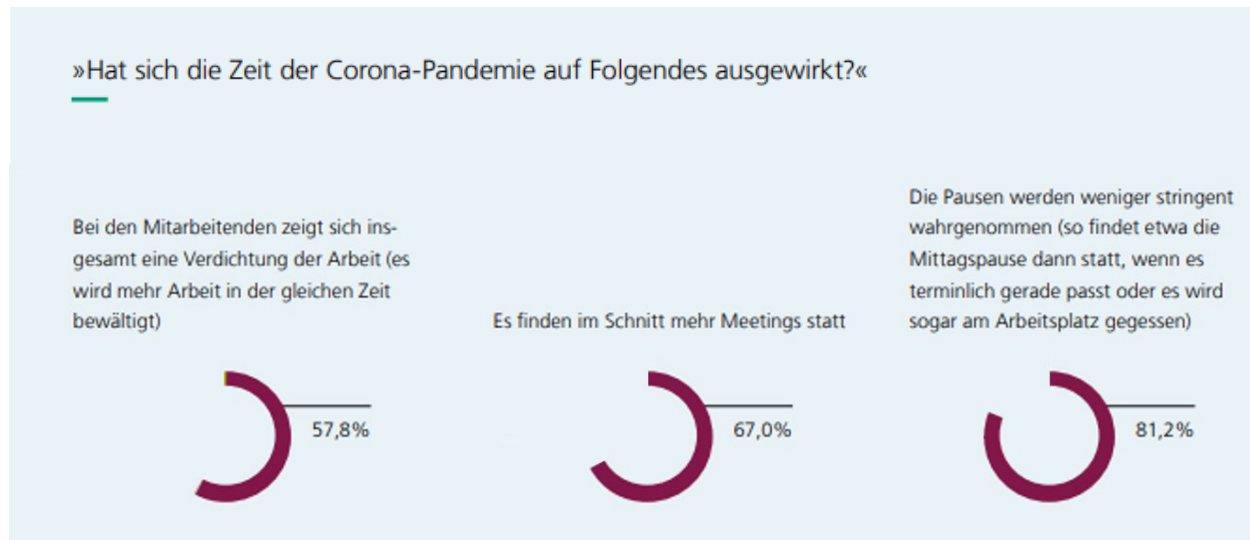
© JS-LE-PHOTOGRAPHY - Fotolia.com

© Fraunhofer IAO UNStudio ASPLAN

Voraussetzungen und Herausforderungen für gelungene hybride Arbeit



Folge zunehmender Virtualität – Mehr Meetings und Verdichtung von Arbeit



Quelle: Hofmann, Piele, Piele 2022: Langfristige Wirkungen der Pandemie

- Das Thema Gesundheit steht gleich in mehrfacher Hinsicht weit oben auf der Liste der Voraussetzungen gelungener hybrider Arbeit
- Neben Fragen der Ausstattung und der Ergonomie am Arbeitsplatz sind es ganz wesentlich Fragen der psychischen Gesundheit, die es im Rahmen flexibler Arbeitsformen zu beantworten gilt
- Während der Corona-Pandemie führte die starke Virtualisierung zu einer Verdichtung von Arbeit und einer erhöhten „Taktfrequenz“ insbesondere bei Meetings
- Hierüber sollte im Unternehmen gesprochen werden!

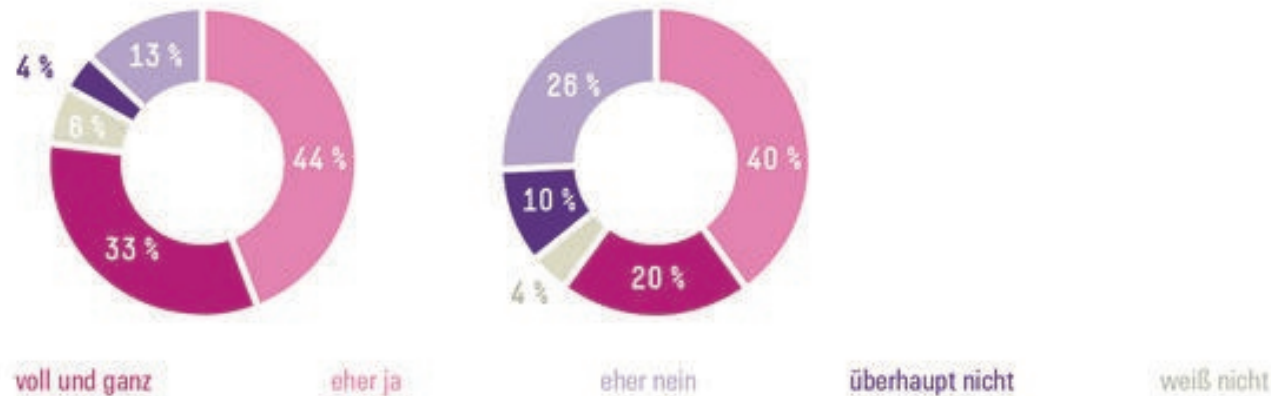
Neben Arbeitsintensivierung gilt es auch die Extensivierung zu beachten

Verbesserte Vereinbarkeit, schwierige Abgrenzung

Auf die Frage, ...

ob das Homeoffice die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtert, antworten ...

ob die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit im Homeoffice, verschwimmen, antworten ...



Quelle: WSI 2020

Abgerufen am 05.05.2022 unter: <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-homeoffice-besser-klar-geregelt-27643.htm>

- Die Möglichkeit ortsflexibel arbeiten zu können, ermöglicht eine bessere Vereinbarkeit...
- ... kann aber auch dazu führen, dass Arbeit und Freizeit immer schwerer zu trennen sind und das notwendige „Abschalten“ nicht mehr gelingt.
- Was kann und wird aus Unternehmenssicht sinnvollerweise dagegen unternommen?

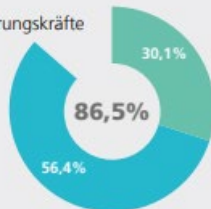
Was sind geeignete Strategien gegen Entgrenzung?

Neben umfangreicher Sensibilisierung vor allem auch teamverantwortliche Gestaltungsansätze

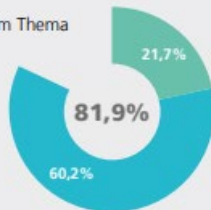
IN WENIGER ALS DER HÄLFTE DER UNTERNEHMEN WERDEN SINNVOLLE STRATEGIEN VERFOLGT

 sinnvoll, findet statt
 sinnvoll, findet **nicht** statt

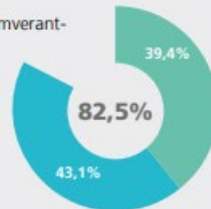
Sensibilisierung der Führungskräfte in Bezug auf Entgrenzung bei ihren Mitarbeitenden



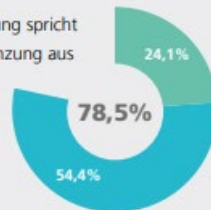
Breite Informationen zum Thema Entgrenzung zur Sensibilisierung der Beschäftigten



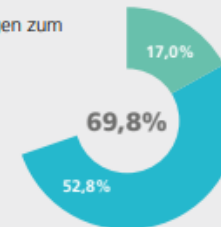
Unterstützung von teamverantwortlichen Gestaltungsansätzen, z. B. Regelungen im Team zur Erreichbarkeit und Reaktionszeiten



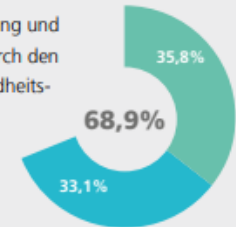
Die Unternehmensleitung spricht sich klar gegen Entgrenzung aus



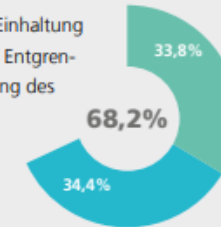
Angebot von Schulungen zum Thema Entgrenzung



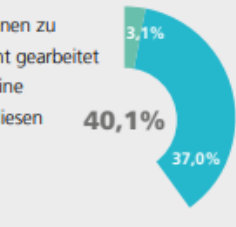
Unabhängige Beratung und Hilfestellung z. B. durch den betrieblichen Gesundheitsdienst



Es gibt Kontrollen zur Einhaltung der Regelungen gegen Entgrenzung (z. B. zur Einhaltung des Arbeitszeitrahmens, der Ruhezeiten etc.)



Technische Restriktionen zu Zeiten, an denen nicht gearbeitet werden darf (z. B. keine E-mailzustellung in diesen Zeiten)



Quelle: Hofmann, Piele, Piele 2021: Entgrenzungseffekte

Teamverantwortlichkeit durch gemeinsame Regelungen im Team

Was ist eine Teamcharta?

Warum eine „Teamcharta“?

- Arbeit über Distanz gelingt nur in Teamverantwortlichkeit
- Teamindividuelle Regelungen für Passgenauigkeit und hohe Akzeptanz

Was regelt eine Teamcharta?

U. a.

- Erreichbarkeit
- Gemeinsame Verantwortung, Vermeidung und Thematisierung von Entgrenzung
- Transparenz von Belastung / Überlastung
- Wissensmanagement und (Regel-)Kommunikation
- ...

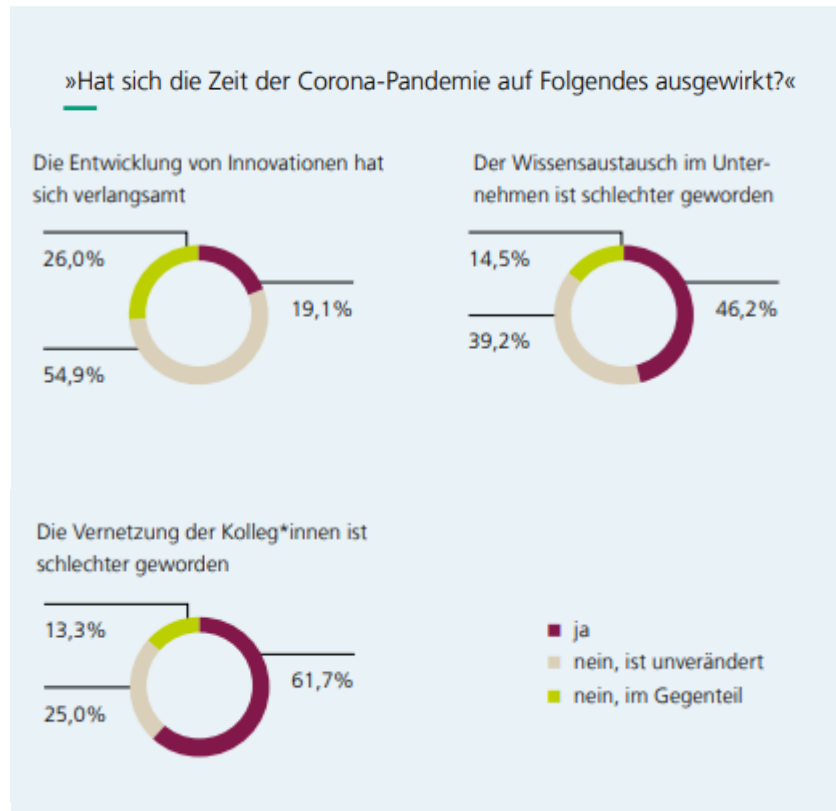
Was geschieht im Teamcharta-Workshop?

- Raum für Reflexion und offene Gesprächsatmosphäre
- Erwartungen und Befürchtungen im Team
- Systematische Herausarbeitung der individuell entscheidenden Gestaltungsbereiche
- Erreichung eines gemeinsamen Konsens

Beispiele typischer Diskussionspunkte

- *„Wann wird Erreichbarkeit erwartet, wie schnell muss ich reagieren?“*
- *„Wie signalisiere ich, dass ich kontaktiert werden kann bzw. gerade nicht gestört werden möchte?“*
- *„Wie vermeiden wir Ungerechtigkeiten bei der Arbeitsbelastung zwischen Kolleg*innen im Büro und daheim?“*

Wissenstransfer und Vernetzung ein wichtiges Thema im New Normal



Quelle: Hofmann, Piele, Piele 2022: Langfristige Wirkungen der Pandemie

- Wissenstransfer und Vernetzung sollten auf der „Team-Agenda“ stehen, aber auch im Unternehmen einen wichtigen Platz einnehmen
- In die Corona-Pandemie hatten es eingespielte Teams am leichtesten
- Onboarding und Vernetzung von neuen Mitarbeitenden ist in Verbindung mit ausgeprägter Virtualität jedoch eine Herausforderung im New Normal
- Die Bindung langjähriger und neuer Beschäftigter ist ein entscheidendes Gut

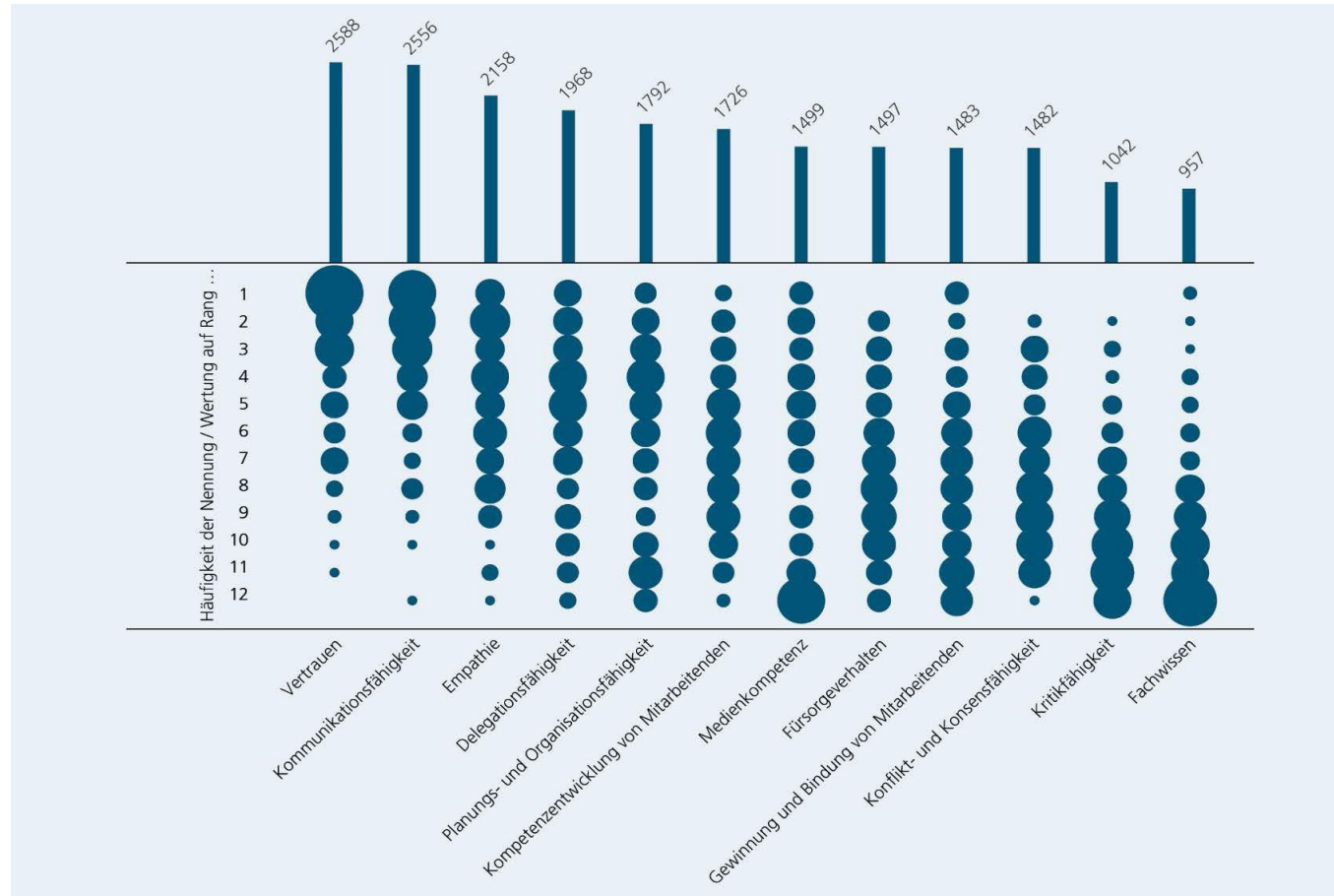
Was bindet die Beschäftigten im neuen Normal an ihr Unternehmen



- Auf Platz 1 sogar vor den flexiblen Arbeitsformen, aber auch eng damit verbunden die gute Führungsarbeit
- Deutlich weniger als relevant eingestuft wurden die monetären Anreize
- Aber was sind die Bestandteile guter Führung im neuen Normal?

Quelle: Hofmann, Piele, Piele 2022: Langfristige Wirkungen der Pandemie

Wesentliche Kompetenzen von Führung im Neuen Normal



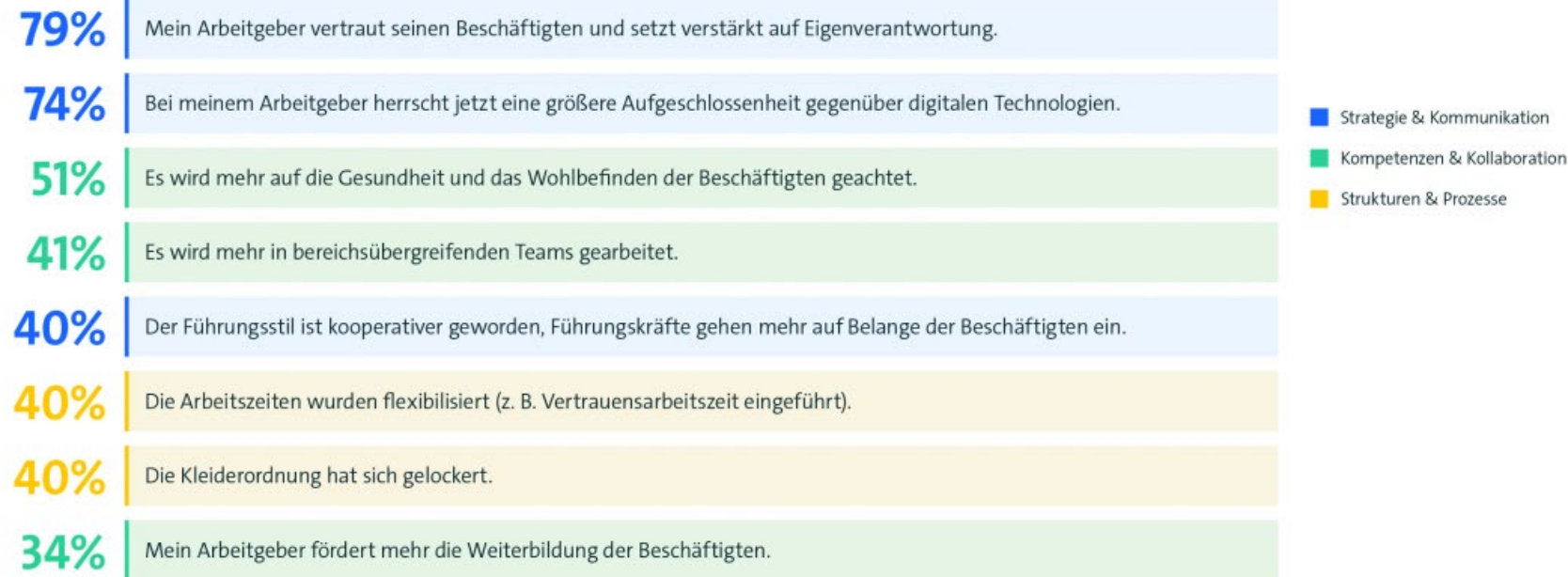
- Auf Platz 1 und 2 mit großer Einigkeit: Vertrauen (geben und erhalten) sowie Kommunikationsfähigkeit
- Fachwissen (ebenfalls mit großer Einigkeit) auf dem letzten Platz

Quelle: Hofmann, Piele, Piele 2021: Führung im neuen Normal

Bereits jetzt sind viele Veränderung spürbar – diese gilt es zu verfestigen

Corona treibt den Kulturwandel hin zu New Work

Inwiefern hat sich die Arbeitskultur bei Ihrem Arbeitgeber in der Pandemie verändert?



Basis: Abhängig Beschäftigte (n=1.303) | Mehrfachnennungen möglich | Quelle: Bitkom Research 2022

Abgerufen am 05.05.2022 unter: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/New-Work-Haelfte-arbeitet-im-Homeoffice>

bitkom

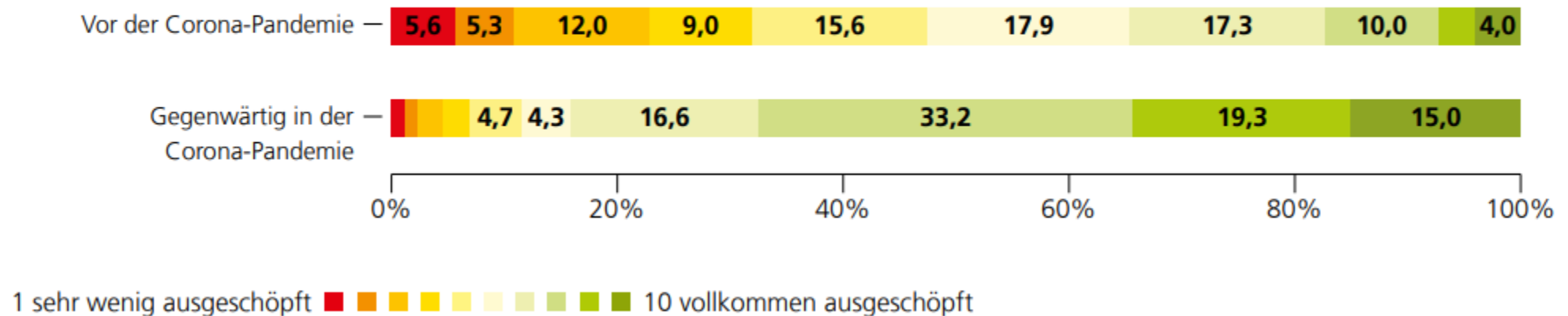
Und was ist mit dem produzierenden Bereich?



Blick auf das Thema zeitliche Flexibilität – bei den Bürobeschäftigten

Ein gewaltiger Sprung bei der Ausschöpfung des zeitlichen Flexibilisierungspotenzials

»Wie stark ausgeschöpft waren / sind die Möglichkeiten der zeitlichen Flexibilität in Ihrem Unternehmen bei den Bürobeschäftigten insgesamt?
Bitte geben Sie uns eine Einschätzung auf einer Skala von 1–10.«

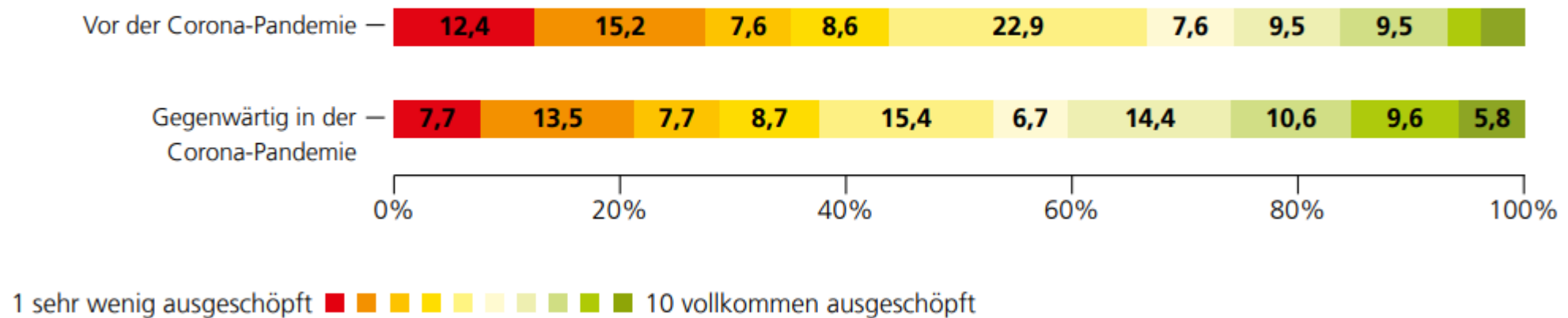


Quelle: Hofmann, Piele, Piele 2021: Potentiale zeitlicher Flexibilität

Blick auf das Thema zeitliche Flexibilität – bei den in Schicht Arbeitenden

Kein Sprung, aber dennoch ein sichtbarer Schritt

»Wie stark ausgeschöpft waren / sind die Möglichkeiten der zeitlichen Flexibilität in Ihrem Unternehmen bei den in Schicht Arbeitenden insgesamt?
Bitte geben Sie uns eine Einschätzung auf einer Skala von 1–10.«



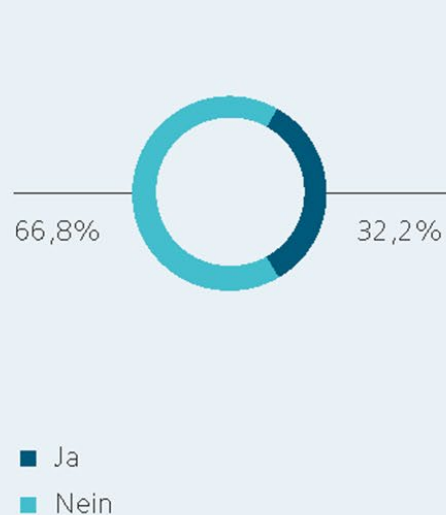
Quelle: Hofmann, Piele, Piele 2021: Potentiale zeitlicher Flexibilität

Sehen wir einen neuen digital divide?

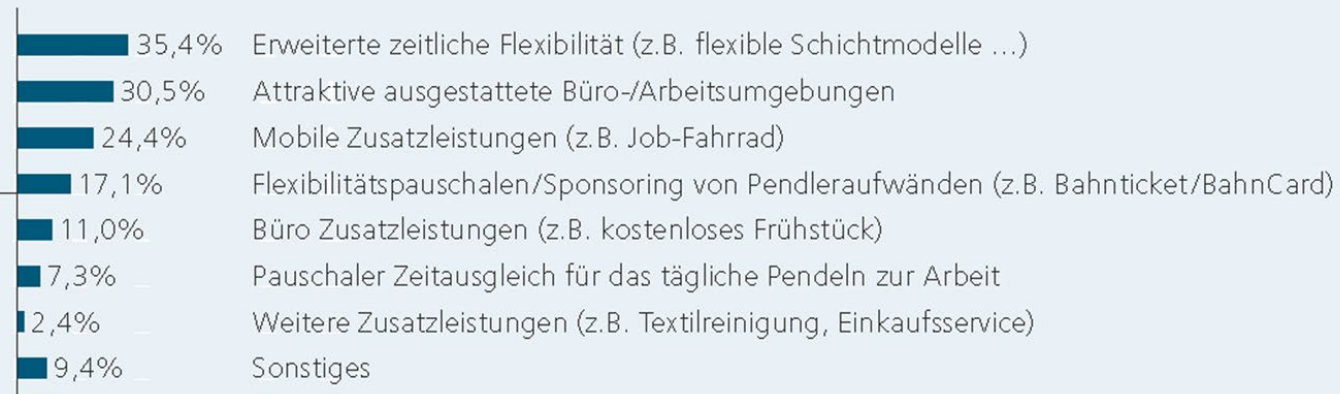
- Viele Arbeitgeber geben an, ein „Ungerechtigkeitsproblem“ zu sehen und es als potenzielle Problemquelle zu identifizieren
- Wir sehen allerdings häufig auch überpositive Einschätzungen der Arbeit von daheim
- Insbesondere in größeren Arbeitseinheiten können dennoch häufiger durch Umverteilungen zumindest teilweise flexible Arbeitsmöglichkeiten gefunden werden
- Dennoch werden bestimmte Tätigkeiten auf absehbare Zeit nicht über Distanz durchführbar sein können. Wir plädieren für eine ehrliche und offene Kommunikation.
- Es stellt sich die Frage nach einer „Kompensation“

„Kompensationsansätze“ für fehlende örtliche Flexibilität

Halten Sie es für wichtig, dass Beschäftigte, die nicht die Möglichkeit haben örtlich flexibel zu arbeiten eine andersartige Kompensation erhalten?



Was bietet Ihre Organisation als »Kompensation« dafür an, dass Beschäftigte nicht örtlich flexibel Arbeiten können? (Mehrfachangaben möglich)



Quelle: Hofmann, Piele, Piele 2021: Ausgestaltung des New Normal

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Alexander Piele

Wiss. Mitarbeiter im Team Zusammenarbeit und Führung
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Nobelstraße 12 | 70569 Stuttgart | Germany
Telefon: +49 (0) 711 970-2318
E-Mail: alexander.piele@iao.fraunhofer.de
Internet: www.iao.fraunhofer.de

In Kooperation mit



Universität Stuttgart
Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT

Mentimeter – Was denken Sie?

- Braucht es eine Kompensation für Beschäftigte, die nicht ortsflexibel arbeiten können?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen bereits solche Kompensationsansätze?

Danke für Ihre Stimme!

