



Josephine Hofmann | Alexander Piele | Christian Piele

Arbeiten in der Corona-Pandemie

Folgeergebnisse | Ausgestaltung des »New Normal«

In Kooperation mit

Arbeiten in der Corona-Pandemie

Ausgestaltung des »New Normal«

Unsere Studie »Arbeiten in der Corona-Pandemie – auf dem Weg zum »New Normal« und die Folgeergebnisse zu den Themenschwerpunkten Produktivität, Entgrenzung, Arbeitszeitflexibilität und Führung sind auf große Resonanz gestoßen.

Vor diesem Hintergrund haben wir uns vorgenommen, die Meinungs- und Umsetzungslage des Themas längerfristig in direkter Interaktion mit HR-Verantwortlichen im Detail zu analysieren. Gemeinsam und in bewährter Partnerschaft mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. – DGFP werden wir auch weiterhin zu einzelnen weiteren Fragestellungen, die derzeit

in deutschen Führungsetagen zum Thema »New Normal« diskutiert werden, aktuelle Informationen einholen und für Sie aufbereiten.

Die Befragung wurde im Zeitraum vom 28.9.2021 bis 15.10.2021 durchgeführt und hatte mit 215 verwertbaren Datensätzen erneut eine gute Resonanz.

Nach den bisherigen Befragungen zu den Themenkomplexen Produktivität, Entgrenzung, Arbeitszeitflexibilisierung und Führung haben wir in der fünften themenspezifischen Befragungsrunde ein weiteres stark diskutiertes Thema in den Blick genommen:

Die Frage, wie das Neue Normal, die hybride Arbeitswelt, denn nun konkret ausgestaltet wird. Die Befragung wurde im Zeitraum vom 28.9.2021 bis 15.10.2021 durchgeführt und hatte mit 215 verwertbaren Datensätzen erneut eine gute Resonanz. Der größte Teil (62 Prozent) der antwortenden HR-Verantwortlichen arbeitet in Unternehmen, in denen mindestens die Hälfte der Beschäftigten im indirekten Bereich (»Bürobeschäftigte«) arbeiten (bei 41 Prozent arbeiten mindestens dreiviertel der Beschäftigten im indirekten Bereich).

Was also antworten unsere Teilnehmenden in diesem Themenkomplex?

Ergebnisse

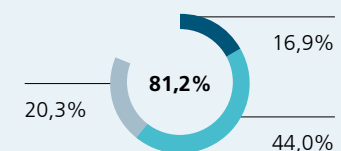
Mobile Arbeit und geteilte Arbeitsplätze sind die Konzepte der Zukunft – und zwei Seiten einer Medaille

60,9 Prozent der Befragten gaben für ihr Unternehmen an, dass zumindest die meisten Beschäftigten gegenwärtig und auch nach der Pandemie mobil im Inland arbeiten können. Bei 16,9 Prozent war dies auch vor der Pandemie bereits möglich. Weitere 20,3 Prozent sehen dies in den kommenden drei Jahren als wahrscheinlich an. Damit ist zu erwarten, dass die meisten Bürobeschäftigten zukünftig die Gelegenheit zum mobilen Arbeiten im Inland erhalten werden. Knapp ein Fünftel sagen allerdings auch, dass dies in Zukunft nach der Pandemie nicht oder nicht mehr so sein wird, dass ein überwiegender Anteil der Bürobeschäftigten mobil arbeiten kann. Betrachtet man ergänzend die Frage danach, inwiefern die Organisation künftig ein Konzept des hybriden Arbeitens für die Bürobeschäftigten verfolgt, wird klar: auch in dieser Befragtengruppe werden neun von zehn Unternehmen ein Angebot mobiler Arbeit haben, auch wenn es nicht im pandemischen Ausmaß bzw. vom Großteil der Bürobeschäftigten genutzt werden kann. Insgesamt gaben nur 1,5 Prozent der Teilnehmenden an, dass ihr Unternehmen künftig mobile Arbeit gar nicht, also auch nicht in kleinerem Umfang bzw. für einen geringeren Anteil der Beschäftigten anbieten wird. Deutlich größere Zurückhaltung zeigt sich beim derzeit stark diskutierten Thema mobiler Arbeit aus dem Ausland: bei 12,7 Prozent bleibt das für die meisten der Beschäftigten möglich (wie auch schon vor bzw. zumindest seit der Pandemie); bei 14,3 Prozent der Unternehmen ist die Freigabe für die post-pandemische Zeit für einen Großteil der Beschäftigten realistisch. Annähernd 63 Prozent sehen zumindest in den nächsten drei Jahren keine oder keine breite Freigabe mobiler Arbeit für das Ausland (zudem waren sich 10 Prozent zum Zeitpunkt der Befragung noch unsicher) – ein Spiegel der nicht unerheblichen Anforderungen und Einschränkungen, die dieses Thema aus lohnsteuer-, sozialversicherungsrechtlicher und arbeitsrechtlicher Hinsicht mit sich bringt. Es bleibt abzuwarten, ob diese nachvollziehbare Haltung durchsetzbar bleibt. Zu stark erscheint der Druck zumindest in bestimmten Branchen, den attraktive Bewerber*innen aufbauen können, um diese Arbeitsmöglichkeit durchzusetzen.

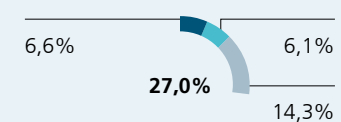
Abb. 1: Künftige Nutzungsmöglichkeit mobiler Arbeit für die Beschäftigtenmehrheit in In- und Ausland (Antwortkategorien sind aufgrund der einfacheren Lesbarkeit verkürzt dargestellt).

In unserer Organisation werden in den kommenden drei Jahren (zumindest die meisten) Büro-Beschäftigten mobil, also grundsätzlich an jedem beliebigen Ort außerhalb des Betriebes,...

... **im Inland** arbeiten können.



... **auch im Ausland** arbeiten können.



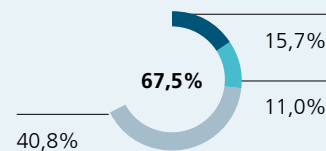
- Ja, wie bereits vor der Pandemie
- Ja, wie seit der Pandemie
- Ja, derzeit noch nicht, aber voraussichtlich in den kommenden drei Jahren

Blickt man auf erwartete Anteile mobiler Arbeit stabilisieren sich auch in dieser Befragung bereits bekannte Werte. 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 möglich sein werden, knapp 30 Prozent nennen hier 3 Tage. Immerhin knapp 15 Prozent der Befragten notieren, dass man auch »Vollzeit« mobil arbeiten können wird. Ein im Vergleich zur Vor-Corona-Zeit immenser Sprung.

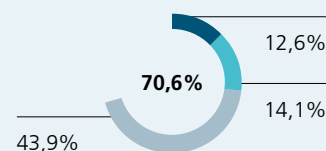
Zudem wird es zu erheblichen Veränderungen in den grundsätzlichen Formen der Bürobewirtschaftung kommen: Desk-Sharing bzw. die Einrichtung spezifischer, aktivitätsbasierter Bürozonen, also z. B. spezieller Flächen für Meetings, agile Projektarbeit, aber auch Rückzugsorte für konzentrierte Einzelarbeit, sind im Aufwind. Sie symbolisieren die klare Abkehr vom bisher vorherrschenden Prinzip der individuell zugeordneten Einzelarbeitsplätze und werden für mehr als die Hälfte der Unternehmen für die meisten Büro-Beschäftigten realisiert werden: 12,6 Prozent der Befragten realisierten Desk-Sharing schon vor der Pandemie, weitere 14,1 Prozent seit der Pandemie; knapp 44 Prozent planen dies für post-pandemische Zeiten. Sehr gleichlaufend dazu sind die Angaben in Bezug auf die Nutzung aktivitätsbasierter Zonen. Wir erwarten somit durchaus großflächige Veränderungen im absoluten Bedarf an Kapazitäten als auch in den Anforderungen, die an diese Flächen gestellt werden. Mittelbar dürfte dies auch Folgewirkungen auf den konkreten Bedarf im privaten Wohnbereich nach sich ziehen.

In unserer Organisation werden in den kommenden drei Jahren (zumindest die meisten) Büro-Beschäftigten...

...innerhalb des Betriebes in **aktivitätsbasierten Zonen** arbeiten, die für die jeweiligen Tätigkeiten passend sind.



...keinen persönlichen fest zugewiesenen Arbeitsplatz mehr haben (**Desksharing**).



- Ja, wie bereits vor der Pandemie
- Ja, wie seit der Pandemie
- Ja, derzeit noch nicht, aber voraussichtlich in den kommenden drei Jahren

Abb. 2: Künftige Formen der Bürobewirtschaftung (Antwortkategorien sind aufgrund der einfacheren Lesbarkeit verkürzt dargestellt).

Zeitliche Flexibilität in dezentraler Abstimmung als Megatrend

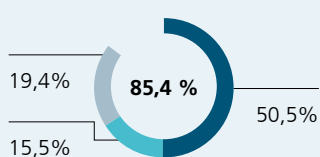
Zeitliche Flexibilisierungsmöglichkeiten waren schon vor der Pandemie weit verbreitet und haben durch die Erfahrung der letzten Monate vor allem in Bezug auf dezentrale, lokal bzw. im Team abgestimmte Formen weiter an Fahrt aufgenommen. Das zeigen die hohen Zustimmungswerte, wenn es darum geht, dass Büro-Beschäftigte - zumindest in naher Zukunft - »die Arbeitszeit weitgehend in Abstimmung mit Kolleg*innen [...] steuern«: bei gut 50 Prozent gab es dies bereits vor der Pandemie, bei 15,5 Prozent wurde dies in der Pandemie realisiert, bei 19,4 Prozent wird dies in den nächsten drei Jahren voraussichtlich so sein – der Spitzenreiter in der Rubrik der zeitlichen Flexibilität. Vorhandene Flexibilitätsrahmen sollen

nun in den jeweiligen Verantwortungsbereichen abgestimmt und gestaltet werden; das ist gleichzeitig die Einsicht darin, dass nicht alles im »One-size-fits-all-Prinzip« realisiert werden sollte. Weitgehende Veränderungen, die auch gesamtorganisatorische Rahmensetzungen stark berühren, wie z. B. der Wegfall von betrieblichen Arbeitszeitrahmen oder Nutzungsmöglichkeiten von Wahlarbeitszeiten, wie sie z. B. von der Firma Trumpf in Ditzingen prominent genutzt werden, sind nur bei einem kleinen Teil der Unternehmen Realität und derartige Veränderungen sind in den kommenden drei Jahren auch nicht ersichtlich.

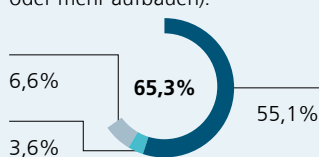
Abb. 3: Zeitflexibilität im »New Normal« (Antwortkategorien sind aufgrund der einfacheren Lesbarkeit verkürzt dargestellt).

In unserer Organisation werden in den kommenden drei Jahren (zumindest die meisten) Büro-Beschäftigten ...

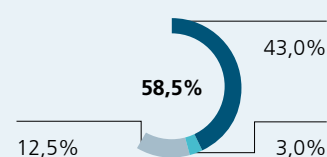
... **in Abstimmung** mit ihren Kolleg*innen weitgehend ihre **Arbeitszeiten** nach ihren Bedürfnissen **steuern** können.



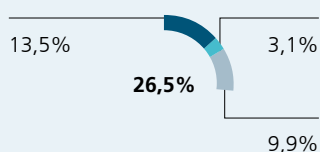
... ein **umfangreiches Gleitzeitkonto** haben (die Beschäftigten können ein Guthaben von mindestens 60 Std. oder mehr aufbauen).



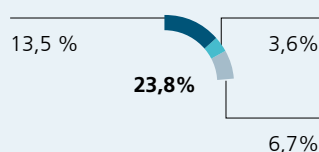
... bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeit von **keiner Kernarbeitszeit** beschränkt werden.



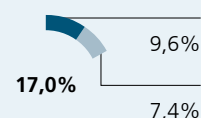
... bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeit von **keinem Arbeitszeitrahmen** beschränkt werden.



... die freie Wahl haben, ob sie auch **samstags freiwillig** arbeiten.



... nach einem festen zeitlichen Intervall (erneut) die Wahl haben, wie viele Stunden sie künftig arbeiten möchten (**Wahlarbeitszeit**).



- Ja, wie bereits vor der Pandemie
- Ja, wie seit der Pandemie
- Ja, derzeit noch nicht, aber voraussichtlich in den kommenden drei Jahren

Die Pandemie ist Booster für Selbstorganisation und neue Führungs- wie Leistungs-bemessungskonzepte

Was in der Pandemie sicher teilweise aus der Not heraus realisiert wurde, wird künftig offenbar noch deutlich ausgebaut werden. Das zeigen die Planungen im Bereich der organisatorischen Veränderungen, die auf ein Mehr an Eigenverantwortung und Selbstorganisation abzielen und Führung mit einer neuen Rolle (Führungskraft als »Coach«) auskleiden. Sicher hat die Ausnahmesituation der letzten Monate nicht selten dazu geführt, dass Entscheidung deutlich selbstverantworteter getroffen werden mussten und dies schon aus Zeitgründen. Diese Entwicklung soll, ganz sicher aufgrund positiver Erfahrungen und Erwartungen seitens der Mitarbeitenden, fortgesetzt werden: In Bezug auf die Änderung der Führungsrolle sehen die Unternehmen den größten noch nicht realisierten Handlungsbedarf (gut 30 Prozent stoßen diese Veränderung voraussichtlich in den kommenden drei Jahren an, insgesamt sollen dann bei gut 50 Prozent die Führungskräfte primär eine coachende und unterstützende Rolle einnehmen). Hieran gekoppelt ist die organisatorisch logische Konsequenz, hierfür in Zukunft auch mit flacheren Hierarchien auszukommen; 20,5 Prozent sagen, dass dies in den nächsten drei Jahren der Fall sein wird. Allerdings sagten auch knapp 37 Prozent der Befragten, dass sie dies bereits als vorpandemisch vorhandene Entwicklungsrichtung klassifiziert und realisiert hatten (3,6 Prozent haben dies darüber hinaus in der Pandemiezeit umgesetzt). Auch partizipative Prozesse in Unternehmen sollen wesentlich ausgebaut werden, um Veränderungen gemeinsam zu implementieren; das wird von 24 Prozent der Befragten als Entwicklung der nächsten drei Jahre eingeordnet (bei 26,1 Prozent ist das derzeit bereits Normalität). Es ist sicher nicht vermessen zu sagen, dass die Pandemie mit all ihren auch durchaus schwierigen Aspekten einen sehr positiven Effekt auf klassische Anliegen der New Work-Ansätze gehabt hat, die ein Mehr an Mitsprache, Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Mitarbeitenden auch jenseits der Führungspositionen postulieren. Dazu gehört konsequenterweise auch, dass in Zukunft deutlich mehr Ergebnisorientierung in die Systematik der Leistungsmessung einziehen muss. Dies hatte bereits unsere Studie zum Thema »Produktivität« zu Beginn des Jahres herausarbeiten können (Hofmann, Piele, Piele 2021).

In unserer Organisation werden in den kommenden drei Jahren (zumindest die meisten) Büro-Beschäftigten ...

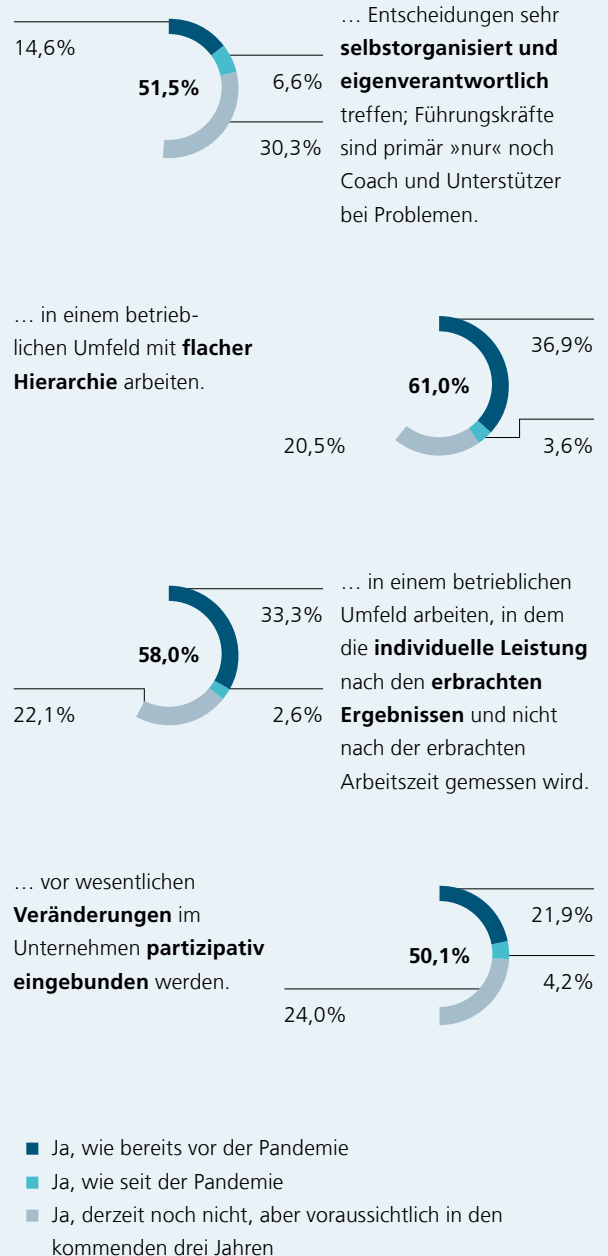


Abb. 4: Führungsverständnis im »New Normal« (Antwortkategorien sind aufgrund der einfacheren Lesbarkeit verkürzt dargestellt).

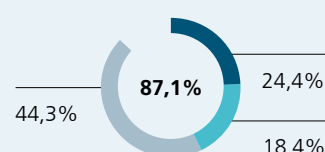
Technik ist nicht alles – aber ohne Technik ist alles nichts

Dieser zugegeben vereinfachte Leitspruch erfährt große Bestätigung. Die hybride Arbeitswelt hat Digitalität zur Voraussetzung – ein bekannter Wirkzusammenhang, der sich in entsprechenden Planungen niederschlägt. Das papierlose Büro soll, nach Aussagen von gut 44 Prozent der Befragten, in den nächsten drei Jahren Realität werden; knapp genauso viele bestätigen, dass dies bereits vor der Pandemie oder zumindest jetzt in der Pandemie Realität geworden ist. Dieses Zukunftsthema wird seit 20 Jahren propagiert und könnte in einer Volkswirtschaft wie Deutschland bereits weiter in der Umsetzung sein, das ist offensichtlich. Einen starken Schub hat in der Pandemie erwartungsgemäß die Ausstattung mit mobilen Endgeräten erfahren; über 40 Prozent der Befragten bestätigen, dass dies in den Pandemienmonaten großflächig erfolgt ist, und knapp 30 Prozent wollen hier in den nächsten drei Jahren noch weiter aufholen (dazu kommen noch gut 23 Prozent, bei denen das bereits vor der Pandemie der Fall war). Weniger weit ist man in der Veränderung zentraler Ausstattungsrichtlinien und Budgetzuordnungen. Daß IT-Budgets in Zukunft dezentraler allokiert und bedarfsgerechter ausgegeben werden, sehen (zumindest in absehbarer Zukunft) lediglich knapp 27 Prozent der Befragten für ihr Unternehmen. Es scheinen also zentralisierte Konzepte mit zweifellos begründbaren Skalierungseffekten noch zu dominieren; allerdings besteht eben auch eine deutliche Schattenseite einer solchen »top-down«-Strategie. Schließlich ist der Mitarbeitende selbst bzw. seine Fachabteilungen am besten in der Lage, individuelle Ausstattungsnotwendigkeiten zu erkennen. Damit stehen zentrale Prinzipien der Beschaffung und Verteilung von Ressourcen zunehmend zur Diskussion.

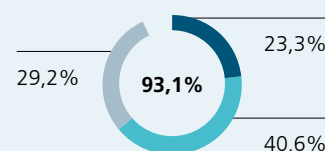
Abb. 5: Digitalisierung im »New Normal« (Antwortkategorien sind aufgrund der einfacheren Lesbarkeit verkürzt dargestellt).

In unserer Organisation werden in den kommenden drei Jahren (zumindest die meisten) Büro-Beschäftigten ...

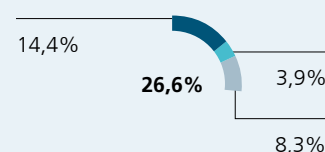
... in einem betrieblichen Umfeld arbeiten, in dem **so gut wie ausschließlich digital** (also nicht mehr papierbasiert) gearbeitet wird.



... **für das hybride Arbeiten** (d. h. das Arbeiten teils im Betrieb und teils mobil) **bedarfsgerecht / tätigkeitsabhängig ausgestattet**.



... **dezentral** durch ihre Organisationseinheit **mit IT ausgestattet**, d. h. jede Organisationseinheit bekommt einen bestimmten Betrag, der dann bedarfsgerecht für IT ausgegeben werden kann

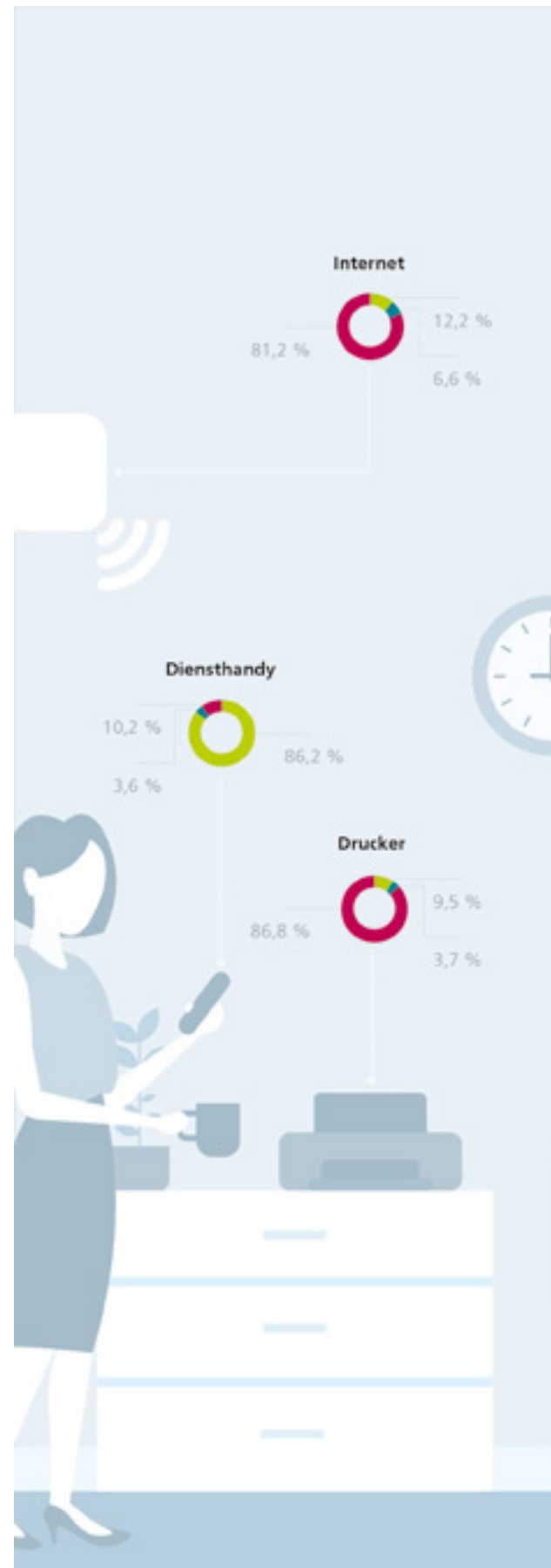


- Ja, wie bereits vor der Pandemie
- Ja, wie seit der Pandemie
- Ja, derzeit noch nicht, aber voraussichtlich in den kommenden drei Jahren

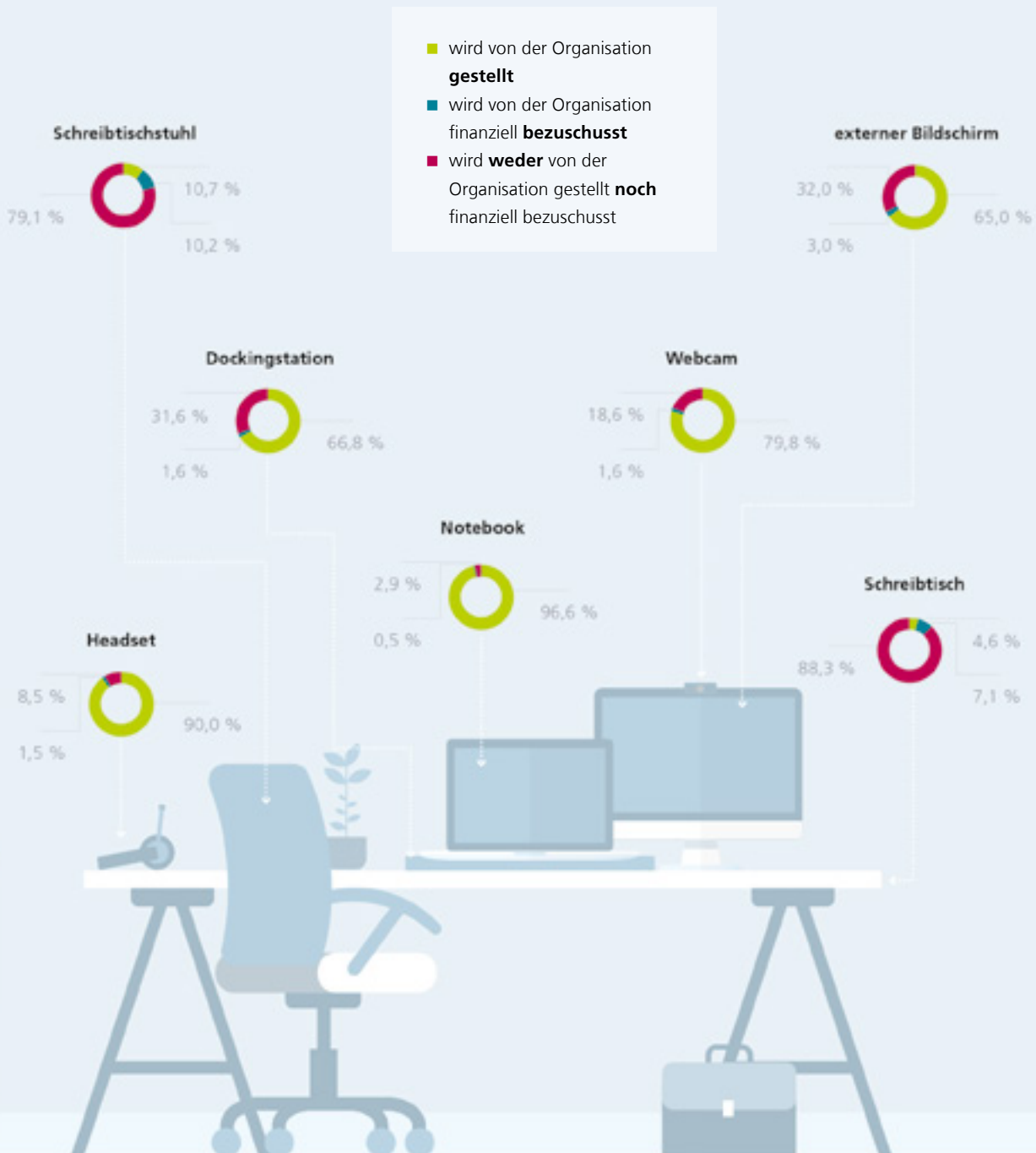
Und wie ist es mit der sonstigen Ausstattung der Arbeitsplätze jenseits des Büros?

In der Zukunft von wachsender Bedeutung ist die Frage, wie die Ausstattung der mobil arbeitenden Beschäftigten aussieht und vor allem, wer sie bezahlen wird. Auch wenn hier seitens der Arbeitgeber oftmals die Differenzierung zwischen Telearbeit und mobiler Arbeit ins Feld geführt wird, stellt sich zunehmend die Frage, ob eine harte Abgrenzung zwischen beiden Formen wirklich konsequent durchzuhalten ist. Denn erfahrungsgemäß findet auch die mobile Arbeit in den meisten Fällen zu Hause statt. Es ist insbesondere zu fragen, ob sich Arbeitgeber einen Gefallen tun, sich auf die Mindestposition der »mobilen Ausstattung« bei mobiler Arbeit zurückzuziehen. Denn spätestens dann, wenn die bereits oben beschriebenen »zwei Seiten der Medaille« zur Umsetzung gelangen (hybrides Arbeiten bei gleichzeitigem Umbau der Büroumgebung auf shared-Prinzipien), sollten Arbeitgeber sich unseres Erachtens die folgende Frage stellen. Kann es dem Arbeitgeber wirklich egal sein, wenn Mitarbeitenden über kurz oder lang physische Beeinträchtigung durch unzureichende Ausstattung drohen? Oder sollten eben doch bestimmte Komponenten bezuschusst oder bereitgestellt werden? Während logischerweise die Notebooks, also das Basisgerät der mobilen Arbeit, praktisch zu 100 Prozent vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt werden, folgen IT-technische Zusatzkomponenten mit abnehmender Häufigkeit: Gestellt oder bezuschusst wird das Headset mit gut 90 Prozent, das Diensthandy und/oder Softphone mit knapp 90 Prozent, mit bereits deutlichem Abstand der ergänzende Bildschirm zum Notebook (68 Prozent) und die Docking-Station (gut 68 Prozent). Drucker werden kaum gestellt oder bezuschusst (gut 13 Prozent), sicher auch ein Beleg für deren insgesamt abnehmende Bedeutung in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt; Zwei essenzielle Ausstattungskomponenten, die nur zu einem geringeren Teil bereitgestellt bzw. bezuschusst werden, sind Schreibtischstühle (knapp 11 Prozent Bereitstellung, gut 10 Prozent Bezuschussung), bzw. Schreibtische (knapp 5 Prozent Bereitstellung, gut 7 Prozent Bezuschussung). Wir sind gespannt, welche Entwicklung hier zu sehen sein wird. In unserer Beobachtung gehen hier immer mehr Arbeitgeber mit pragmatischen Zuschussmodellen voran. Nach Amtsantritt der neuen Bundesregierung erwarten wir dazu ohnehin eine erneute Diskussion auf arbeitspolitischer Ebene.

Abb. 6: Ausstattung für mobiles Arbeiten – betrieblich bereitgestellt oder bezuschusst?



Welche Ausstattung wird von Ihrer Organisation für das mobile Arbeiten gestellt oder finanziell bezuschusst?



Arbeitgeberattraktivität und Produktivität sind die zentralen Treiber hybrider Arbeitsformen

Sehr interessant sind die zentralen Treiber, die den Weg in hybride Arbeitsformen beschleunigen. Dazu haben wir unsere Befragungsteilnehmende gebeten, 8 typische Motivatoren nach ihrem Bedeutungsgrad zu sortieren. Auf Platz 1 landete die Arbeitgeberattraktivität, was mit Blick auf die Fachkräftesituation sehr nachvollziehbar ist. Gerade auch für Arbeitgeber, die ihren Beschäftigten finanziell weniger bieten können, kann die hohe Beliebtheit flexibler bzw. hybrider Arbeitsformen zugutekommen. Auf Platz 2 landet bereits das Thema Produktivität. Das unterstreicht die wichtigen Beiträge und offenbar auch guten Erfahrungen, die mit diesen Arbeitsformen in den letzten Monaten gemacht wurden. Es zeigt zudem, dass »alte«, vorpandemische Vorurteile gegenüber flexiblen Arbeitsformen in der Regel unbegründet waren und hat sicherlich vielen Planungen in Richtung mehr Flexibilität den Weg geebnet. Hier gehen mutmaßlich auch Effekte einher, die mit reduzierten Reise- und Pendelzeiten, veränderten Bedarfen an Büroflächen, etc. zu tun haben. So positiv dies ist, so gilt es auch zu bedenken, dass die sehr erfreulich hohe Produktivität in der Pandemiezeit möglicherweise auch mit einer Verdichtung unserer Arbeit zu tun hat, die viele von uns im täglichen Videokonferenzmarathon selbst erleben. Nicht wenige »klicken« sich täglich durch eine Vielzahl von Besprechungen und Arbeitsmeetings, arbeiten dabei hochkonzentriert, sehr flexibel und mit hohem Tempo. Werden wir dieses Tempo aber in den künftigen hybriden Zeiten beibehalten (können)? Eine für uns sehr wichtige Frage, die auch aus gesundheitspolitischer Perspektive relevant ist und die wir weiter im Fokus behalten werden. Auf Platz 3 unseres Rankings folgt die Selbstorganisation, die sogar häufiger als die Produktivität auf den ersten Platz gevotet wurde, allerdings war das Voting der Befragten weniger einheitlich auf den vordersten Platzierungen gelegen. Immerhin bereits auf Platz 4 liegt das Thema Nachhaltigkeit; auch ein Zukunftsthema, das noch viel systematischer bearbeitet und auch mit konkreten Quantifizierungen unterlegt werden muss. Betrachtet man das Mittelfeld, so zeigt sich eine große Heterogenität im Antwortverhalten, insbesondere in Bezug auf das Thema Desksharing als leitendes Motiv hybrider Arbeit. Das lässt sich zum Teil wohl auch mit den unterschiedlichen betrieblichen Rahmenbedingungen erklären, die nicht überall Desksharing möglich bzw. sinnvoll machen. Letztgenannt auf der Liste der Motivatoren standen Kollaborationsfähigkeit und Kundenbedürfnisse. Sie sind nach den Befragungsergebnissen nicht die leitenden Motive für hybride Arbeitsformen.

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?

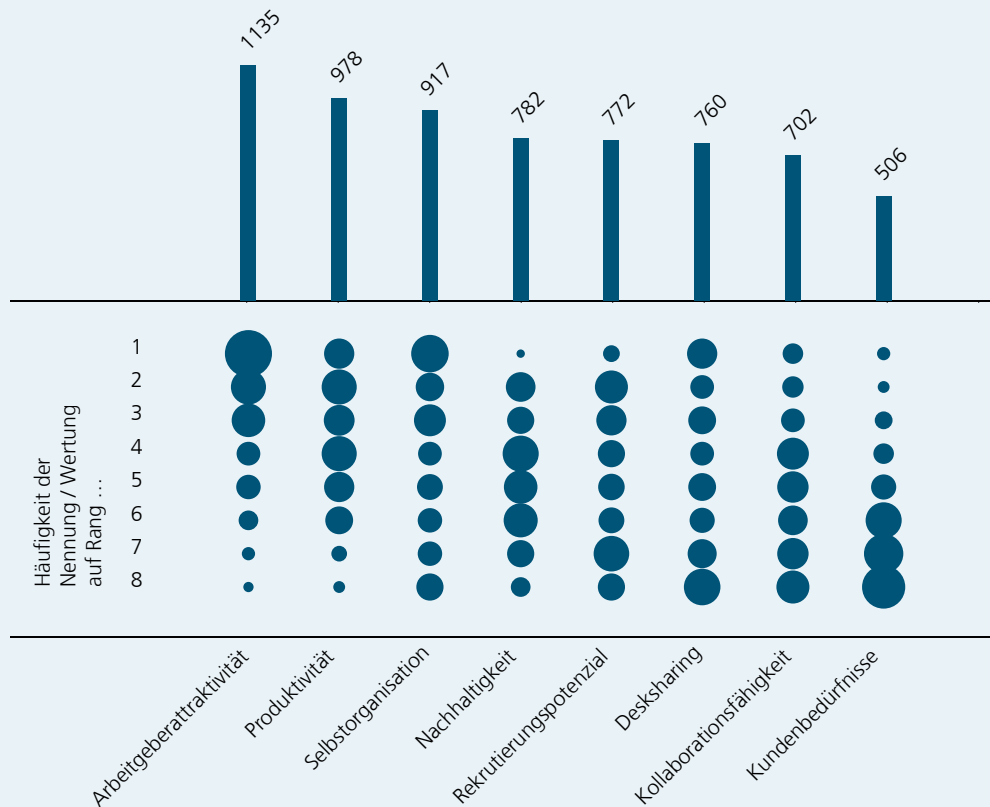


Abb. 7: Entscheidende Motive für die Umsetzung hybrider Arbeit im Unternehmen.

Lesehilfe für obige Abbildung

In der Befragung konnten die Teilnehmenden die acht aufgeführten Motive (unterhalb der Grafik) in eine Rangfolge nach ihrem Bedeutungsgrad für die Umsetzung hybrider Arbeit in ihrem Unternehmen bringen. Die zu sehenden Kreise im unteren Teil der Abbildung geben die Häufigkeit der Nennung auf einem bestimmten Rang entsprechend ihrer Größe wieder: große Kreise bedeuten somit, dass das darunter befindliche Motiv häufig auf diesen Rang gewählt wurde; kleine Kreise bedeuten entsprechend das Gegenteil. Die Werte oberhalb der Grafik sind die errechneten Bedeutungsgrade in der Gesamtschau. Dieser wird durch den dargestellten Punktwert für das jeweilige Motiv verdeutlicht. Der Punktwert ergibt sich durch eine Gewichtung der einzelnen Angaben jedes Teilnehmenden

und einer anschließenden Summierung aller gewichteten Werte. Wurde ein Motiv von einem Teilnehmenden der erste Platz zugewiesen, so erhielt das Motiv 8 Punkte, wurde ihm der 8 Platz zugewiesen erhielt es einen Punkt.

Beispiel

Ein Motiv wird von 100 Teilnehmenden der erste Platz zugewiesen, von 70 Teilnehmenden der fünfte Platz und 30 Teilnehmende wiesen der Kompetenz den sechsten Platz zu. Hieraus ergebe sich ein Gesamtwert von: $100 \cdot 8 + 70 \cdot 4 + 30 \cdot 3 = 1170$ Punkte

Betriebspartnerschaftliche Gestaltung der hybriden Arbeitswelt ist wesentlich und kulturprägend

Viele Aspekte der Arbeitsweltgestaltung sind mitbestimmungspflichtig. Uns hat interessiert, welche Einschätzungen die Befragten haben, zu welchen inhaltlichen Schwerpunkten die gute Zusammenarbeit mit den betrieblichen Interessensvertretungen nach Meinung der Befragten entscheidend ist. Insgesamt gab es für alle genannten Themenbereiche hohe Zustimmungswerte, wie die nachfolgende Grafik zeigt. Die Einbringung spezifischer Kompetenzen seitens der Betriebs- und Personalräte für die konkrete Ausgestaltung von flexiblen Arbeitsformen liegt auf Platz 1, dicht gefolgt von der Mitarbeit beim notwendigen Kulturwandel hin zu einem vertrauensvollen Miteinander. Diesen Fingerzeig auf die gemeinsame Verantwortung für eine gelingende Kulturweiterentwicklung halten wir für sehr wesentlich. Der Aufbau einer vertrauensorientierten Kultur ist ein langfristiger Prozess, der einige Ängste und Bedenken überwinden muss, die wir alle gut kennen: Bringen alle wirklich volle Leistung, unabhängig vom Arbeitsort? – eine Frage, die sich eher Führungskräfte und Geschäftsleitungen stellen. Setzen sich alle meine Kolleg*innen so ein wie ich oder kommt es zu unterschiedlichen Belastungen? – das ist eine Frage, die auch durchaus zwischen Kolleg*innen relevant ist. Vertrauensorientierung erfordert einen Vertrauensvorschuss, die aktive Arbeit an eigenen Haltungen und ein beobachtbares Verhalten, das dieses Mindset unterstützt – hier sind die Betriebspartner gemeinsam gefragt. Interessant ist auch, in welchem Thema ein Einbringen der betrieblichen Interessensvertretung am wenigsten gewünscht ist: Immerhin ein Drittel der Befragten geben an, dass Weiterentwicklungen von Führungskonzepten keiner Mitarbeit der Belegschaftsvertretungen bedürfen. Allerdings liegt auch hier die eindeutige Mehrheit bei einem positiven Votum für ein Einbringen ihrer besonderen Kompetenzen.

Bei welchem der nachfolgenden Aspekte sehen Sie es als entscheidend an, dass sich der Betriebs- oder Personalrat mit seinen besonderen Kompetenzen auf dem Weg zum »New Normal« einbringt?

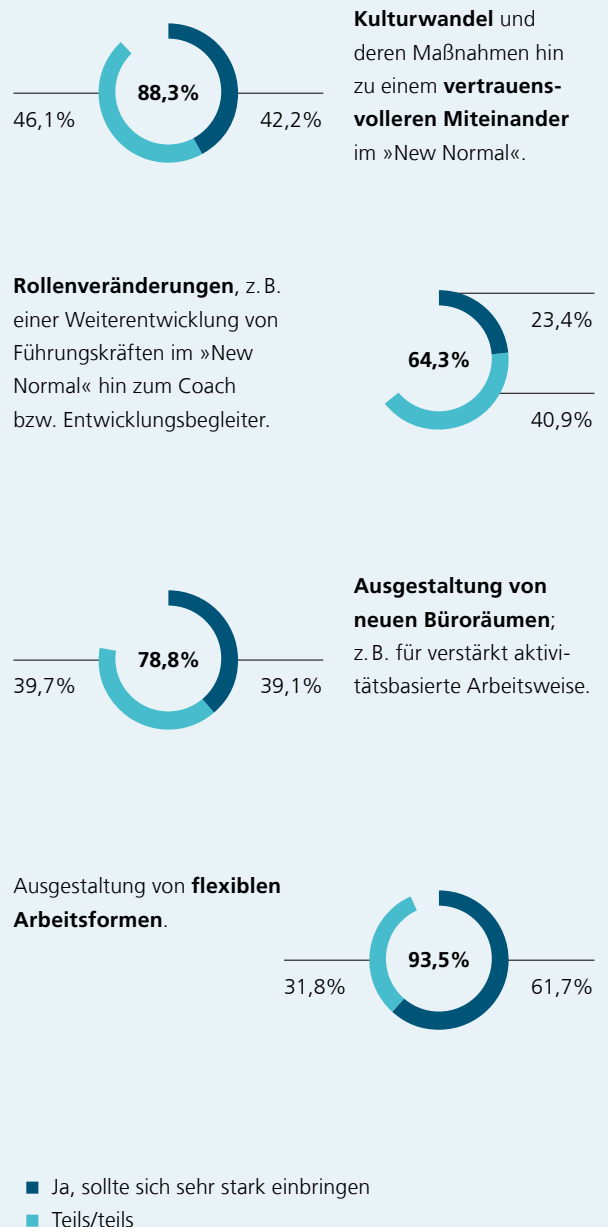


Abb. 8: Wo sind aus HR-Sicht die besonderen Kompetenzen des Betriebs-/Personalrates im »New Normal« gefragt? (Antwortkategorien sind aufgrund der einfacheren Lesbarkeit verkürzt dargestellt).

Wie vermeiden wir eine »Zweiklassen-Gesellschaft« in den Unternehmen?

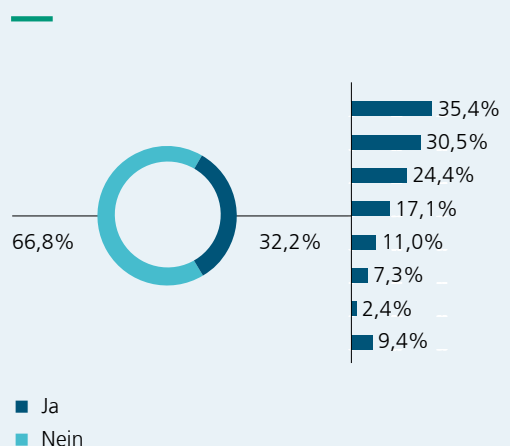
Ein wichtiges Thema gerade in produzierenden Unternehmen ist die Frage, ob und wenn ja, welche Kompensationen es für diejenigen Beschäftigten geben kann, die aufgrund ihrer Tätigkeitsstrukturen nicht mobil arbeiten können: also die Mitarbeitenden, die in der Produktion, im Labor, mit dienstleistungsorientierten Tätigkeiten »vor Ort« betraut sind. Nicht selten kommt es hier zu dem Eindruck, dass weitgehende örtliche Flexibilisierung für die eine Gruppe als Ungerechtigkeit von der hiervon ausgenommenen Gruppe empfunden wird und es durchaus zu Spannungen innerhalb der Belegschaft kommen kann. Wir haben daher gefragt, ob solche Kompensationen aus Unternehmenssicht überhaupt entscheidend sind und wenn ja, welche Kompensationsmöglichkeiten die Arbeitgeber vorsehen. Die folgende Abbildung zeigt auf der linken Seite die Bedeutung einer solchen Kompensation – zwei Drittel der Befragten halten eine solche für unwichtig. Ein Drittel sah diese hingegen durchaus für wichtig an und diese Gruppe haben wir vertiefend nach den derzeitigen Kompensationen bei einem fehlenden Angebot ortsflexibler Arbeitsmöglichkeiten gefragt.

Das folgende Bild zeigt auf der rechten Seite diese Kompensationsansätze. An erster Stelle steht das Angebot erweiterter zeitlicher Flexibilität (durch flexiblere Schichtmodelle, Sabbaticals, etc.) mit gut 35 Prozent der (Mehrfach-) Nennungen; danach folgen attraktiv ausgestattete Büro- und Arbeitsumgebungen, die den Gang zur Arbeit positiv motivieren sollen. Wenn schon gependelt wird, dann kann dies auch über neue Verkehrsmittel erfolgen, die gesponsort werden (z. B. ein Job-Fahrrad) oder über zusätzliche finanzielle Anreize für diese Pendlermobilität (mit gut 17 Prozent der

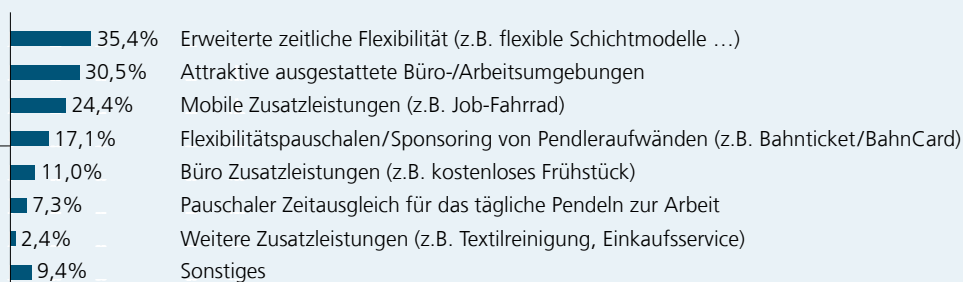
Nennungen). Ebenfalls ein interessanter Ansatz ist das Angebot pauschaler Zeitausgleiche für das tägliche Pendeln, mit gut 7 Prozent der Nennungen.

Trotz dieser interessanten Ansätze wird es mit Sicherheit nicht einfach werden, eine echte »Kompensation« für die örtliche Flexibilisierung der Arbeit zu erreichen. Die Frage ist, was ist Flexibilität tatsächlich wert? Das Gefühl einer Kompensation wird individuell unterschiedlich, je nach bestehendem Flexibilitätswunsch und zugrundeliegender Motivlage jedes einzelnen Beschäftigten zu beantworten sein. Nicht jeder Beschäftigte möchte ortsflexibel arbeiten, für andere Beschäftigte wäre es womöglich der ersehnte Schlüssel zu einer ausgeglicheneren Work-Life-Balance. Eine pauschale Kompensation ist daher schwer allgemein zu definieren. Ein Nachdenken und Diskutieren über attraktive Benefits, die Nachteile einer fehlenden Ortsflexibilität kompensieren, empfinden wir jedoch als äußerst wertvoll. Es wird unserer Einschätzung nach in Zukunft auf eine ehrliche und gute Kommunikation ankommen, die die Fragen der Beschäftigten beantwortet und überlegten attraktiven Benefits, die eine Schiefelage begradigen. Bei all der Diskussion bleibt aber natürlich festzuhalten: Bestimmte Berufe bzw. Tätigkeitsgruppen bringen Rahmenbedingungen der Arbeitsleistung mit sich, an denen kein Arbeitgeber etwas ändern kann und dass wissen auch die Beschäftigten. Diese Unterschiede gibt es nicht nur beim Zugang zur Flexibilität, sondern auch in anderen Bereichen. So ist es in der Regel jedem einsichtig, dass Vertriebsmitarbeitende einen Dienstwagen eher benötigen als die Angestellten in der Registratur. Nicht jeder Vorteil kann und muss daher 1:1 kompensiert werden.

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)



Fazit

Die hybride Arbeitswelt ist die Zukunft – ihre Gestaltung ist ein dynamischer Lernprozess

Es geht nicht mehr um die Frage, ob die neue Arbeitswelt hybrid sein wird, es geht »nur« noch um die Frage, wie wir diese gestalten. Wir haben – erneut – die Bestätigung der Aussage erhalten, dass der Großteil der Mitarbeitenden, deren Tätigkeitsstruktur es erlaubt, einen etwa hälftigen Mix aus Arbeit vor Ort im Betrieb und Arbeit an anderen Orten realisieren können wird. Und das ist, man muss es noch einmal betonen, im Vergleich zur Vor-Corona-Zeit, eine sehr weitgehende Entwicklung, die ganz grundsätzliche Fragen der Bürobewirtschaftung, der Arbeitsplatzausstattung, der Arbeitskultur, der technologischen Ausstattung, der Ausgestaltung von Führungs- und Kommunikationsbeziehungen nach sich zieht. Aber was bedeutet das nun konkret für den »Roll-Back« und für die Gestaltung der Zukunft? Unsere Befragung wirft einen prägnanten Blick auf die wesentlichen Gestaltungsbereiche, mit denen wir uns auseinandersetzen müssen, um zu gesunden, produktiven und attraktiven Arbeitsumgebungen zu kommen. Diese hier nochmals zusammengefasst:

- **Ausstattung:** Eine zumindest mittel- bis langfristige Neu- bzw. Umgestaltung der Büroräumlichkeiten scheint notwendig. Hier geht es um grundsätzliche Bewirtschaftungskonzepte z. B. im Shared-Modus, die Einrichtung funktionaler Zonen, die technische Ausstattung z. B. von Meeting-Räumen, Schallschutz sowie um die Frage der Ausstattung der mobil arbeitenden Mitarbeitenden. Das sind durchaus kostenintensive, langfristig anzulegende Aktivitäten, die an die Grenzen bestehender Bestandsräumlichkeiten, Budgets, aber auch existierender Arbeitskulturen stoßen. Die aber auch erfolgskritisch für die künftige Attraktivität von Arbeitsgebieten werden wird. Wichtig ist hierbei unter anderem, dass das Büro der Zukunft eher als Begegnungsstätte verstanden und geplant wird, um von den Mitarbeitenden als attraktiv empfunden zu werden.
- **Produktivität / Arbeitsverdichtung / Belastung / Gesundheit:** Die Aneinanderreihung der Begriffe ist Programm und zeigt positive wie zumindest potenziell herausfordernde Aspekte der künftigen Arbeitswelt. Dass auch in hybriden Kontexten produktiv und kundennah gearbeitet werden kann, haben wir bewiesen. Jetzt geht es darum, mit Blick auf die Verstetigung dieser Konzepte ein gesundes Maß und Mix aus konzentrierter Arbeit, Kollaboration, Vor-Ort-Aktivitäten, Reisen und physischen Begegnungen zu realisieren. Und mit langfristigen Verschiebungen von Formen und Ritualen der Zusammenarbeit gut zurechtzukommen und neue Rituale aufzubauen, um persönliche Bindungen zu festigen, Sozialkapital aufzubauen und im Wettbewerb um gute Mitarbeitende zu bestehen. Es wird, übrigens auch aus Führungssicht, eine wesentliche Aufgabe sein, Leistung und Produktivität in dem gesunden Wechselspiel mit gesunden und motivierenden Arbeitsumgebungen zu realisieren. Hierzu wird auch gehören, alternative Formen der Leistungsmessung und -bewertung weiterzuentwickeln.

- Digitalisierung: Noch immer bestehen in unserer hochentwickelten Volkswirtschaft infrastrukturelle Defizite im Netzausbau und auch in der weitergehenden Digitalisierung zentraler Arbeits- und Serviceprozesse. Wir haben sehr viel dazugelernt und gerade in der Nutzung synchroner Collaboration-Technologien so viel, dass es hierfür bereits erste Nutzereffekte wie die sogenannte »Zoom-Fatigue« gibt. Aber wir sehen täglich die Begrenzungen der vorhandenen staatlichen wie betrieblichen Infrastrukturen und identifizieren hierfür dringenden Handlungsbedarf. Dazu gehört auf innerorganisatorischer Ebene eine Weiterentwicklung der Ausstattungspolicy für Endgeräte und IT-Komponenten, die bestmögliche Nutzeradaptivität und (interne) Kundenorientierung aufweisen sollte.
- Mitbestimmung und Partizipation: Die hybride Arbeitswelt bedeutet eine massive Weiterentwicklung der Arbeitskultur, die nur in einer gemeinsamen Kraftanstrengung bewältigt werden kann. Das erfordert auf der einen Seite eine aktive, und zunehmend agilisierte Zusammenarbeit der Betriebspartner, um der notwendigen Geschwindigkeit und Iterativität der Entwicklung gerecht zu werden. Sie erfordert auf der anderen Seite die intensive Einbeziehung der Mitarbeitenden und Führungskräfte. Denn: die hybride Arbeitswelt vermischt zunehmend Arbeits- und Privatleben. Umso wichtiger wird es, diese Mitarbeitenden in ihrer gesamthaften Arbeits- und Lebensumgebung einzubeziehen. Und wir wissen: Partizipation ist ein gewinnbringendes, wenn auch mühsames und zeitintensives Geschäft.
- Arbeitsweltgestaltung als kontinuierlicher Prozess: Die Dynamik der letzten Monate war gewaltig. Daher sind Erwartungen und Wünsche nach ruhigeren Fahrwassern und stabilen Verhältnissen sehr gut nachvollziehbar. Dennoch müssen wir zur Kenntnis nehmen, dass wir uns daran gewöhnen müssen, unsere Arbeitswelt kontinuierlich weiterzuentwickeln, dies partizipativ zu leisten und immer bereit zu sein, auch Anpassungen vorzunehmen. Zu groß sind die technologischen Veränderungsimpulse, zu groß auch die Lernfortschritte, die wir machen. Die Arbeit an der Organisation wird so wichtig wie die Arbeit in der Organisation.

Zur Befragung selbst

Ausgewertet wurden 215 Datensätze. Auch in dieser Studie der Studienreihe waren mehr als die Hälfte (51,4 Prozent) der Befragten in Unternehmen der Größenklasse von mehr als 1000 Beschäftigte verortet, 23,5 Prozent stammten aus KMUs (bis 250 Beschäftigte) und 25 Prozent waren Teilnehmende aus Unternehmen zwischen 250 und 1.000 Beschäftigten. 78,2 Prozent der Befragten sind aus Unternehmen der Privatwirtschaft, d. h. 21,8 Prozent der Befragten sind dem öffentlichen Bereich zugeordnet. Die Angebote der Unternehmen im Teilnehmendenfeld umfassten zu 17,1 Prozent Produkte, zu 50,2 Prozent Dienstleistungen oder Einzelhandel und zu 32,7 Prozent eine Mischung aus Produkten und Dienstleistungen oder Einzelhandel. Der Befragungszeitraum erstreckte sich vom 28. September 2021 bis zum 15. Oktober 2021.

Literatur

Hofmann J., Piele A., Piele C.: Arbeiten in der Corona-Pandemie. Leistung und Produktivität im »New Normal«. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Stuttgart, 2021

Kontakt

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Dr. Josephine Hofmann
Telefon +49 711 970-2095
josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. – DGFP

Kai H. Helfritz
Telefon +49 30 81 45 54 37 02
helfritz@dgfp.de

