

»Wie gestalten Sie die hybride Arbeitswelt der Zukunft?«

Digitalfestival am 3. Mai 2021

Dr. Josephine Hofmann, Leitung Zusammenarbeit und Führung



Universität Stuttgart
Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT



- Deutschland – ein Experimentierraum für innovative Arbeitsformen
- Wie wir die Zukunft sehen
- Welche Schritte wir Ihnen empfehlen

Krisen-
auslöser

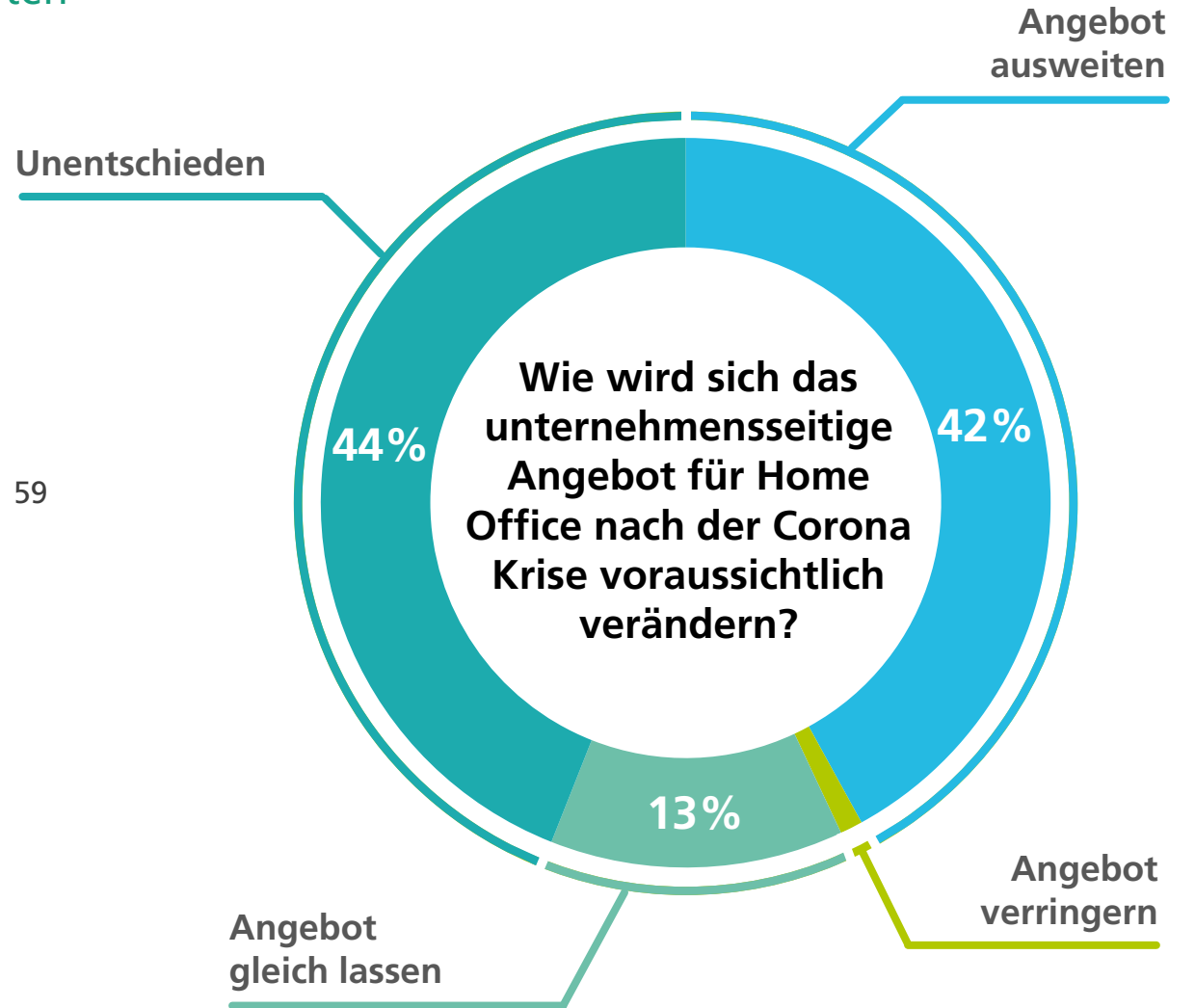
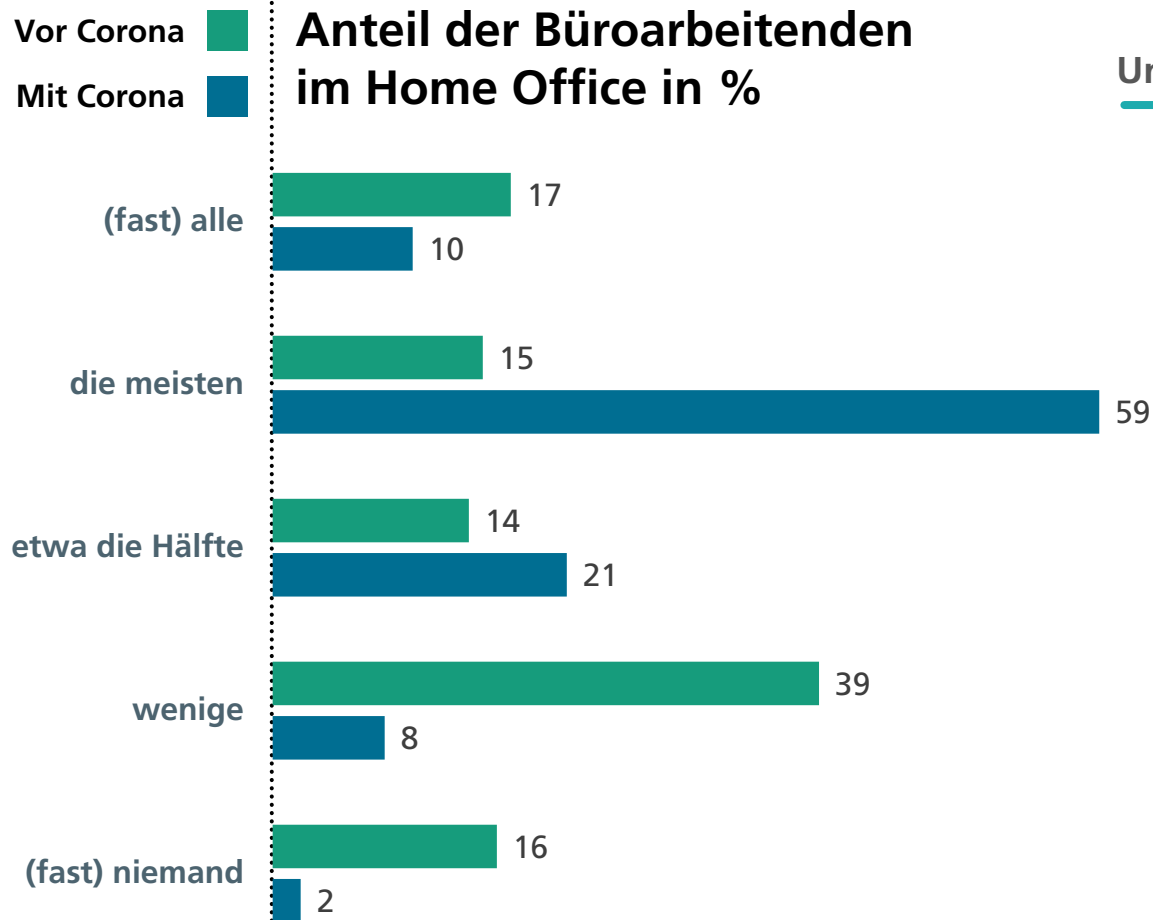
Beschleuniger

Brennglas

Enabler einer
neuen Arbeitswelt

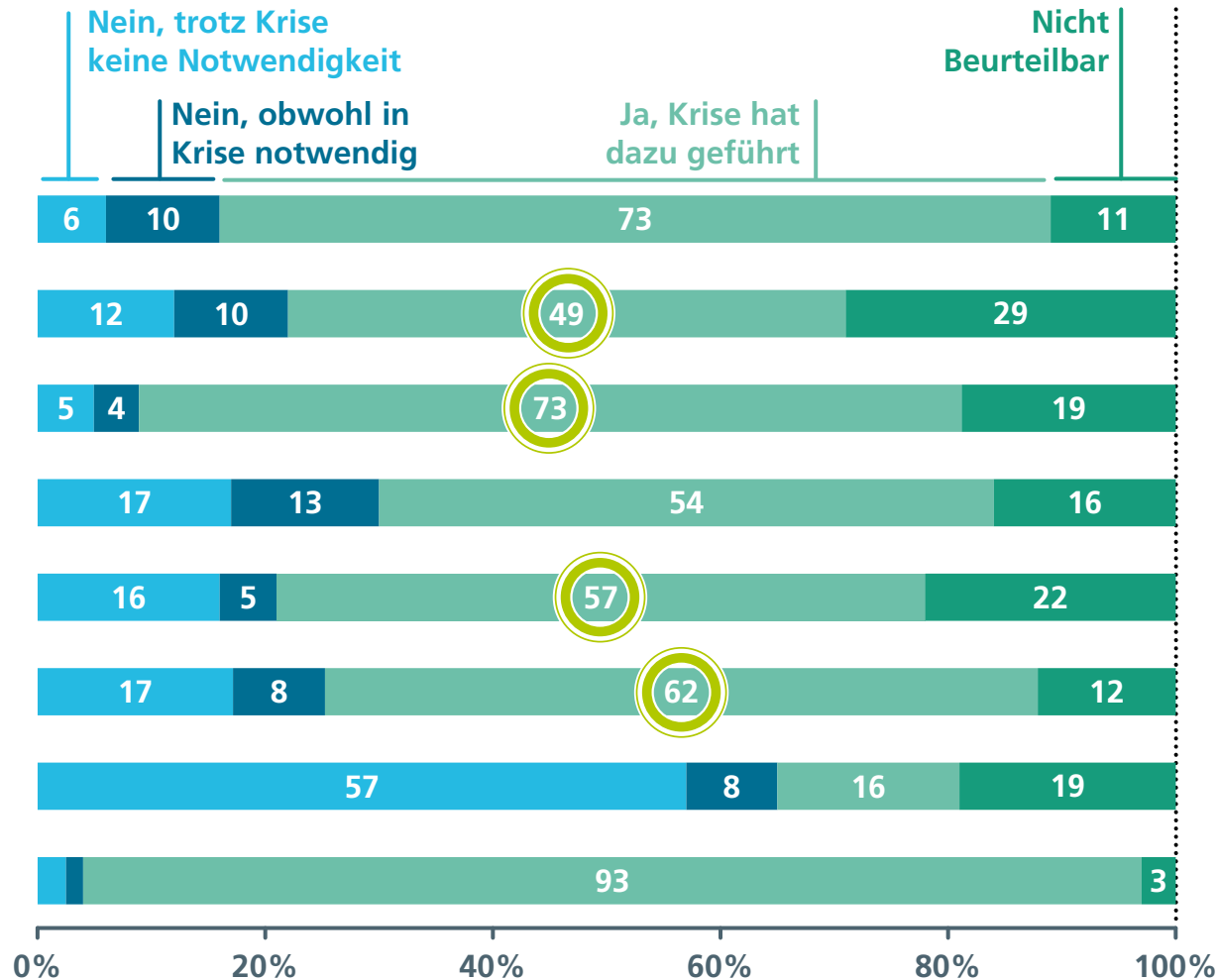
Home Office und Corona

Ein dauerhafter Anstieg ortsflexibler Arbeit ist zu erwarten



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

Rüsten für das New Normal

Größter Nachholbedarf lässt sich nicht durch einfache Anschaffungen befriedigen

Zustimmung zur Etablierung erforderlicher Vorkehrungen, Prozesse und Regelungen

Strategie zur adäquaten Begegnung von Entgrenzungserscheinungen

Entgrenzung

74%

Strategie für Führung, gesundheitliche Folgen von Entgrenzung der Mitarbeiter im Blick zu behalten

72%

Routinen zur Führung über Distanz

Führung und Selbstmanagement

54%

Routinen zum Selbstmanagement über Distanz

46%

Schulungen via Workshops mit Kunden

Medienkompetenzen

39%

Medienkompetenz aller Mitarbeitenden und Führungskräfte

42%

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80%

Führen auf Distanz

Die Corona-Krise als Bootcamp der Führungskräfteentwicklung

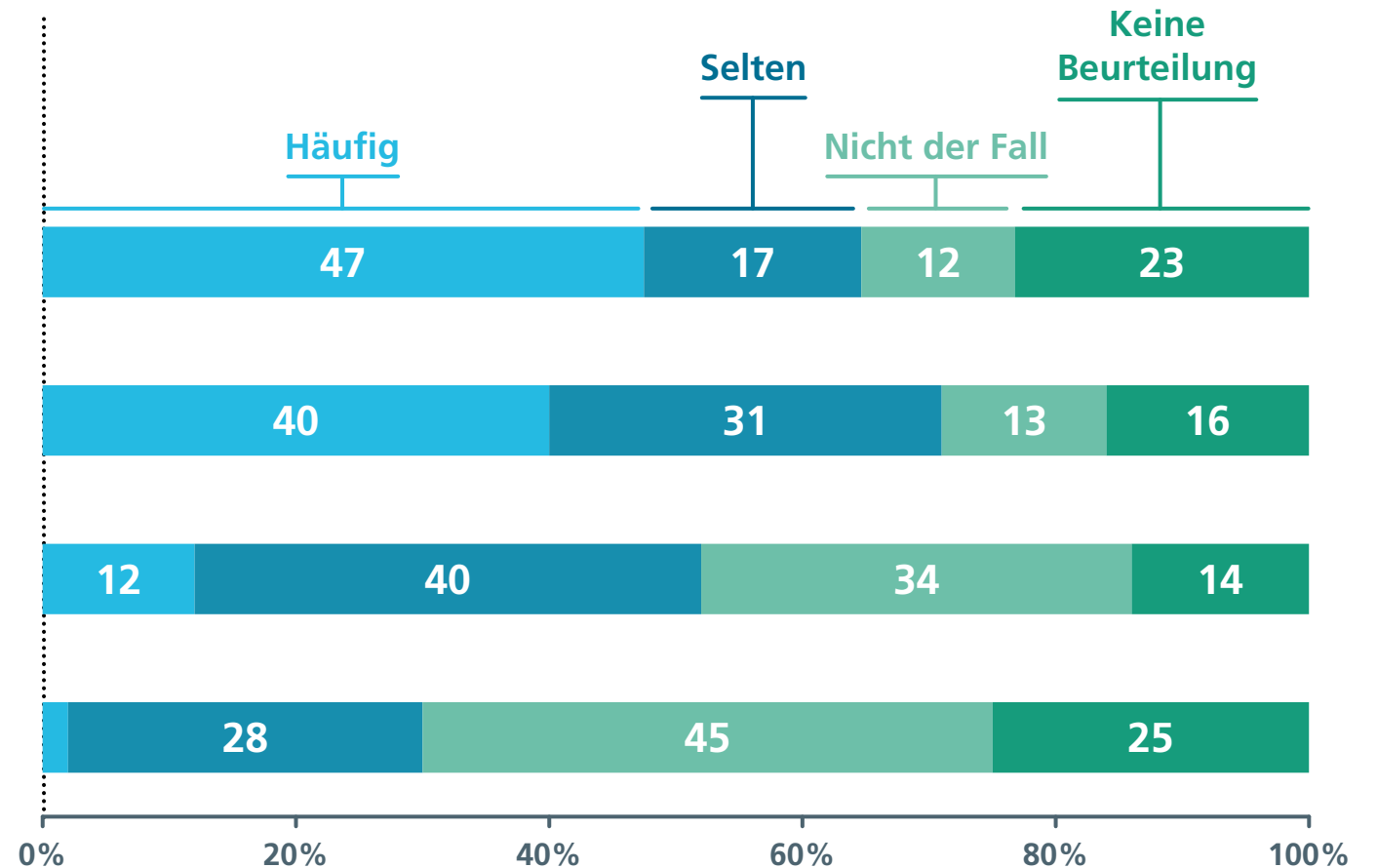
Einschätzung aus HR-Sicht

Abbau von Vorbehalten gegenüber Home Office, da viele positive Erfahrungen gemacht wurden

Corona-Krise zeigt, dass für „Führung auf Distanz“ Schulungsbedarf besteht

Führungskräfte in der Corona Krise überfordert

Durch Home Office vermehrt Konflikte zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften



Der Mix aus Virtualität und persönlicher Begegnung wird wesentlich

Hybride Arbeitskonzepte

„Mitarbeiter haben erfahren, wie wertvoll es ist, die Kolleginnen im Büro zu sehen. Dadurch hat eine ausgewogenere Bewertung von der Vorteilhaftigkeit von Home Office entwickelt. ...Homeoffice ist eine gute Sache, in einer guten Mischung mit Präsenz im Büro“ (FK)

„Möglichkeit von Home Office darf nicht von Führungskräften oder Teamleitern abhängig sein, sondern muss im gesamten Unternehmen als optionale Möglichkeit für Mitarbeiter verankert sein“ (MA)

„Bedeutung der Digitalisierung ist bewusst geworden“ (FK)

Corona wird den Büromarkt drastisch verändern
Konzerne und andere große Mieter entdecken jetzt die Flexibilität der mobilen Arbeit – und Milliardenersparpotenziale. Sven Wingerter über die langfristigen Folgen der aktuellen Home-Office-Situation.



Tätigkeitsschwerpunkte [Zeitanteile]



Stillarbeit



Sprecharbeit



Konzentration



Kollaboration



Muster
Prototypen



Komplexität
Neuartigkeit

* Referenzbasis:
»OFFICE 21-Studie
»Office
Analytics« (n >
13.000)

Zusammen die Krise meistern kann mit grossem Stolz erfüllen

Stolz

„Ich kann meinen Mitarbeitern voll vertrauen, dies zahlen sie durch gute Ergebnisse zurück. Gegenseitiges Vertrauen wird verstärkt als wesentlicher Aspekt einer guten Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften wahrgenommen“ (FK)

Vertrauens-
kultur

„Motivationsschub im Unternehmen durch <Entfesselung> und klares gemeinsames Ziel“ (MA)

Commitment

„Gesteigertes Maß an Bereitschaft der MA, sich für den Unternehmenserfolg einzusetzen und dafür auch von Standardprozessen/-verhalten abzuweichen“ (FK)



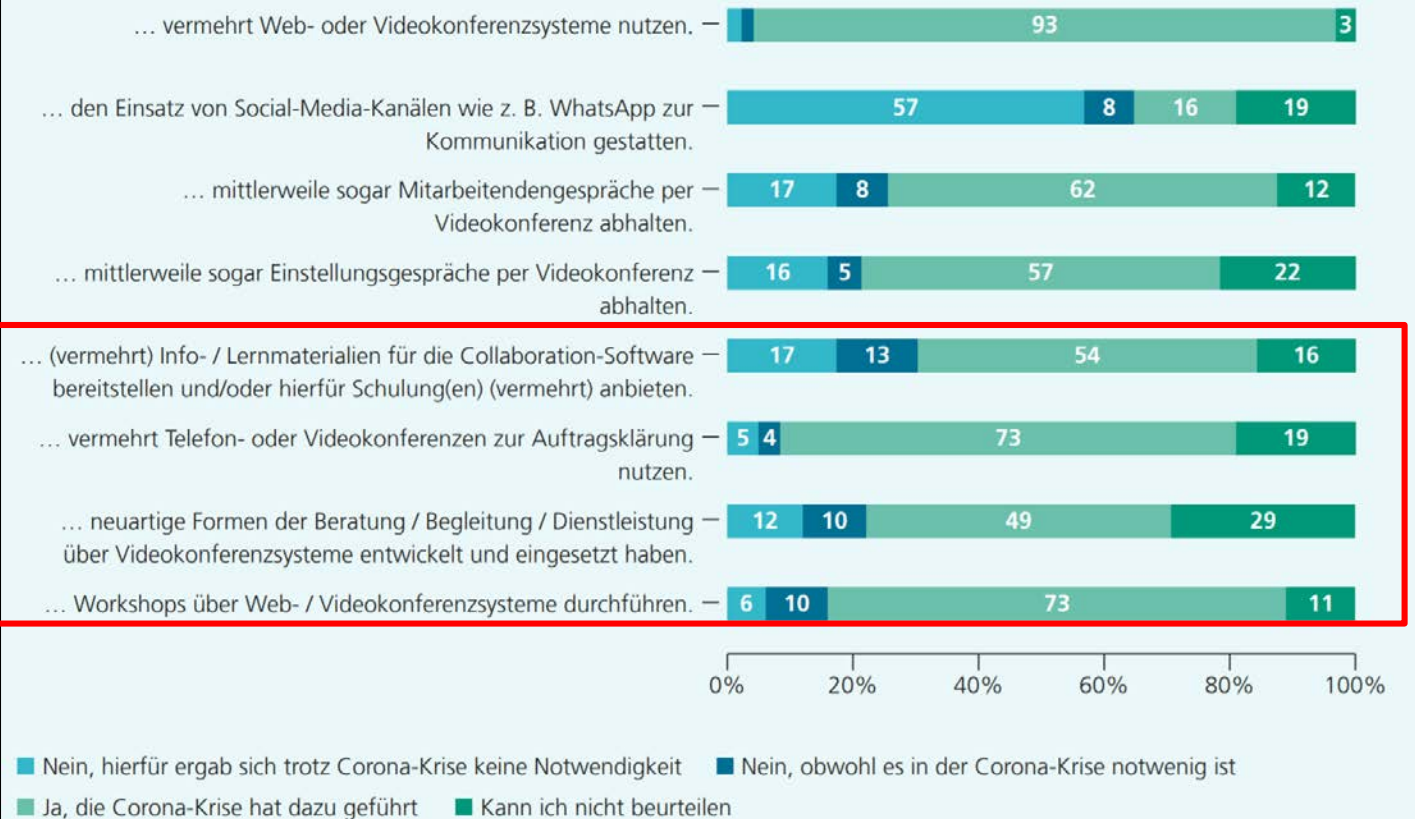
Neue Talente & Geschäftsmodelle kommen nach vorne

Medien- und Inszenierungskompetenz

„Jetzt sind ganz andere kommunikative Fähigkeiten erfolgsentscheidend“ (FK)

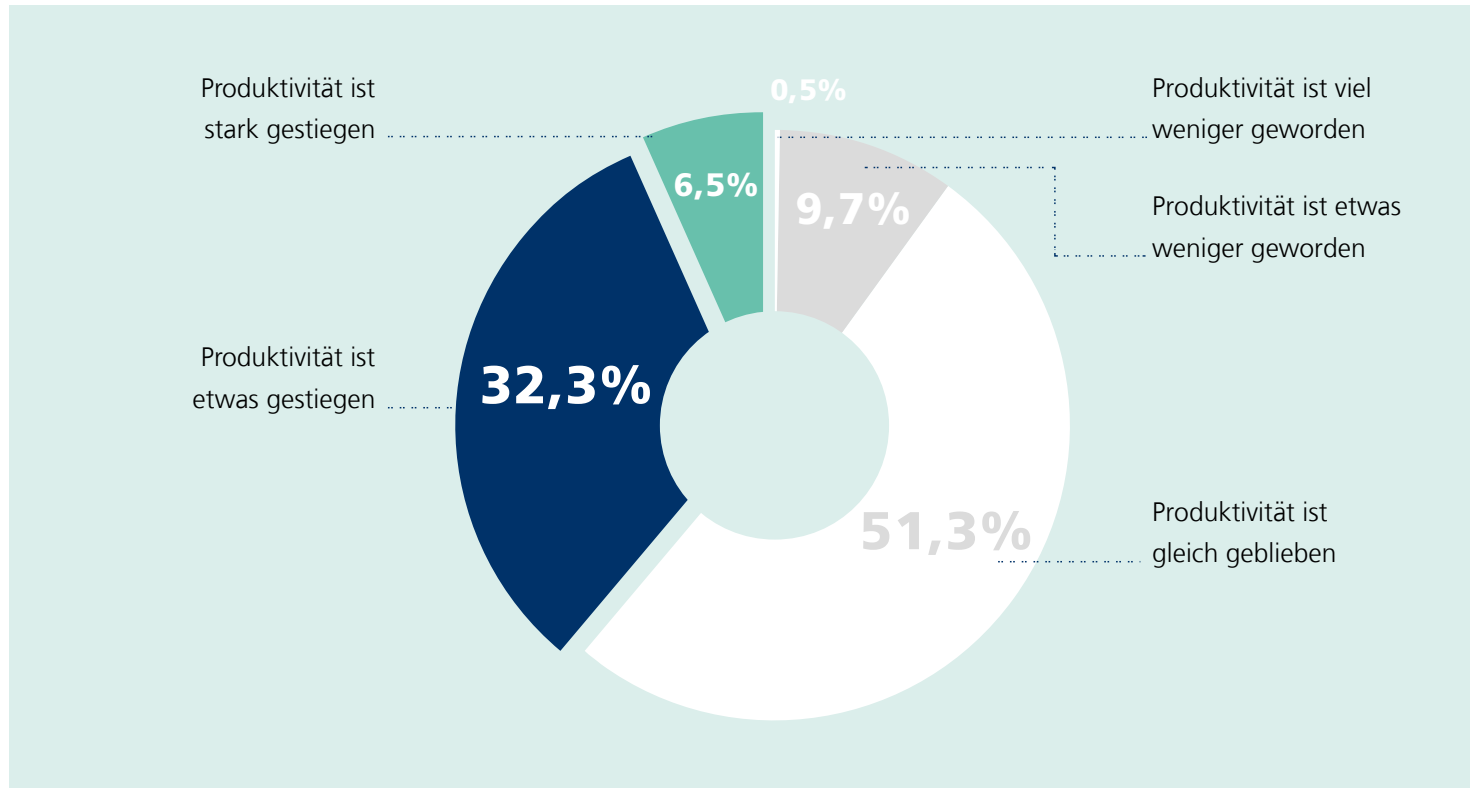


„Das Arbeiten im Home Office in der Corona-Krise hat dazu geführt, dass wir in unserem Unternehmen bezogen auf Kommunikation ...“



Wirkungen auf Produktivität

Die Ergebnisse sind ermutigend



Ganz überwiegend ist die Produktivität gestiegen oder gleich geblieben

Das ist auch ein Ergebnis sehr engagierter Mitarbeitender

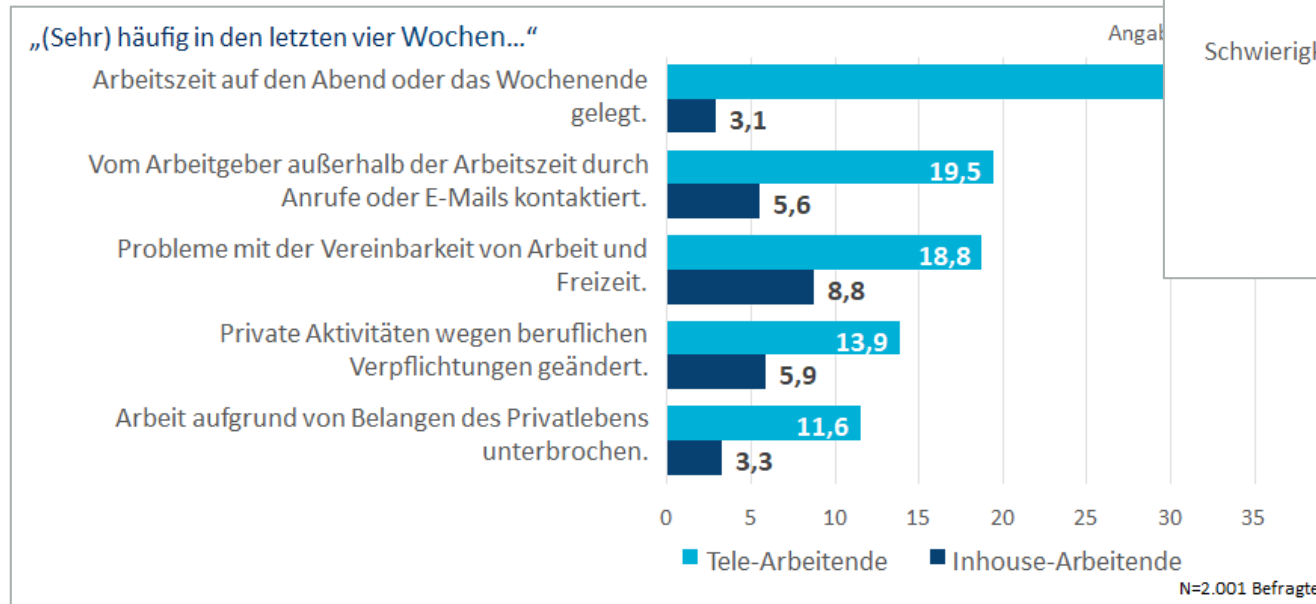
Schwierig sind Zusatzbelastungen durch Home Schooling etc.

Leistung braucht Erholung. Erholung braucht „Abschalten“

Vergleich Inhouse-Arbeitende zu Tele-Arbeitenden

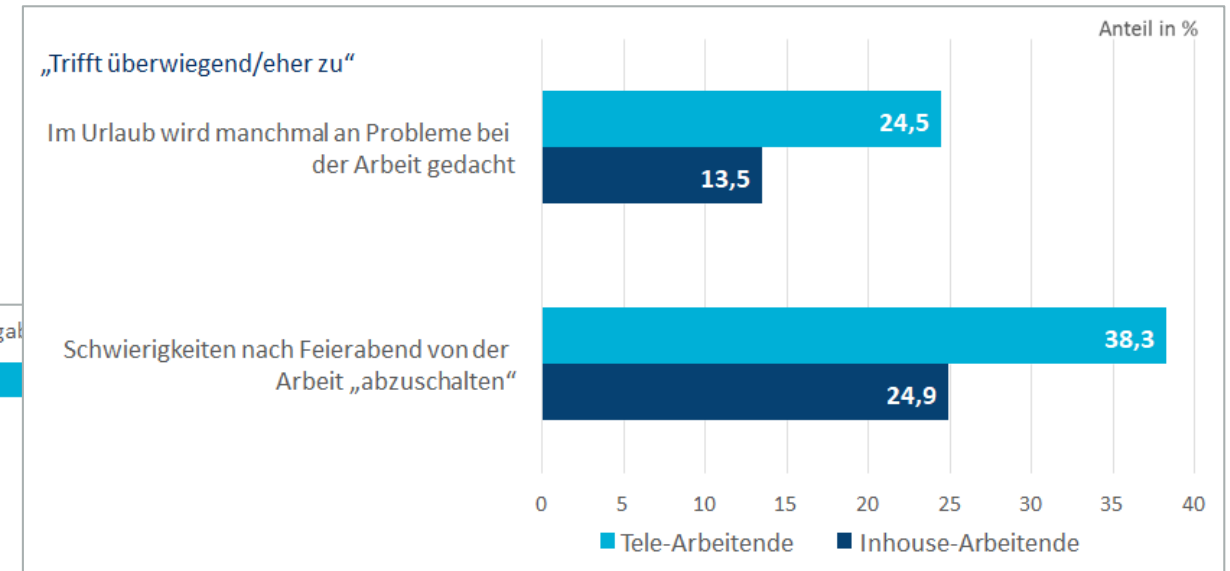
- Ganz entscheidend ist auch, wie souverän der Mitarbeitende agieren kann

Die Arbeit „schleicht sich“ ins Privatleben



Quelle: Badura, Ducki, Schröder, Klose, Meyer (Hrsg.). Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen

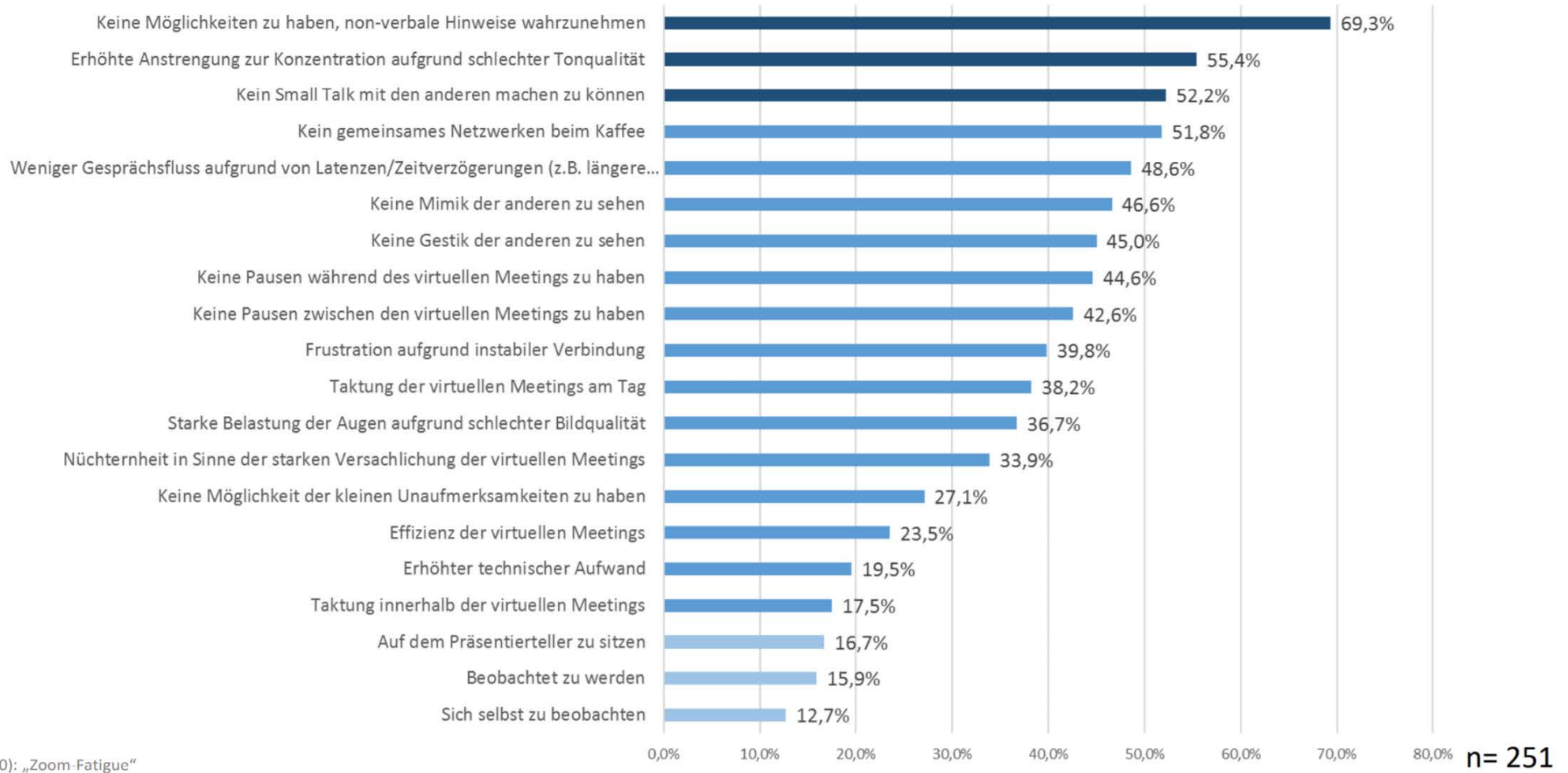
Effekt der „kognitiven Irritation“



- Fatal können auch „erwartete Erwartungen“ sein, die nie explizit besprochen werden

Belastungsfaktoren in Video-Konferenzen

Umfrage während der Corona-Pandemie

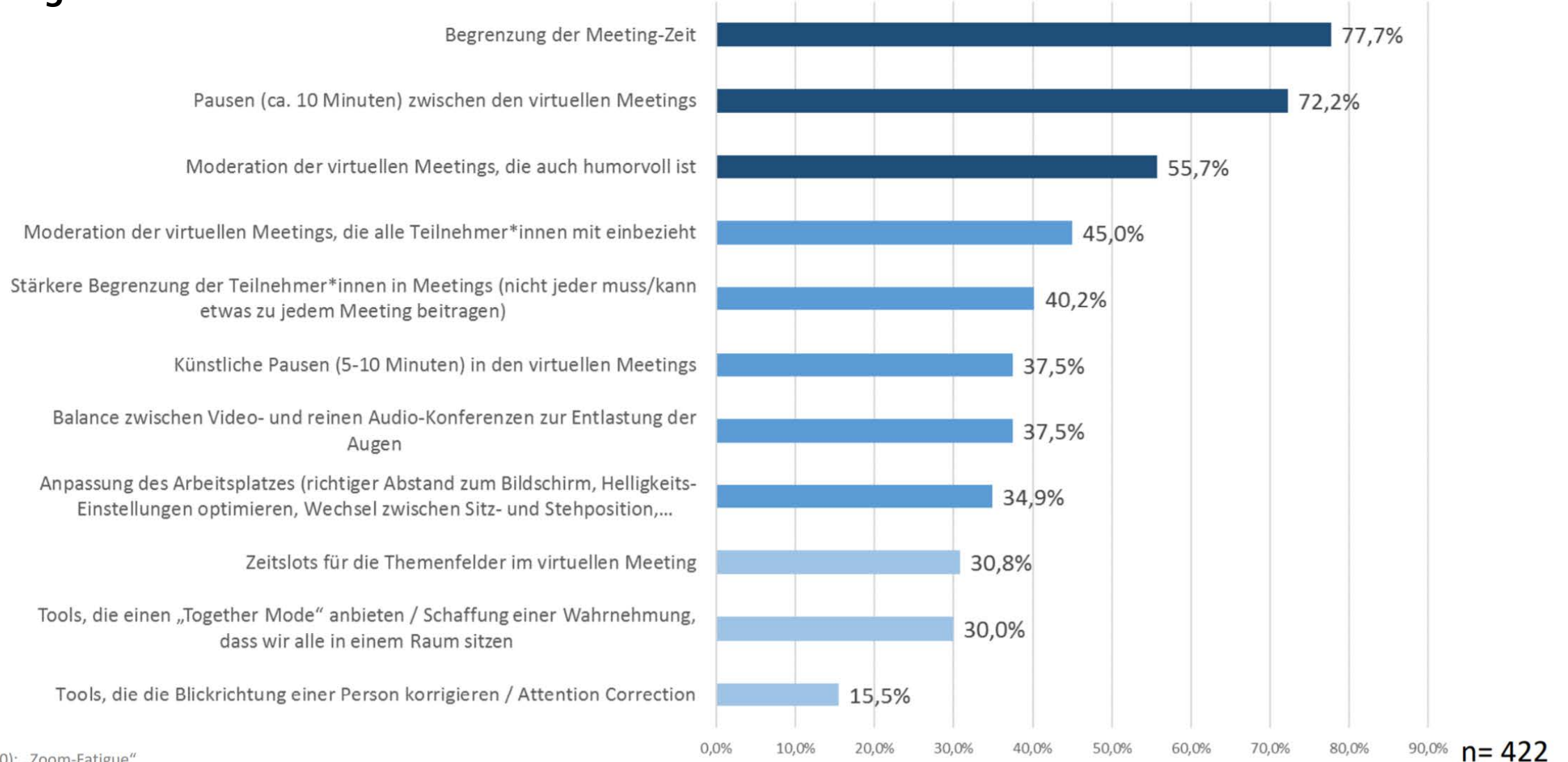


© IBE (2020): „Zoom-Fatigue“

Quelle: IBE 2021; Zoom Fatigue

Ansatzpunkte der Verbesserung der „Zoom-Fatigue“

Umfrage während der Corona-Pandemie

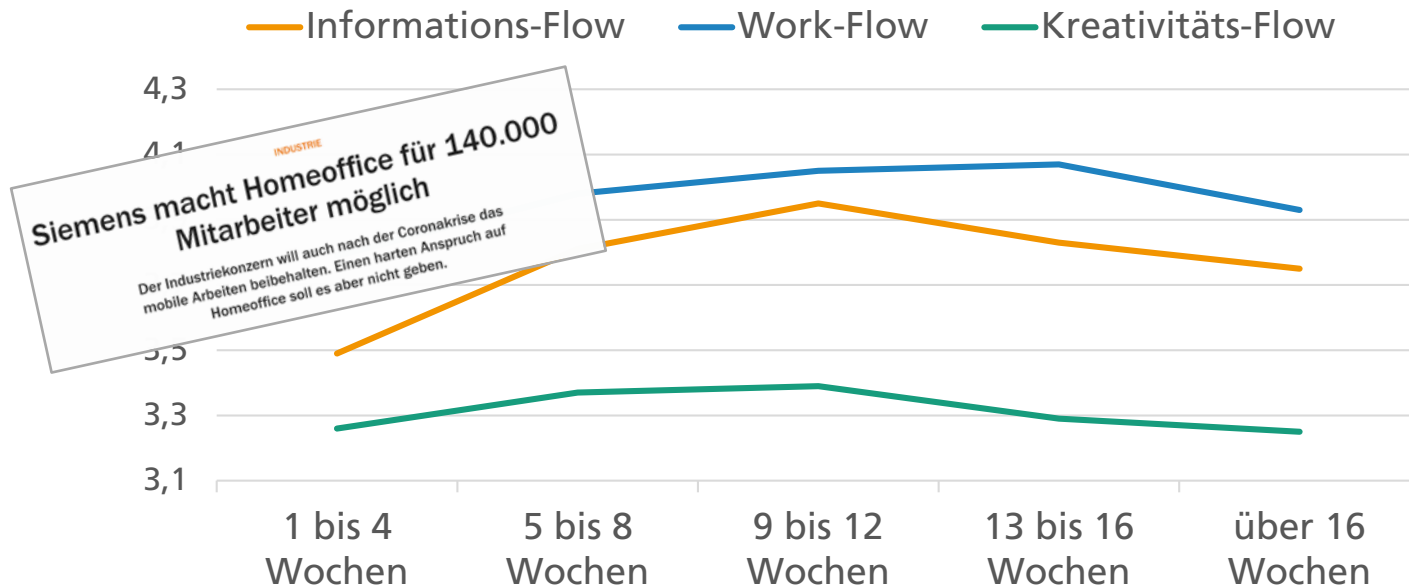


© IBE (2020): „Zoom-Fatigue“

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“**

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.....



Unsere TOP-Empfehlungen auf dem Weg zum New Normal

Mit neuen Möglichkeiten wachsen auch die Anforderungen



Was Führung im New Normal leisten muss

Die Anforderungen an unsere Führungskräfte werden weitaus vielfältiger

»Menschen kommen zu Unternehmen und sie verlassen Vorgesetzte.«

“

.....
Dr. Reinhard K. Sprenger,
Unternehmensberater



Digital Leadership – was es leisten muss

- **Deutlich mehr und geplantere Kommunikation über Medien:** Der „kommunikative Herzschlag“ des Teams ist erfolgsentscheidend und Führungskräfte sind Vorbild und Ermöglicher
- **Teamverantwortung statt Ansage:** Gerade in hoch flexiblen Arbeitsstrukturen müssen Führungskräfte ihre Mitarbeitenden in eine teamverantwortete Arbeitsorganisation überführen: Je flexibler die Arbeitssituation, desto verbindlicher muß sie von allen gemeinsam organisiert sein
- **Reflexion:** Führungskräfte müssen aktiv ihr individuelles Kommunikationsverhalten, ihre Wahrnehmung von Leistung, eigene Rituale im Umgang mit Kollegen mit Blick auf virtuelle Arbeitssituation reflektieren und verändern
- **Medienkompetenz:** Führungskräfte müssen hart an ihrer eigenen Inszenierungskompetenz arbeiten und hierfür weiterentwickelt werden
- **Shared Leadership:** Führungskräfte müssen sich in virtuellen Arbeitsstrukturen auf Co-Regisseure verlassen und diese aufbauen
- **Neues Rollenverständnis:** Führungskräfte müssen sich auf ihre orientierende, vernetzende und entwicklungsunterstützende Funktion konzentrieren
- **Kompatibles Anreizsystem:** Diese veränderte Rolle und die hierauf bezogenen Kompetenzen müssen im Anreiz- und Führungssystem des Unternehmens Entsprechung finden
- **Ankerfunktion:** Gerade in veränderungsintensiven und virtualisierten Kontexten haben Führungskräfte weiterhin starke Anker- und Repräsentationsfunktion

»Mitarbeiter bewerben -
sich bei Unternehmen -
und sie verlassen -
Führungskräfte.«

Reinhard Sprenger,
Unternehmensberater

Teamverantwortlichkeit durch eine Teamcharta

Warum eine „Teamcharta“?

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



Was regelt eine Teamcharta?

- Grundverständnis von Arbeit „über Distanz“
- Erreichbarkeit
- Reaktionsgeschwindigkeit
- Kalendermanagement
- Dokumentenmanagement
- Wissensmanagement und Regelkommunikation
- Medienetikette und Medienwahl
- Ggf. Büronutzung im shared-Konzept
- Gemeinsame Verantwortung, Selbstverantwortung und Entgrenzungsprophylaxe

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 Kollegen/innen im Büro und daheim?“*



Was Sie jetzt tun sollten

Die Erfahrung nutzen! Werten Sie die letzten 13 Monate mit Mitarbeitenden und Führungskräften systematisch aus! Es ist Zeit für Anerkennung und Lernanstrengungen

Vergessen Sie dabei nicht sich anzusehen, was Sie an der Kunden- und Partnerschnittstelle ebenfalls bereits verändert haben

Betrachten Sie hybride Arbeitsmodelle als das Leitprinzip der Zukunft

Ordnen Sie gegebenenfalls betriebliche Regelungen, Arbeitszeitregime, Zeiterfassung, Funktions- und Servicezeiten neu

Prüfen und verbessern Sie Ihre digitale Infrastruktur, die Ausstattungsleitlinien für mobile Arbeit und Ihre IT-Sicherheitskonzepte

Begleiten und unterstützen Sie Ihre Führungsmannschaft auf dem Weg zu einer ergebnis- und vertrauensorientierten Führungsarbeit

Arbeiten Sie an Ihrer Unternehmenskultur – und damit auch an sich selbst. Veränderung ohne die oberste Führungsebene findet nicht statt

Sorgen Sie dafür, dass Medien- und Kommunikations- sowie Kollaborationskompetenz als zentrale Schlüsselqualifikationen behandelt werden

Behalten Sie die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden auch in entgrenzteren Arbeitswelten systematisch im Blick

Studien, Publikationen und Blogs

Covid-19 als Publikationsbeschleuniger



PLUS 25 Blogbeiträge, die Kunden und Medien anziehen

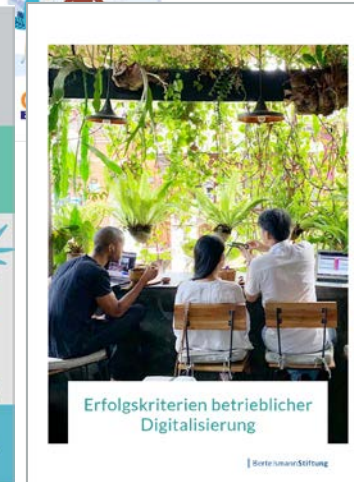
TOP SCORE

Home Office in Zeiten des Corona-Virus – 12 Tipps für die kurzfristige Umsetzung



| Josephine Hofmann | 13. März 2020

14.841 Page Impressions seit 12. März 2020



Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Dr. Josephine Hofmann

Leitung Zusammenarbeit und Führung
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation IAO

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

