

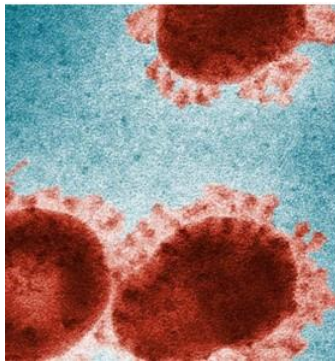
WPK aktuell

Kammerversammlung

New Work in der hybriden Arbeitswelt – Trends und Gestaltungsanforderungen

Dr. Josephine Charlotte Hofmann, stv. Institutsdirektorin,
Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart

Übersicht



**Was sich mit
Corona alles
verändert hat**

**New Work –
Ursprung und
Ausprägungen**

Hybride Arbeit

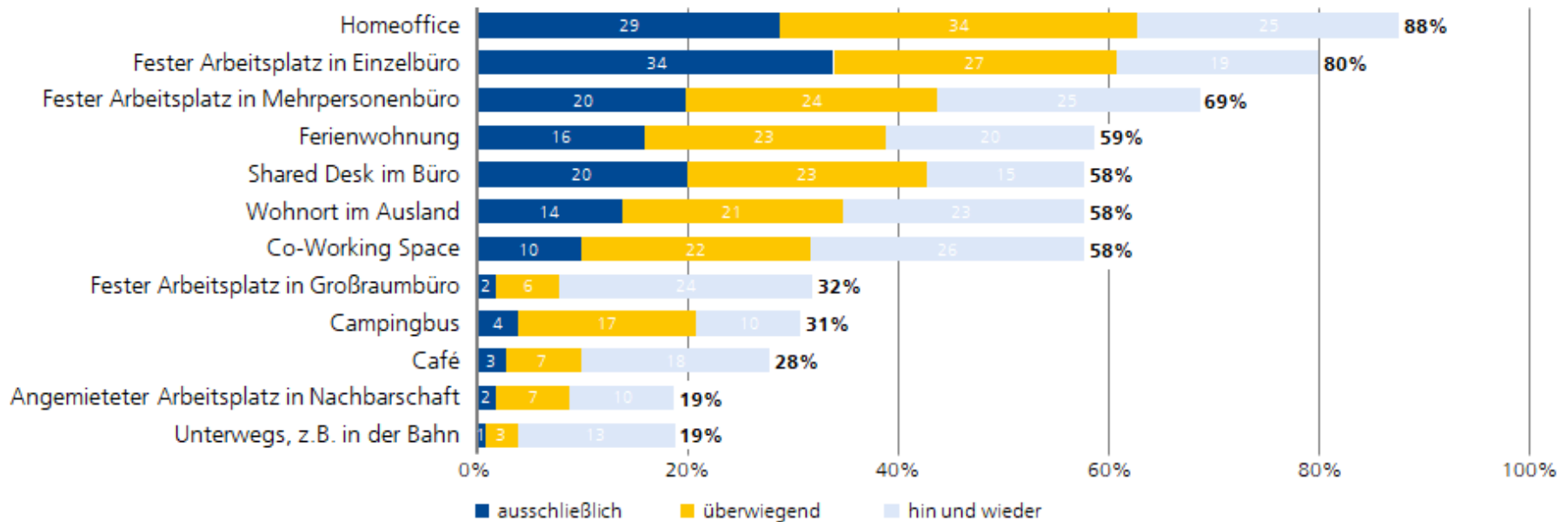
**Zusammenarbeit
und Führung**

**Handlungs-
optionen für Ihre
Unternehmen**

1. Was sich mit Corona verändert hat

Mobile Arbeit von unterschiedlichsten Orten aus

»An welchem Ort möchten Sie nach der Pandemie arbeiten?«



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

Zentrale Treiber der Transformation im Hintergrund



Quelle: IAO

2. New Work – Ursprung und Ausprägungsformen

Ursprungskonzept und heutige Umsetzungsansätze



Ursprungskonzept von Frithjof Bergmann (1984)



Heute: attraktive, sinnstiftende und produktive Arbeitsformen in der digitalen Transformation

ARBEITSERBRINGUNG	ORGANISATION	FÜHRUNG & SELBSTORGANISATION	SINNSTIFTUNG
<ul style="list-style-type: none"> ■ Mobile bzw. hybride Arbeit ■ Zeitliche Flexibilisierung <div data-bbox="241 953 546 1210" style="background-color: #0056b3; color: white; border-radius: 50%; padding: 20px; text-align: center; margin-top: 20px;"> <p><i>„Arbeite wo und wann du willst“</i></p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Agile Arbeitsstrukturen ■ Projektorganisation <div data-bbox="658 953 964 1210" style="background-color: #0056b3; color: white; border-radius: 50%; padding: 20px; text-align: center; margin-top: 20px;"> <p><i>„Jenseits der Organigramme & Silos“</i></p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Partizipation ■ Abbau von Hierarchien <div data-bbox="1076 953 1381 1210" style="background-color: #0056b3; color: white; border-radius: 50%; padding: 20px; text-align: center; margin-top: 20px;"> <p><i>„Jenseits der Hierarchie“</i></p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wirksamkeit von Unternehmenswerten ■ Nachhaltigkeit und Innovation <div data-bbox="1493 953 1798 1210" style="background-color: #0056b3; color: white; border-radius: 50%; padding: 20px; text-align: center; margin-top: 20px;"> <p><i>„Meine Arbeit stiftet mir und anderen Sinn“</i></p> </div>

Quelle: IAO

Tasks & Teams – statt Abteilungen und Hierarchie

- „Tasks and Teams“ statt funktionaler Abteilungsstruktur
- Arbeit in „Kreisen“ mit selbstgesetzten Regeln
- Selbstgesteuerte Zuordnung
- Keine hierarchischen FK

- Arbeit AN der Organisation, nicht nur IN der Organisation
- Bessere Entwicklungsmöglichkeiten
- Mehr Eigeninitiative
- Stärkere Verantwortungsübernahme
- Klare Verbesserungsorientierung



»Wir stellen Organigramme auf den Kopf und holen Menschen aus Kästchen«

Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf

Senior Vice President Corporate Communications und Human Resources, B. Braun Melsungen AG

Quelle: IAO

Umlaut – Unten ist oben

- Kein fixes Organigramm, nur Projekte und Kunden
- Mitarbeiter bewerben sich auf Projekte
- Selbstzuordnung der Mitarbeiter zu Führungskräften
- Große Entscheidungsfreiheit in Alltagsfragen

- Unternehmerische Mitverantwortung
- Breite, eigeninitiative Entwicklungsmöglichkeiten
- Starke Leistungsorientierung
- Schnelle Marktanpassung
- Transparenz



Dr. Christof Horn
Geschäftsführender Gesellschafter
Umlaut

**»Wer Unternehmer im Unternehmen will,
muss vor allem loslassen können.«**



Quelle: IAO

Selbstorganisierte Sachbearbeitergruppen ohne Führungskraft

- Abschaffung der direkten Führungskraft
- Verteilung der Führungsaufgaben auf die Teammitglieder
- Neuordnung der konkreten Arbeitsteams
- Unterstützung durch ein „Gelingerteam“ auf GF-Ebene
- Einsatz eines Coaches
- Umsetzung als Experimentierraum



»Ein Experimentierraum funktioniert wie ein OE-Inkubator«

- Unternehmerische Mitverantwortung
- Stärkung der lebenslangen Lernfähigkeit
- Verbesserte Prozessorientierung
- Neue Entwicklungs-optionen für den einzelnen
- Moderations-, Feedback- und Konfliktkompetenzen werden gestärkt
- Auch die Begleitung solcher Vorhaben (HR-Business-Partner) muss sich auf Ergebnis- und Prozess-offenheit einstellen

Quelle: IAO

3. Hybride Arbeit als topaktuelles Thema

Hybrides Arbeiten als Neues Normal



vodafone

»Full Flex Office«
Komplette Abschaffung der
Präsenzpflicht für die
15.000 Beschäftigten seit
Oktober 2021

PORSCHE

»Mobile Work«
Möglichkeit bis zu 12 Tage
pro Monat mobil zu
arbeiten



»Workation«
Arbeiten, wo andere Urlaub
machen: Bosch bis zu 54
Tage/Jahr: Continental bis
zu 60 Tage/Jahr: Merck bis
zu 60 Tage/Jahr



»Virtual First & Work
Studios«
Festlegung von »Kern-
Kollaborationszeiten« für
Meetings aller Art mit
maximaler individueller
Freiheit drumherum; Büros
als physisches
Kollaborationsangebot



Timotheus Höttges (CEO):
»Durch das Homeoffice ist ein hohes Maß an Vitalität in unserer Konzernzentrale verloren gegangen. Ich appelliere deshalb an die Beschäftigten: Kommt zurück in die Büros. Wir brauchen den persönlichen Austausch.«

Quelle: IAO

Der „Roll-Back“ gestaltet sich schwierig



Link: <https://www.computerwoche.de/a/apple-macht-office-rueckzieher> Homeoffice-Problematik

Aufgeweichter Büro-Zwang Apple macht Office-Rückzieher

Datum: 18.05.2022
Autor(en): Lucas Mearian (Computerworld)

Nach heftigem Widerstand und Kündigungen weicht App Politik ab - und begründet das mit der pandemischen Lag



Elon Musk: Mindestens 40 Stunden die Woche ins Büro - oder Kündigung

Von t-online, arg

Aktualisiert am 02.06.2022
Lesedauer: 2 Min.



Homeoffice: Hybrid-Lösungen sind weit verbreitet

Homeoffice-Lösungen ausgewählter Unternehmen in Deutschland (Stand: 26.08.2022)

■ Homeoffice ■ Hybrid ■ Bürobasierend

SAP	Teams gestalten individuelle Lösungen
Deutsche Telekom	Teams gestalten individuelle Lösungen
E.ON	Teams gestalten individuelle Lösungen
Deutsche Bank	40% bis 60% mobiles Arbeiten pro Woche
Hannover Rück	100 Tage mobiles Arbeiten pro Jahr
Porsche Vzo	12 Tage Homeoffice pro Monat
HelloFresh	Kernteam mind. 1x pro Woche im Büro
Spotify Deutschland	Kein Bürozwang, „Work from everywhere“
Infineon	40% mobiles Arbeiten
Freenet	Teams gestalten individuelle Lösungen

Quelle: Statista-Recherche



statista

Quelle: IAO

...und die Wünsche werden immer noch vielfältiger

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?

Die Wirkungen auf die Arbeitsgesellschaft gehen noch weiter

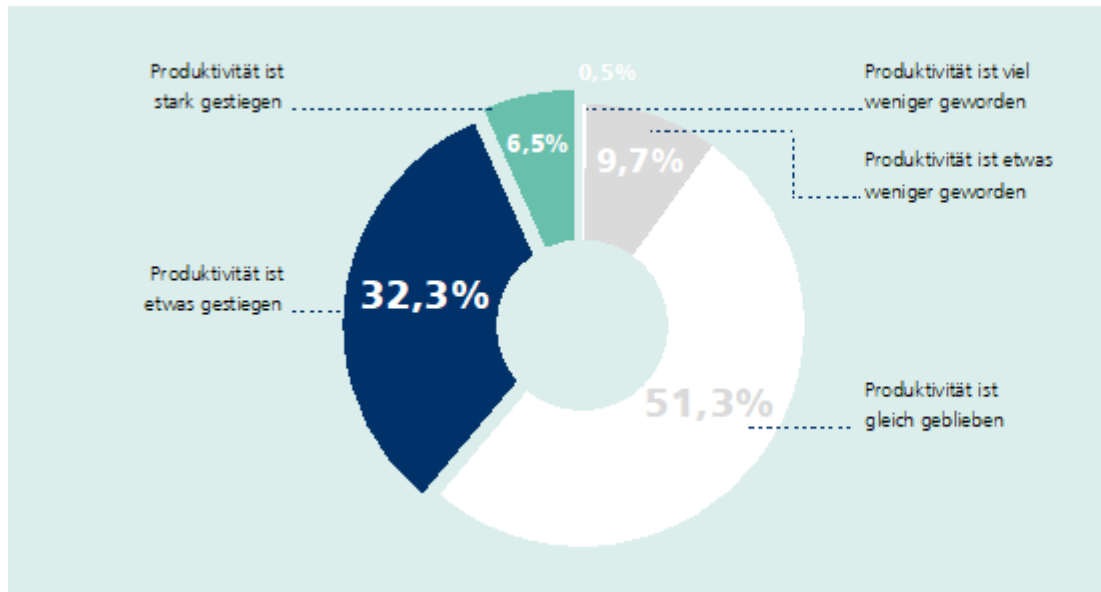


- **Flexibilität von Ort und Zeit werden selbstverständlich erwartet, insbes. nach der Corona-Erfahrung**
- **„Full Remote“: das Suchfeld für mögliche neue Mitarbeitende wird räumlich grösser**
- **Eintrainierte hybride Arbeitsformen bieten auch Potenzial für die Zusammenarbeit mit Externen oder über Standorte hinweg**
- **Dienstreisen / Pendlerströme werden optimiert: Beitrag zur Nachhaltigkeit**
- **Büroflächen können umgenutzt bzw. verkleinert werden**

Quelle: IAO

3. Zusammenarbeit und Führung

...die Produktivität ist gleich geblieben oder sogar gestiegen



Ganz überwiegend ist die Produktivität gestiegen oder gleich geblieben

Dies ist auch dem vorhandenen „Sozialkapital“ in den Unternehmen zu verdanken

Auf der anderen Seite beobachten wir Arbeitsintensivierung und Entgrenzung

Quelle: IAO

Führungsarbeit hat sich stark verändert



Quelle: IAO

Aber Führungsarbeit ist unverändert extrem erfolgskritisch...

Führung ist auch im Neuen Normal sehr wesentlich

Führungskräfte haben eine wesentliche Scharnierfunktion

»Menschen kommen
zu Unternehmen und
sie verlassen
...Vorgesetzte:«

“

Dr. Reinhard K. Sprenger,
Unternehmensberater



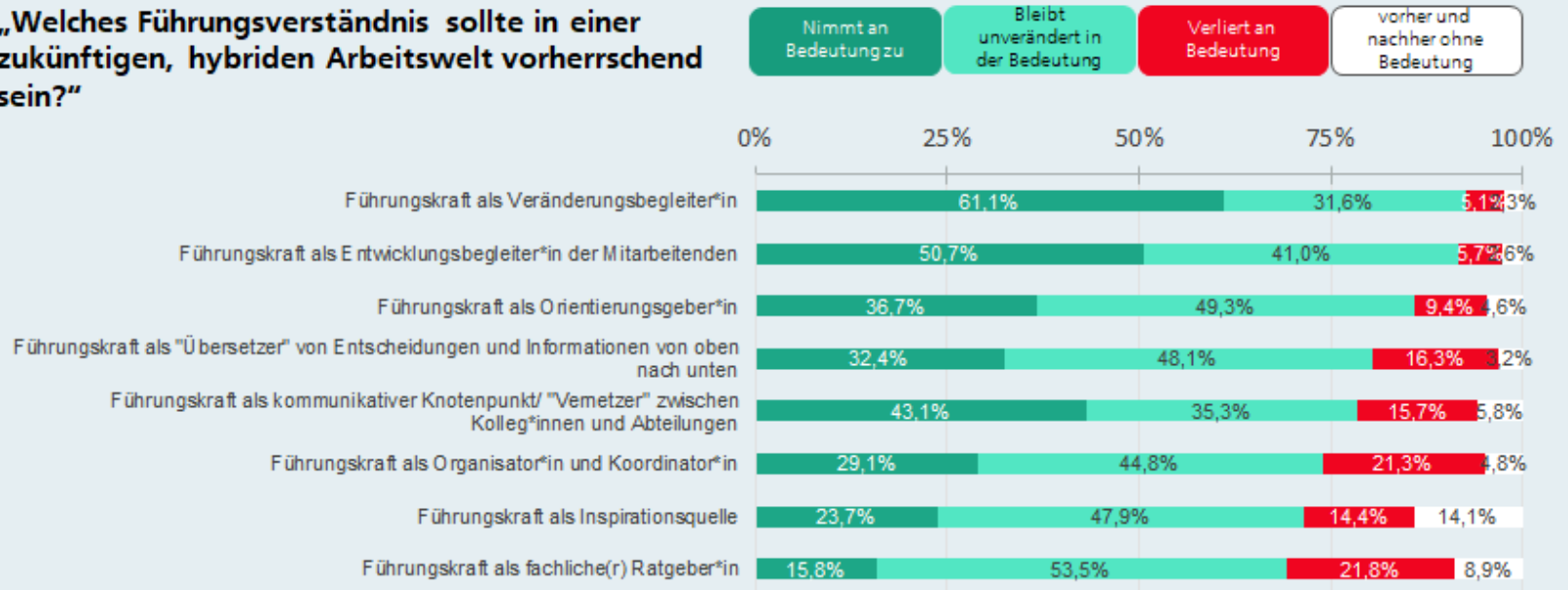
Dokument: Öffentlich
New Work
© Fraunhofer IAO

Bild: Dr. Reinhard K. Sprenger (www.sprenger.com)

Quelle: IAO

...braucht ein neues Führungsverständnis

„Welches Führungsverständnis sollte in einer zukünftigen, hybriden Arbeitswelt vorherrschend sein?“

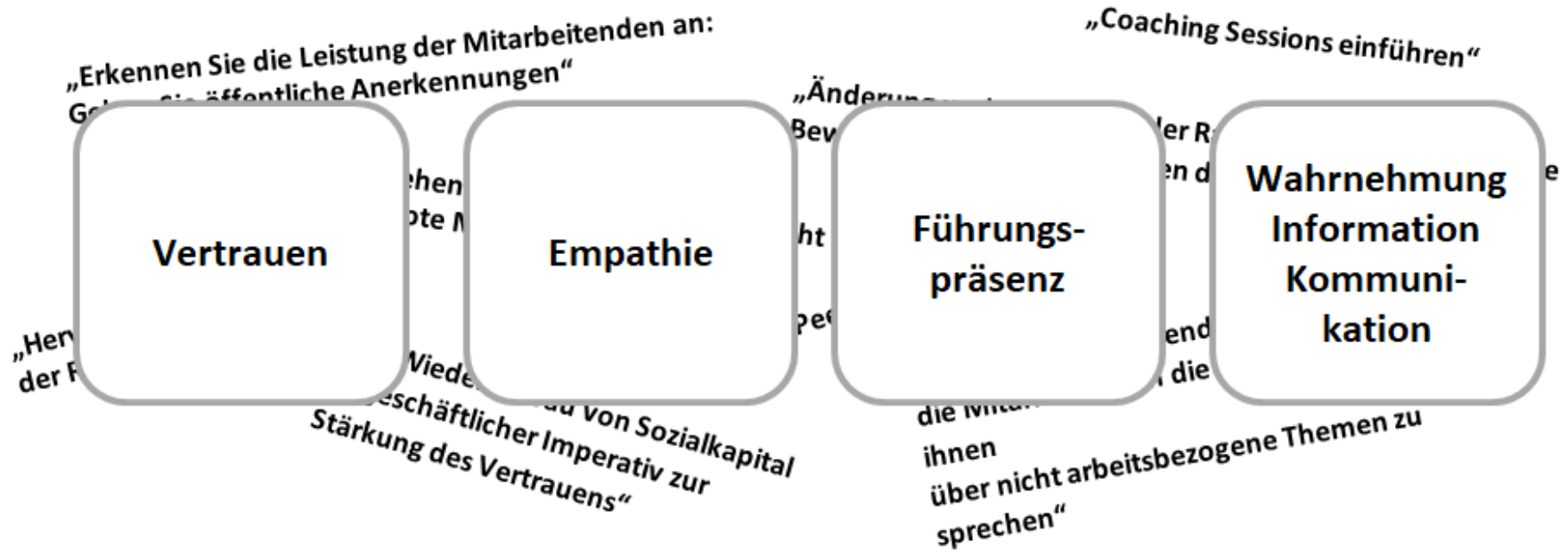


Die Führungskraft als fachlicher Ratgeber bleibt in seiner Bedeutung hoch.

Quelle: Studie ConnectedWork des Fraunhofer IAO, 2022

Quelle: IAO

...und muss sich mit neuen Kompetenzen wappnen



Last not least: Sinnstiftung und Klimabewusstsein als Attraktivitätskomponente für Arbeitgeber begreifen

Studie StepStone und Handelsblatt Research Institut

2019, TN-Zahl: ca. 12.000 Personen, deutschlandweit

- Insgesamt ist es **drei von vier Befragten wichtig, dass Nachhaltigkeit** bei ihrem (möglichen) Arbeitgeber **einen hohen Stellenwert** hat
- **Zwei Drittel der Befragten** würden sich **nicht bei einem Unternehmen bewerben**, welches **umweltschädliche Produkte** herstellt.

Jobfaktor Klima, Umweltbewusstseins bei deutschen Arbeitgebern

Königsteiner Gruppe – 2020, TN-Zahl: ca. 3.000 Arbeitnehmer deutschlandweit

- Nicht nur junge Berufsstarterinnen und Berufsstarter sondern auch **berufserfahrene Fachkräfte** achten auf die Haltung eines potentiellen Arbeitgebers zum Thema Klimaschutz.

Green Jobs und Nachhaltigkeit. Was einen attraktiven Arbeitgeber im MINT-Bereich ausmacht

Deloitte – 2021, TN-Zahl: 176 Absolvent*innen aus dem MINT Bereich, Österreich

- **39%** der befragten Absolvent*Innen haben eine **Affinität zu Klimaschutzbewegungen**. Sie würden nicht für ‚Umweltsünder‘ arbeiten wollen

FUTURE TALENTS REPORT 2020

Clevis GmbH und kununu – 2020, TN-Zahl: 4.625 Praktikanten und Werkstudenten, deutschlandweit

- **96%** der Befragten, die ihr **Unternehmen als umweltbewusst** beschreiben, würden sich **nochmal bewerben**.

*Bergmann:
„Was würdest Du
tun, wenn man Dich
fragt, was Du
wirklich, wirklich
willst?“*

4. Handlungsoptionen für Ihr Unternehmen

**Wer neue Antworten will,
muss neue Fragen stellen.**
Johann Wolfgang Goethe

- **Bieten wir zeitgemäße orts- und zeitflexible Arbeitsmöglichkeiten?**
- **Entspricht unser Führungsbild der Anforderung nach Vertrauens- und Entwicklungsorientierung?**
- **Beziehen wir Mitarbeitende ausreichend und transparent in wichtige Entscheidungen ein?**
- **Bieten wir attraktive Arbeits- und Begegnungsorte und leistungsfähige Tools?**
- **Sind wir bereit, uns auf einen langfristigen Transformationspfad zu begeben?**

Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Dr. Josephine Charlotte Hofmann

Stv. Institutsdirektorin
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

Quelle: IAO

