

# New Work im New Normal

Vortrag beim Forum Digitalisierung der Evangelischen Kirche  
29.10.2021, Stuttgart

Dr. Josephine Hofmann, Leitung Zusammenarbeit und Führung



Universität Stuttgart  
Institut für Arbeitswissenschaft und  
Technologiemanagement IAT



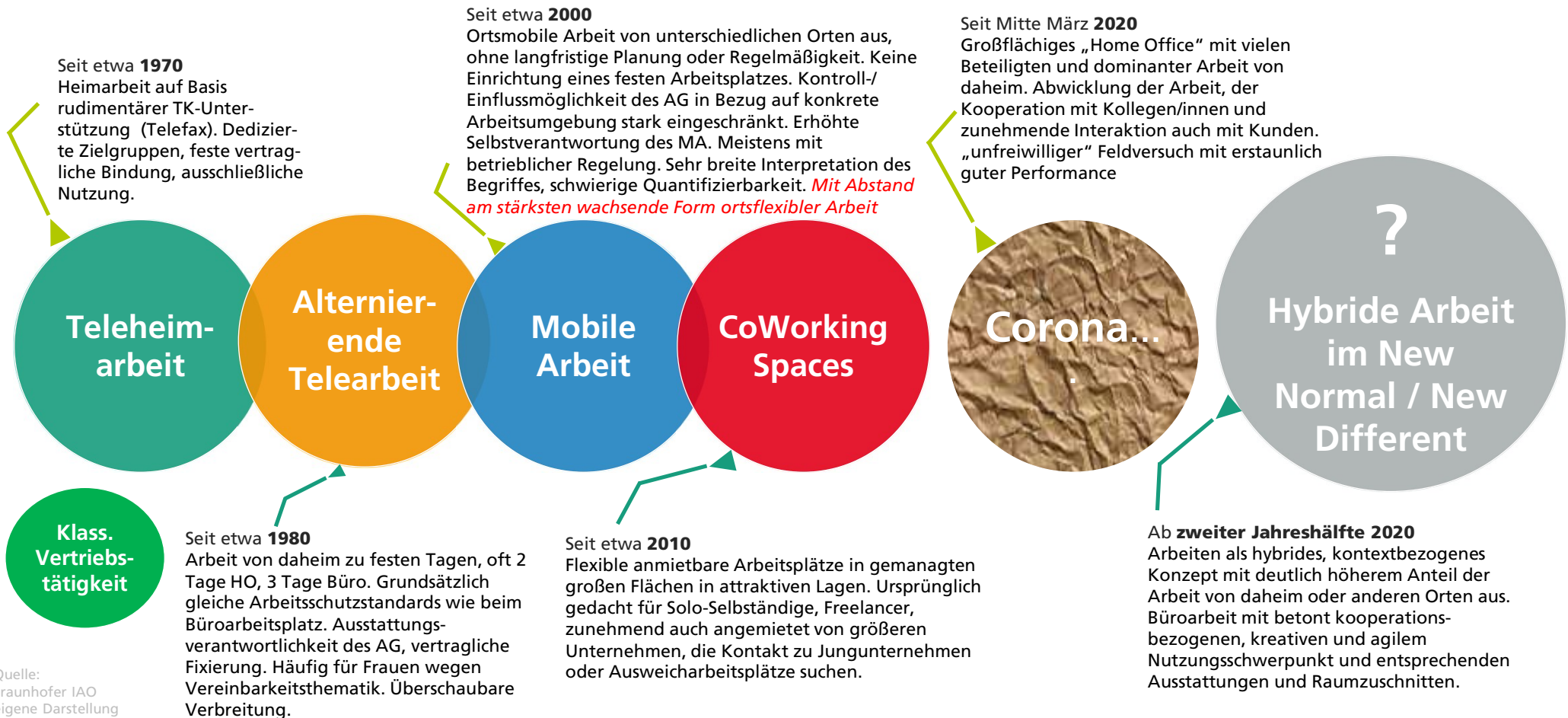
Bild: Schreibstube - Early Office Museum [www.officemuseum.com](http://www.officemuseum.com)



Bild Adobe Stock, Maria Sbytova #340945027

# Ortflexibles Arbeiten – Begriffe und Entwicklungslinien

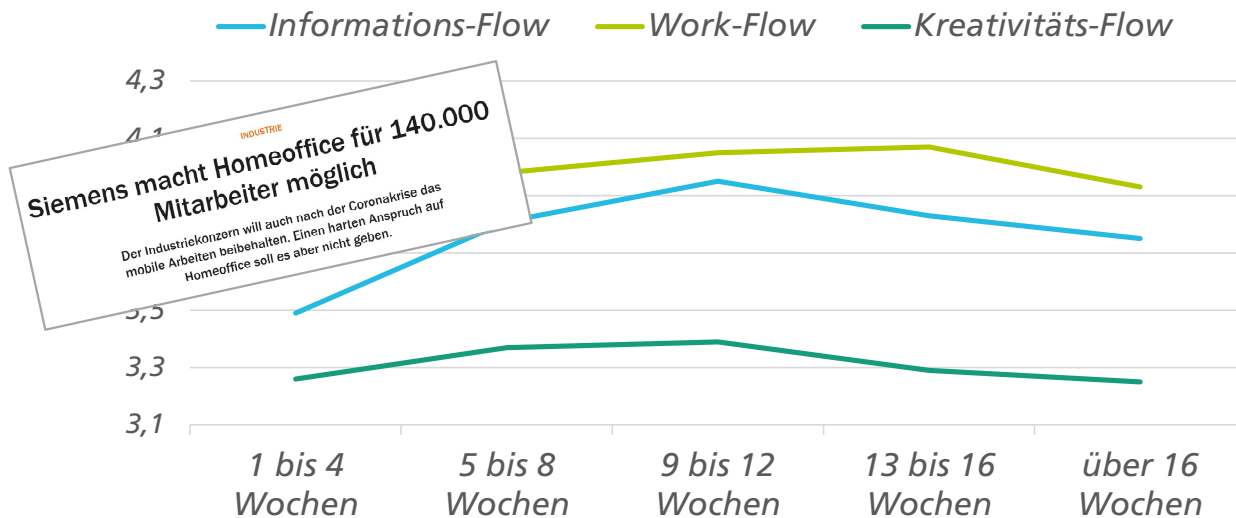
Das Thema hat bereits eine lange Geschichte und erlebt eine rasante Entwicklung



# 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-y9pcbxnfEd7lQt6eaCLY-ap4>

## Prognose: Arbeitstage im Homeoffice pro Monat



vorher

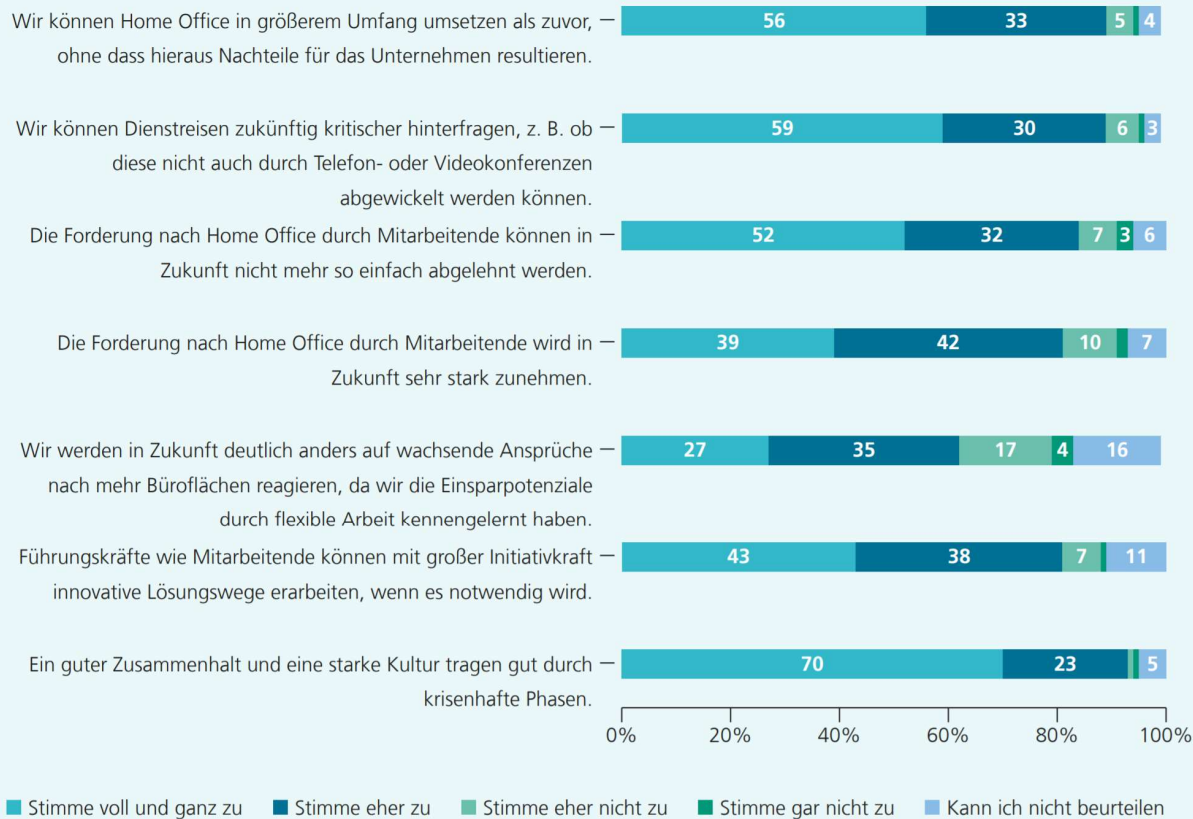
nachher

**36% der Arbeitszeit im Homeoffice**

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

# Alte Überzeugungen mussten revidiert werden

„Was denken Sie, was hat man in Ihrem Unternehmen aufgrund der Corona-Krise gelernt?“



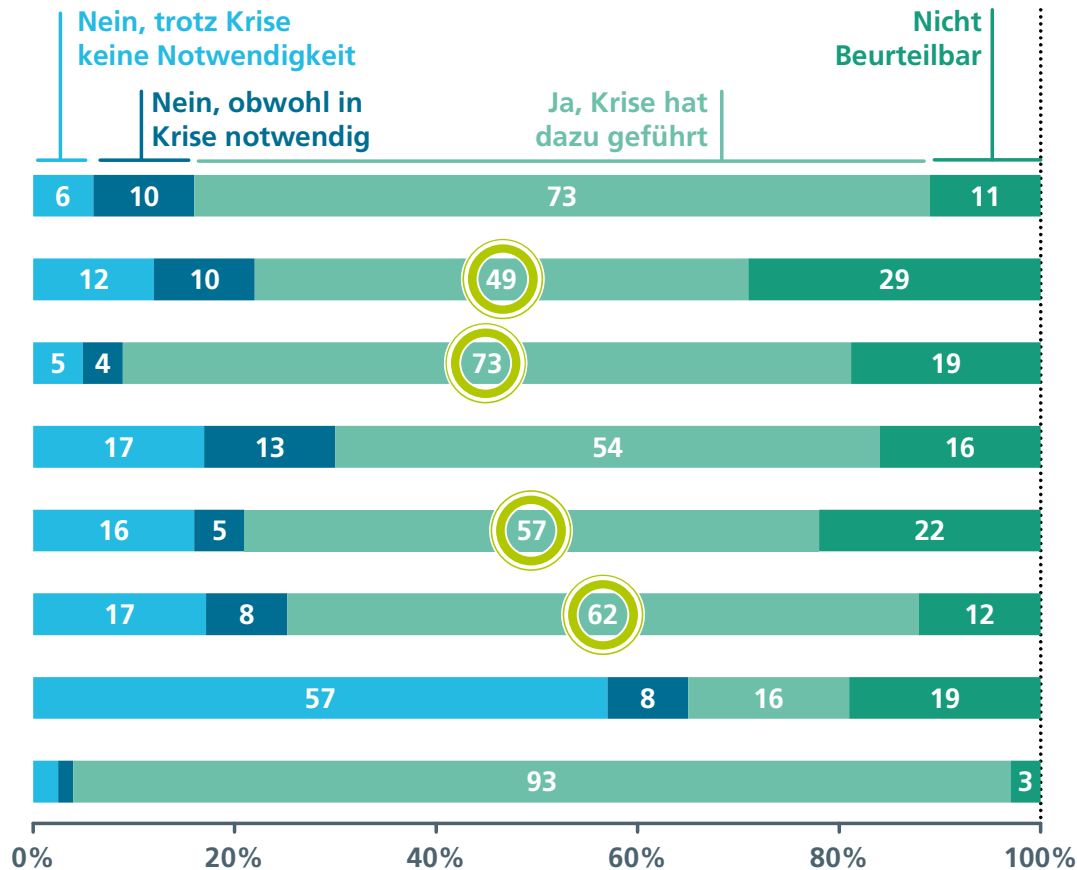
Quelle: Hofmann, Piele, Piele, 2020

- Home Office ist in weit größerem Umfang machbar als gedacht
- Genauso positiv ist die veränderte Perspektive auf die Virtualisierbarkeit von Geschäftsreisen
- Die Mitarbeitenden werden mit der gemachten Erfahrung andere Erwartungen formulieren
- Umfang und Ausgestaltung von Büroflächen werden zunehmend hinterfragt werden
- Eine starke Kultur trägt durch schwierige Zeiten!



# Kommunikation in der Corona-Krise

## Conferencing-Lösungen stark im Aufschwung



## Durch Home Office in der Corona-Krise verursachte Veränderungen in der Kommunikation

Workshops über Web- / Videokonferenzsysteme

Neue Formen der Beratung/ Dienstleistung über Videokonferenzsysteme

Telefon- oder Videokonferenzen zur Auftragsklärung

Info- / Lernmaterialien für die Collaboration-Software und Schulungen

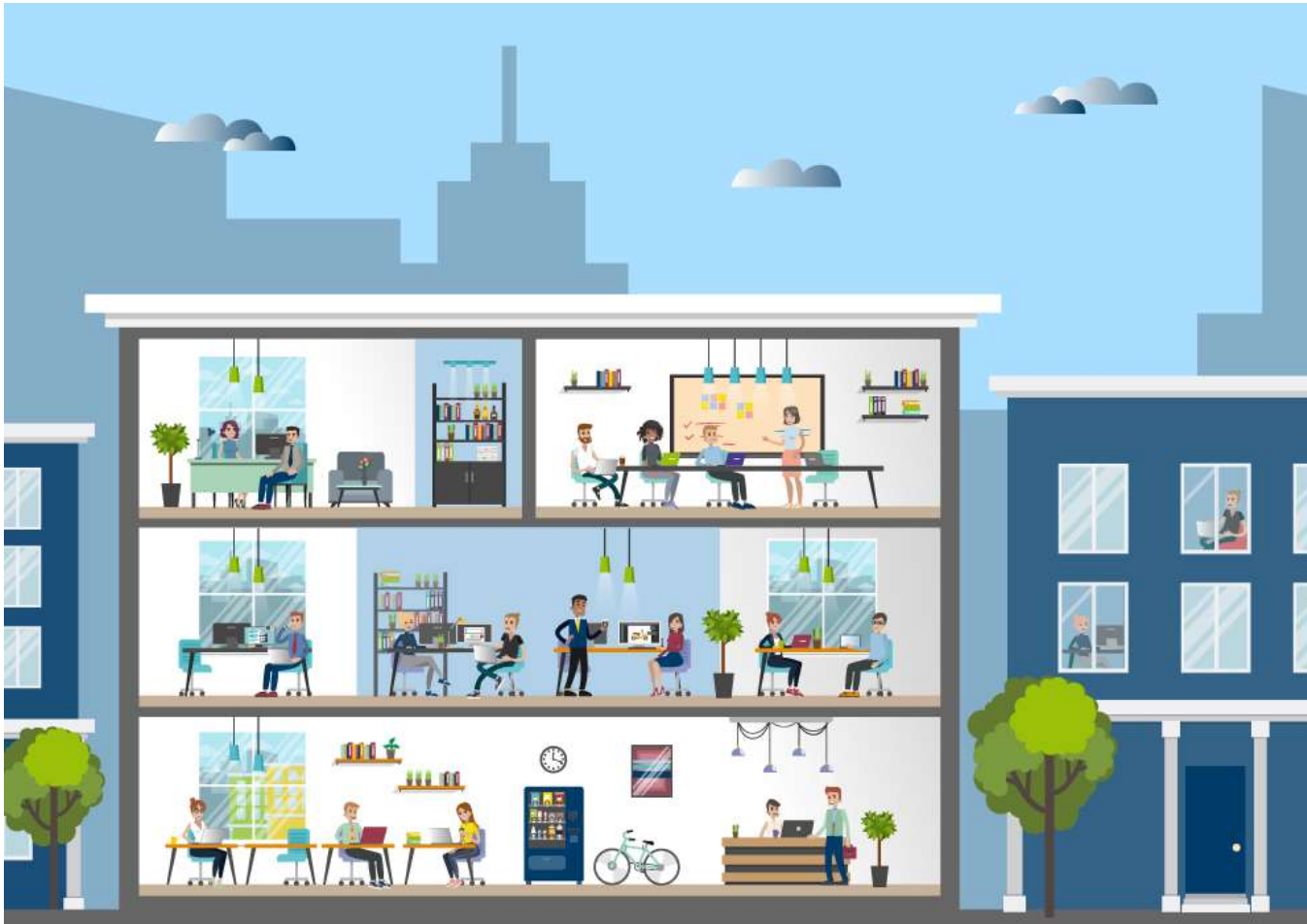
Einstellungsgespräche per Videokonferenz

Mitarbeitenden Gespräche per Videokonferenz

Nutzung von Social-Media-Kanälen zur Kommunikation

Nutzung von Web- oder Videokonferenzsysteme

# Präsenz und Virtualität in der Kombination



- In Zukunft werden ortspräzente 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.

# Beispiel SAP

## Ein weitgehendes Beispiel

- Auch nach der Pandemie dürfen die Mitarbeiter zu 100 Prozent flexibel arbeiten – eine Pflicht, ins Büro zu kommen, gibt es nicht.
- „Viele Kaffeeküchen und Pausenräume sind die Feuerstellen der Neuzeit. Wir Menschen sind soziale Wesen“
- „Unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können meinerwegen auch im Café oder im Schwimmbad arbeiten. Der Ort ist für uns zweitrangig. Wir haben eine Ergebnis-, statt einer Präsenzkultur“
- „...das liegt schon daran, dass wir global arbeiten. Bei manchen Teams sitzt die Teamleitung etwa in China oder den USA und der Rest in Deutschland“ (Cawa Younosi, Personalchef von SAP)

Quelle: T-Online vom 12.6.2021



# 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



# 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 hybridere Arbeitswelten die Bindung an Unternehmen dauerhaft lockern werden
- und damit neue Erwerbsformen wie Crowdfunding aufwuchs erhalten können
- ob zeitliche Flexibilisierung noch weiter ausgedehnt wird.....

In Kooperation mit:

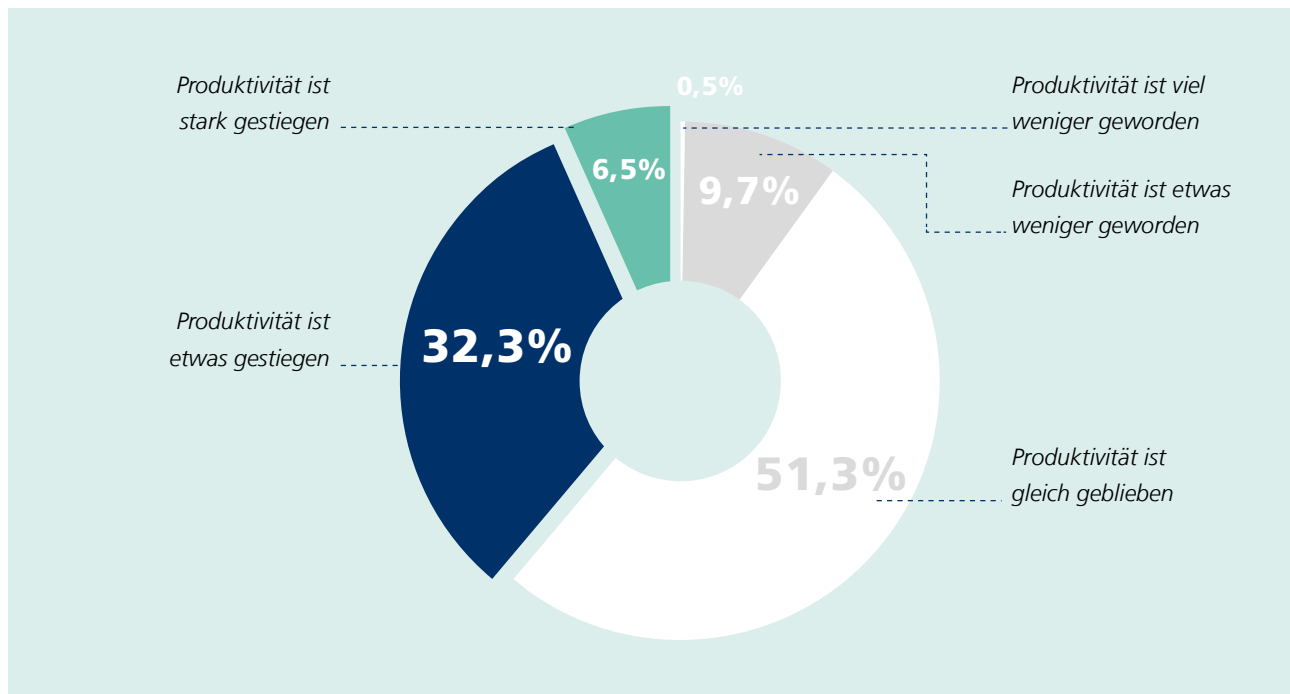
# Traumberuf am Ort der Träume

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

Quelle: FAZ vom 29.5.2021

# Wirkungen auf Produktivität

Die Ergebnisse sind ermutigend

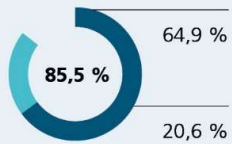


- Ganz überwiegend ist die Produktivität gestiegen oder gleich geblieben
- Das ist auch ein Ergebnis sehr engagierter Mitarbeitender
- Schwierig sind Zusatzbelastungen durch Home Schooling etc.

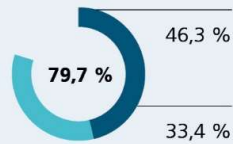
Studie: Hofmann, Piele, Piele, 2020 – Arbeiten in der Corona-Pandemie, Fraunhofer IAO

# Wie hat sich Führung durch Corona verändert?

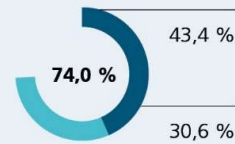
Die Kommunikation mit den Mitarbeitenden nimmt mehr Zeit in Anspruch als vor der Pandemie.



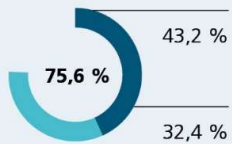
Führungskräfte haben einen erhöhten Koordinations-/ Planungs- und Überprüfungsaufwand.



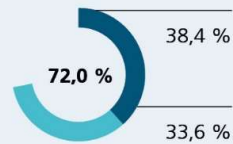
Führungskräfte führen deutlich mehr bilaterale Gespräche mit einzelnen Mitarbeitenden.



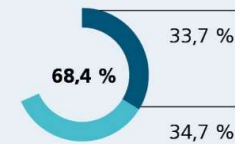
Das Arbeitsvolumen der Führungskräfte ist gestiegen.



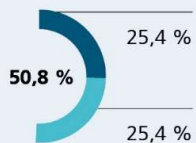
Führungskräfte übernehmen mehr organisatorische / ausstattungsseitige Anpassungsaufgaben.



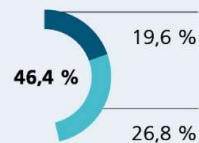
Führungskräfte haben zeitlichen Mehraufwand für Rückmeldung.



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

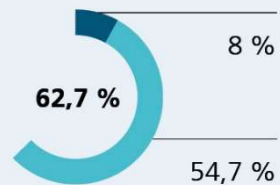
Quelle: Hofmann, Piele, Piele 2021: Führung im Neuen Normal, Stuttgart



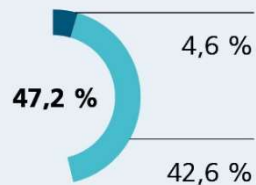
# Herausforderungen der FK im Neuen Normal

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

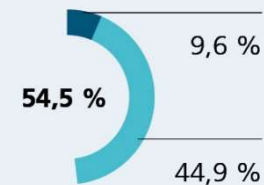
Umgang mit Mitarbeitenden, die wenig aktiv kommunizieren und daher eher »isoliert« sind.



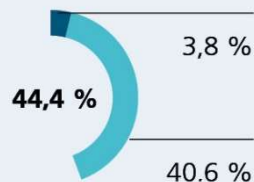
Umgang mit Wirkungen auf die psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden, wie z. B. Entgrenzung.



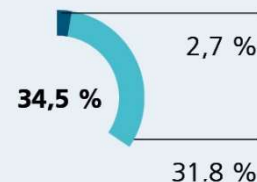
Aufrechterhaltung von informeller Kommunikation und Bindung.



Management von ungleichen Belastungen aufgrund verschiedener familiärer Situationen der Mitarbeitenden.



Wahrnehmung der Leistung der Mitarbeitenden.



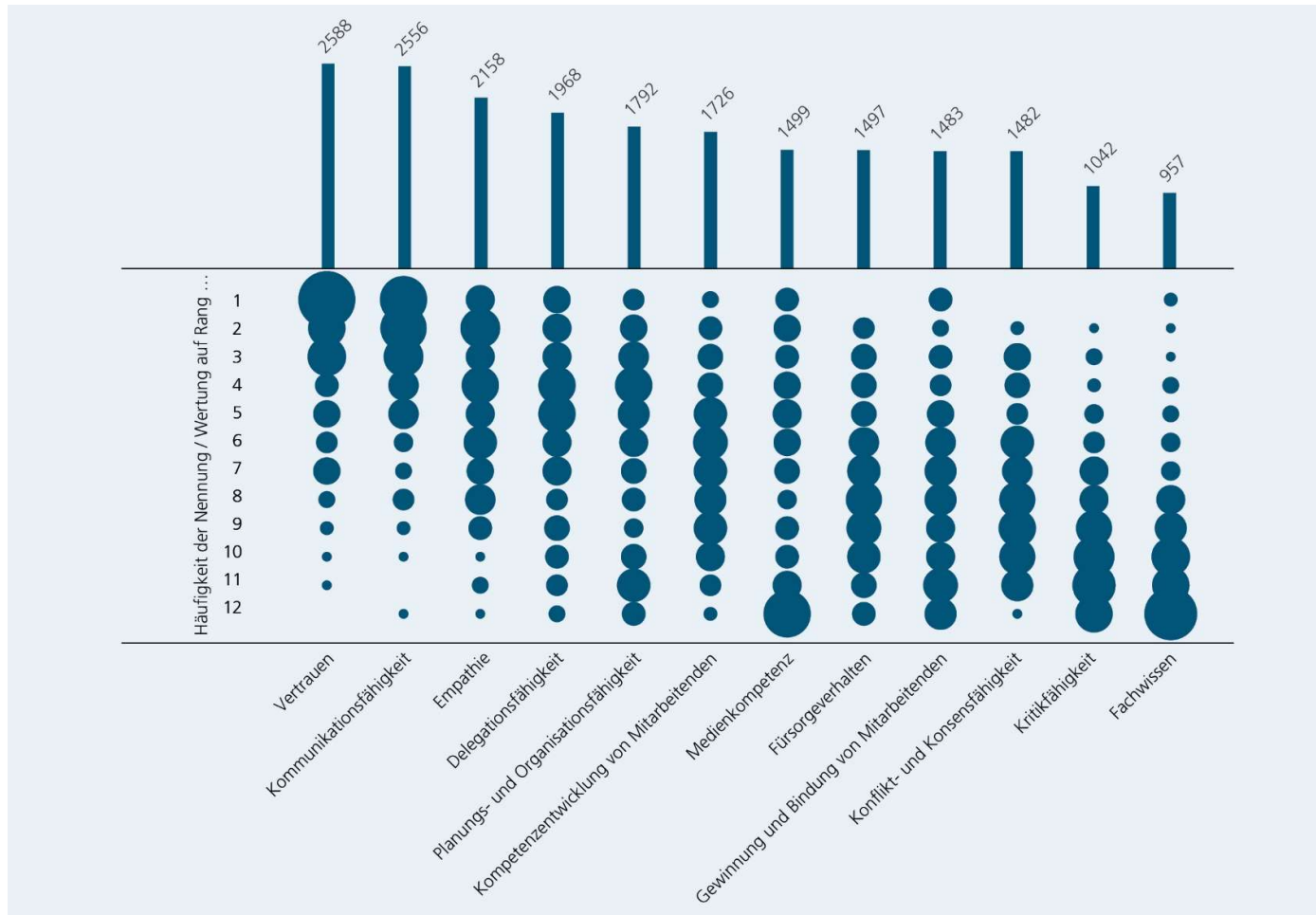
■ sehr schwer  
■ schwer

- 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



# Kompetenzen für die hybride Arbeitswelt



- Die Befragten konnten ein Ranking abgeben
- Auf Platz 1 und 2 mit großer Einigkeit: Vertrauen (geben und erhalten) sowie Kommunikationsfähigkeit
- Fachwissen (ebenfalls mit großer Einigkeit) auf dem letzten Platz
- Mit welchem Suchraster wurden und werden Ihre Führungskräfte ausgesucht?

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

# Zwischenfazit

**1**

**Die Pandemie hat die breitflächige Machbarkeit flexibler Arbeitsformen unter Beweis gestellt**

**2**

**Die langfristigen Wirkungen auf Bindung, Sozialkapital, Kreativität und Innovationsfähigkeit müssen noch belastbar erforscht werden**

**3**

**Hybridität bietet neue Möglichkeiten bei ansteigender Komplexität**

**4**

**Mutiges Zielbild – iterative Entwicklung – enge Mitarbeitenden- und Führungskräfteeinbindung sind zentrale Bausteine der Gestaltung**

**5**

**Kulturentwicklung und –verstetigung sind erfolgskritisch**

# 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)

