

ARBEITEN IN DER CORONA-PANDEMIE – AUF DEM WEG ZUM NEW NORMAL

STUDIE DES FRAUNHOFER IAO IN KOOPERATION MIT DER
DEUTSCHEN GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG DGFP e.V.



Hrsg.: Wilhelm Bauer | Oliver Riedel | Stefan Rief

Autoren: Josephine Hofmann | Alexander Piele | Christian Piele

ARBEITEN IN DER CORONA- PANDEMIE – AUF DEM WEG ZUM NEW NORMAL

STUDIE DES FRAUNHOFER IAO IN KOOPERATION MIT DER
DEUTSCHEN GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG DGFP e.V.



INHALT

1	ARBEITEN IM AUSNAHMEZUSTAND	4
2	CORONA – EIN GAME CHANGER DER ARBEITSWELT UND FÜR HR?	5
3	DIE STUDIENERGEBNISSE	6
3.1	Das Thema ist hoch relevant.....	6
3.2	Ausmaß und Geschwindigkeit der Umsetzung von Arbeit auf Distanz waren und sind unerwartet groß	6
3.3	Vorbehalte der Führungsebene verschonen Potenziale betrieblicher Handlungsfähigkeit in der Krise	7
3.4	Die IT-technische Grundausstattung ist auf mobiles Arbeiten ausgerichtet – für dauerhafte Arbeit daheim ist das nicht ausreichend.....	8
3.5	Digitalisierungsbooster Corona: Katalysator für agil entwickelte, digitale Geschäftsmodelle bzw. Leistungserstellungsprozesse	9
3.6	Die Zukunft: Vom »Normalfall Büro« hin zu einer hybriden, flexiblen und nachhaltigen Arbeitswelt.....	10
3.7	Führungskräfte im Bootcamp.....	12
3.8	Örtliche Flexibilisierung zieht weitere zeitliche Flexibilisierung nach sich	13
3.9	Produktivitäts- und Gesundheitswirkungen: Eine gemischte Bilanz	14
3.10	Der wichtigste Robustheitsfaktor ist eine tragende, gute Unternehmenskultur.....	16
3.11	Welche bereits vor Corona bestehenden Vorkehrungen haben am meisten geholfen, die Krise zu meistern?	16
3.12	Der größte Nachholbedarf lässt sich nicht durch einfache Anschaffungen befriedigen	18
4	WAS WIRD BLEIBEN?	22
5	WAS SIE TUN SOLLTEN	23

1. ARBEITEN IM AUSNAHMEZUSTAND

Es war einmal – eine Ausnahmesituation, von der alle anfangs geglaubt haben, dass sie zum Ende der Osterferien, spätestens zu Ende der Pfingstferien vorüber wäre und »alles wieder wie früher wird«. Doch auch wenn sich viele Restriktionen wieder gelockert haben und sich, angesichts des guten Wetters, so etwas wie ein wenig Normalität einschleicht, hat sich unser Leben in den letzten Wochen stark verändert.

Im Bereich der Arbeitswelt hat die Arbeit »auf Distanz« zu einer bis Mitte März 2020 nicht für vorstellbar gehaltenen Veränderung geführt. Dort, wo Tätigkeiten und Digitalisierungsgrad es ermöglicht haben, wird Home Office in einem Umfang praktiziert, der kaum möglich schien. Besprechungen via Teams, Webex, Zoom oder anderen Plattformen reihen sich für viele von uns in einer langen Reihe jeden Tag aneinander. Denn auch Geschäftsreisen werden faktisch ausschließlich virtuell absolviert. Wir haben eigene Routinen und Rituale entwickelt, um die vollgepackten Arbeitstage zu strukturieren. Und je länger das Ganze nun andauert und je klarer es wird, dass Distanz noch eine ganze Weile zu den Kernelementen unserer Arbeitsgestaltung gehören wird, desto mehr Zeit bekommen wir auch, uns jenseits kurzfristiger Bewältigungsstrategien damit zu beschäftigen, ob und wie sich das Arbeitsleben als solches dauerhafter verändern könnte. Wir erleben eine Turbobeschleunigung, dichte Arbeitstage, Erschöpfung, aber auch viel Kreativität in der Gestaltung unseres beruflichen Alltags und die gemeinsam gemachte Erfahrung, dass in solch einer außergewöhnlichen Situation im Zusammenwirken aller sehr viel bewältigt werden kann.

Die Aussagen zur erwartbaren Entwicklung sind so vielfältig wie die Verfasser der jeweilig mehr euphorischen oder nüchternen Publikationen und Meinungen, und sie umfassen persönliche, kommunikationsbezogene bis hin zu arbeitsmarktbezogenen Folgewirkungen. Eines erscheint sicher: Die »neue Normalität«, das »New Normal«, oder auch das »New Different«, wird in einem deutlich höheren Maß von einem Nebeneinander virtueller und im Büro stattfindenden Arbeitsformen gekennzeichnet sein.

Wir fragen uns, ob unsere in Teilen auch unfreiwilligen, aber dennoch sehr eindrücklichen Lernerfahrungen zu einem echten Paradigmenwechsel in der Gestaltung von Arbeit und Kooperationsbeziehungen führen werden. Denn zu Ende gedacht, kommen damit bisher als unverrückbar geltende Eckpfeiler der Arbeitsgestaltung in Bewegung. War es doch bisher, von stark vertrieblisch ausgerichteten Beschäftigtengruppen oder einzelnen, bereits hochgradig digital arbeitenden Vorreiterunternehmen einmal abgesehen, eben doch immer noch der Normalfall, dass man »zur Arbeit« fährt – in der Mehrheit in firmenspezifische Büros bzw. Produktionsstätten. Lebens- und Arbeitswelt waren im Grundsatz getrennt, wenn auch die letzten Jahre bereits eine deutliche Zunahme orts- und zeitflexibler Arbeitsformen und darauf aufbauende alternative Bürobewirtschaftungskonzepte wie z. B. Shared Desks, aber auch Co-Working-Spaces, mit sich gebracht haben. Doch wir wissen – auch bei schwierig vorzunehmenden Schätzungen aufgrund unterschiedlichster Definitionsansätze – dass dies immer noch eine Minderheit von Beschäftigten und einen kleineren Teil der Arbeitszeit bzw. -menge der jeweiligen Personen umfasst hatte.

Bis zum Lockdown.

2. CORONA – EIN GAME CHANGER DER ARBEITSWELT UND FÜR HR?

Das Fraunhofer IAO hat sich gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) darangemacht, verantwortliche Entscheider in Unternehmen nach ihrer Einschätzung zu fragen. Wir wollten wissen: Welche Veränderungen sind durch die Corona-Krise eingetreten, wie wird gearbeitet, und vor allem, welche Effekte können Sie erkennen? Welche Lehren ziehen sie aus den letzten Wochen, und was bedeutet das alles für die künftige Art, wie Arbeit organisiert wird, welche Organisationskonzepte hierfür notwendig sind, welche Kompetenzen wir hierfür brauchen, welche infrastrukturellen Voraussetzungen hierfür noch geschaffen werden müssen?

Neben der Bestandsaufnahme, was tatsächlich passiert ist, wollen wir vor allem für die Zukunft wissen, wie diese ausgestaltet werden kann und welche Maßnahmen hierfür erforderlich sind. Hierfür haben wir Entscheider aus knapp 500 Unternehmen in ganz Deutschland befragt. Diese Personen tragen unmittelbar Verantwortung für den Bereich Human Resources, Organisationsentwicklung und Gesamtstrategien, haben mithin das Ohr ganz nah an Belegschaft und Führungskräften, und werden auch maßgeblich diejenigen sein, die die Richtung mit Blick auf das »New Normal« mitgestalten werden. Das macht deren Einschätzung so wertvoll.

Arbeiten in der Corona-Pandemie ist Arbeiten im Ausnahmezustand

Den Autoren ist sehr bewusst, dass Arbeit in Zeiten der Corona-Krise in Teilen unter Voraussetzungen stattfindet, die mit üblichen Praktiken und Vorgaben wenig vereinbar sind bzw. »normalerweise« so nicht realisiert würden. Dazu gehört zuallererst das Nebeneinander von Home Office und Home Schooling, oder aber die teilweise beobachtbare Praxis, auch mit privaten Endgeräten zu arbeiten, obwohl das bisher nicht den Standards der Unternehmen entsprochen hat. Für die Interpretation der Daten, aber auch für die Ableitung von Schlussfolgerungen und Empfehlungen, werden diese Sondereffekte selbstverständlich berücksichtigt.

Wir sind der Meinung, dass es extrem wichtig ist, die Lernerfahrungen dieses »Experimentierraums Deutschland« zeitnah zu erheben und zu dokumentieren, um Sie darin zu unterstützen, die nächsten Schritte zu gehen. Und um als Fraunhofer IAO und DGFP in die Lage versetzt zu werden, passgenaue Angebote und wesentliche Forschungsfragestellungen für Sie zu definieren.

3. DIE STUDIENERGEBNISSE

3.1 Das Thema ist hoch relevant

Die Resonanz auf unseren Befragungsaufwurf war überwältigend. In insgesamt drei Wochen Befragungszeit von 4. Mai 2020 bis 24. Mai 2020 haben sich knapp 500 Unternehmen verschiedenster Branchen und Unternehmensgröße beteiligt. Dabei gehörten 78 Prozent der Privatwirtschaft an, 22 Prozent dem öffentlichen Bereich. Hiervon waren knapp 20 Prozent ausschließlich produzierende Unternehmen, 52 Prozent im reinen Dienstleistungsbereich und 28 Prozent produzierende Unternehmen mit hierzu gehörigen Dienstleistungen. Knapp 30 Prozent der Teilnehmer waren Vertreter von Unternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten, der Rest solche mit einer größeren Mitarbeitendenzahl. Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitenden hatten mit knapp 50 Prozent den weitaus größten Anteil.

Die ungewöhnlich große Resonanz unterstreicht unsere Erwartung, dass die stattgefundenen Veränderung der Arbeitswelt und die Frage, wie das »New Normal« aussieht, viele Verantwortungsträger zurzeit stark umtreibt.

Fest zugeordnete Arbeitsplätze dominieren weiterhin das Bild

Startpunkt der Mehrheit der Unternehmen ist eine klassische Arbeits- und Büroorganisation: mehr als 90 Prozent der Befragten geben an, dass die Mitarbeitenden im Unternehmen grundsätzlich ihren eigenen festen Arbeitsplatz haben.

3.2 Ausmaß und Geschwindigkeit der Umsetzung von Arbeit auf Distanz waren und sind unerwartet groß

Annähernd 70 Prozent der Befragten gaben an, dass ihre Büroarbeitenden in der Corona-Phase annähernd komplett bzw. größtenteils im Home Office arbeiten, bei gut 21 Prozent wird das Modell einer 50:50-Aufteilung gewählt. Dabei wird ganz überwiegend von einer dezentralen Absprache und Organisation der Belegung der Büroarbeitsplätze Gebrauch gemacht, also auf Ebene von Abteilungen oder in bilateraler Absprache mit den Führungskräften entschieden, wer zu welchem Zeitpunkt wo arbeitet.

Dieser insgesamt Umfang der Virtualisierung sowie die Geschwindigkeit der Umsetzung sind bemerkenswert, arbeitet doch der allergrößte Teil der Beschäftigten damit bereits seit einigen Wochen in diesem Modus. Hier hat im Zeitraffer und unter starkem Druck eine immense Modifikation der Arbeitssituation stattgefunden.

Diese Zahlen sind umso beeindruckender, wenn man das realisierte Ausmaß mit der geübten Praxis vor der Krise vergleicht. Bei knapp 54 Prozent der Befragten gab es vor der Corona-Krise keine oder wenige Mitarbeitende, die vom Home Office Gebrauch machen konnten, bei lediglich 15 bzw. 17 Prozent der Befragten waren es die meisten oder (fast) alle Mitarbeitenden. Zudem war der mögliche Grad der Inanspruchnahme im Großteil bei einem Tag/Woche Home Office oder weniger angesiedelt. Allerdings gab es auch vor der Corona-Krise bei etwa 20 Prozent der befragten Unternehmen die Möglichkeit mehr als 10 Tage/Monat im Home Office zu arbeiten. Die Spreizung in der Inanspruchnahme bzw. der Möglichkeit des Arbeitens von daheim in der Vor-Corona-Praxis war damit ausgesprochen groß. Dennoch kann festgehalten werden, dass in den Wochen der Corona-Krise Veränderungen stattgefunden haben, die vorher auch über viele Jahre hinweg nicht realisierbar schienen. Deutschland in der Corona-Krise manifestiert sich damit als ein großräumig angelegter Experimentierraum!

3.3 Vorbehalte der Führungsebene verschenken Potenziale betrieblicher Handlungsfähigkeit in der Krise

Hauptverhinderer der Arbeit über Distanz trotz bestehendem Abstandsgebot sind fehlende Betriebsvereinbarung mit knapp 58 Prozent der Nennungen (Mehrfachnennungen möglich), betriebsnotwendige Arbeiten vor Ort mit knapp 51 Prozent, fehlende technische Voraussetzungen für die Arbeit daheim, aber auch in massivem Umfang Vorbehalte von Führungskräften (28 Prozent) und Geschäftsführung (30 Prozent). Hier wirken mithin neben objektiven Gründen stark haltungs- und kulturbezogene Widerstände – und das verschenkt Potenziale, die Betriebsfähigkeit aufrechtzuerhalten und Umsatzeinbußen zu vermeiden. Dazu werden wir im Themenbereich der wesentlichen Learnings noch genauer eingehen. Zudem zeigt sich, dass aktuelle und umfassende Regelungen zur Arbeit im Home Office in Form von Betriebsvereinbarungen einen gesicherten Handlungsrahmen bieten, der die Arbeitsfähigkeit von Unternehmen unmittelbar beeinflusst.

3.4 Die IT-technische Grundausstattung ist auf mobiles Arbeiten ausgerichtet – für dauerhafte Arbeit daheim ist das nicht ausreichend

Für eine Zusammenarbeit über Distanz benötigen wir zuallererst mobile Endgeräte, die Möglichkeit der Sprach- bzw. Videoverbindung und bestmöglich die Unterstützung synchroner Conferencing-Anwendungen. Alle drei genannten Komponenten waren bei den befragten Unternehmen schon weit verbreitet und erklären damit die kurzfristige Machbarkeit des großen Umfangs an Arbeit über Distanz. Besonders gut war und ist auch die Ausstattung bei Softwareumgebungen rund um Kommunikation (Email, Chat, Fernzugriffe via VPN, also getunnelte, gesicherte Zugriffe auf das lokale Netz des Unternehmens) mit annähernd 90 Prozent bereits vor Corona bestehender Verfügbarkeit, auch die Ausstattung mit Self-Service Anwendungen, also z. B. digitalisierten Prozessen z. B. zur Reisekostenabrechnung, liegt vor Corona bereits bei knapp 90 Prozent.

Allerdings zeigen sich auch die Folgen der Coronaspezifischen Extremsituation: Ausstattungskomponenten des ergonomisch gut gestalteten, heimischen Arbeitsplatzes, wie ein höhenverstellbarer Schreibtischstuhl oder ein Schreibtisch, oder ein zweiter, zumeist größerer Bildschirm, hatten bisher nicht zur Standardausstattung gehört und wurden jetzt nach Bedarf beigesteuert, oder sie fehlen – werden aber als wichtig herausgestellt. Zu dieser »fehlt noch, wäre aber wichtig« – Kategorie gehören bei mehr als 35 Prozent der Befragten der Stuhl und mit 25 Prozent der Tisch bzw. mit 22 Prozent der zweite Bildschirm. Allerdings gibt es auch einen nicht unerheblichen Anteil an Befragten, der die Mobiliarkomponenten nicht für wichtig einstuft; beim Schreibtisch sind dies annähernd 58 Prozent.

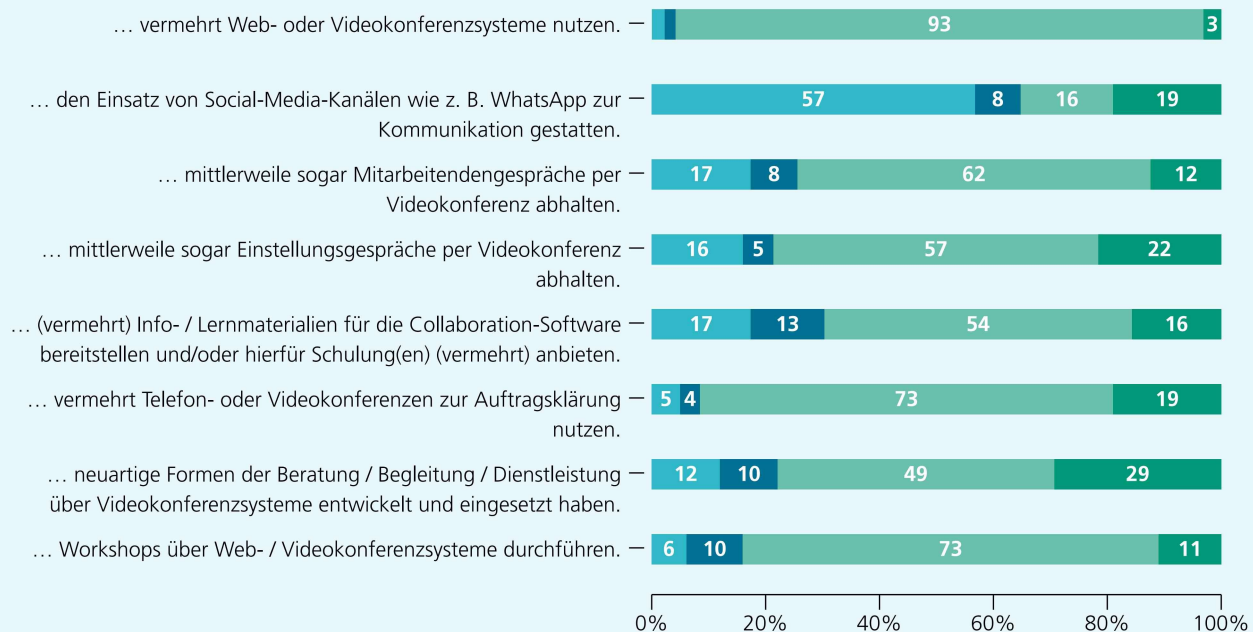
Unser Fazit dazu ist: Erwartungsgemäss zeigt sich, dass das Ausmaß der Verweildauer und die Regelmässigkeit der Nutzung von Arbeitsformen von daheim aus den Bedarf vergrößern – und daher im Augenblick besonders stark ins Gewicht fallen. Je nach Ausgestaltung des »New Normal« wäre diesem Thema aus arbeitsmedizinischer, aber eben auch kostenseitiger Perspektive, größerer Diskussionsraum zu geben. Wenn, und so lässt sich das auch mit Blick auf die Ergebnisse dieser Befragung erwarten, der Anteil an Arbeit von daheim aus auch im »New Normal« stark bleiben, müsste sowohl die Ausstattung als solches als auch die darauf bezogene Anschaffungsverantwortung und Finanzierung neu geklärt werden. Die bisher gezogene Trennlinie zwischen »klassischer Telearbeit« und »fallweiser, mobiler Arbeit«, die bisher unterschiedlichen Anforderungen an arbeitgeberseitige Ausstattungsverantwortung unterliegen, müsste dann überprüft werden.

3.5 Digitalisierungsbooster Corona: Katalysator für agil entwickelte, digitale Geschäftsmodelle bzw. Leistungserstellungsprozesse

Wirklich beeindruckend ist das Ausmaß, in dem bisher kaum praktizierte Formen des Lernens, von HR-Prozessen und Kundenbeziehungen virtuell abgewickelt werden. Dabei wird auch ganz explizit die Grenze zur Unternehmensumwelt nach aussen miteingeschlossen: Hierzu gehören Bewerber- und Einstellungsgespräche, die aufgrund der Corona-Krise erstmalig virtuell abgewickelt werden (57 Prozent), die Durchführung von Mitarbeitendengesprächen (62 Prozent), Auftragsklärungsgespräche mit Kunden (73 Prozent) bis hin zu virtuellen Beratungs- und Dienstleistungskonzepten (49 Prozent). Hier zeigt sich unseres Erachtens die andere Hälfte der sehr wesentlichen Veränderungen durch Corona mit großem Einfluss auch auf Geschäftsmodelle, Vertriebs- und Marktstrategien in der digitalen Transformation.

1 *Veränderungen in der internen und externen Zusammenarbeit*

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



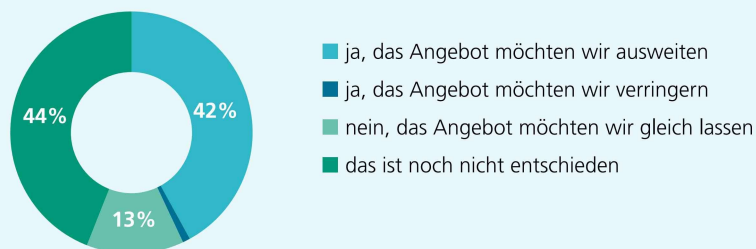
■ Nein, hierfür ergab sich trotz Corona-Krise keine Notwendigkeit ■ Nein, obwohl es in der Corona-Krise notwendig ist
 ■ Ja, die Corona-Krise hat dazu geführt ■ Kann ich nicht beurteilen

Wir gehen davon aus, dass einige dieser Arbeits- und Kooperationsformen auf Distanz auch sehr kurzfristig in Ermangelung irgendwelcher Alternativen realisiert wurden, und möglicherweise ist es auch genau diese Alternativlosigkeit, die dazu ermutigt hat und eine große Kreativität bei gleichzeitig hoher Scheiternstoleranz hervorgebracht hat. Dies ist ein im besten Sinn agiles Vorgehen und auch methodisch eine Erfahrung, auf der im New Normal unbedingt aufgebaut werden sollte.

3.6 Die Zukunft: Vom »Normalfall Büro« hin zu einer hybriden, flexiblen und nachhaltigen Arbeitswelt

Die umfangreichen Erfahrungen der letzten Wochen haben bei knapp der Hälfte der Befragten bereits jetzt schon zum Entschluss geführt, das Angebot an Home Office auszuweiten (42 Prozent), in etwa der gleiche Anteil der Befragten befindet sich hier noch in einer Abwägungsphase. Selbst bei einer konservativen Schätzung dürften damit bei deutlich mehr als der Hälfte der Unternehmen eine Ausweitung virtueller Arbeitsformen die Folge sein. Weniger als ein Prozent will die Möglichkeiten verringern.

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



2 Voraussichtliche Veränderung des Home-Office-Angebots

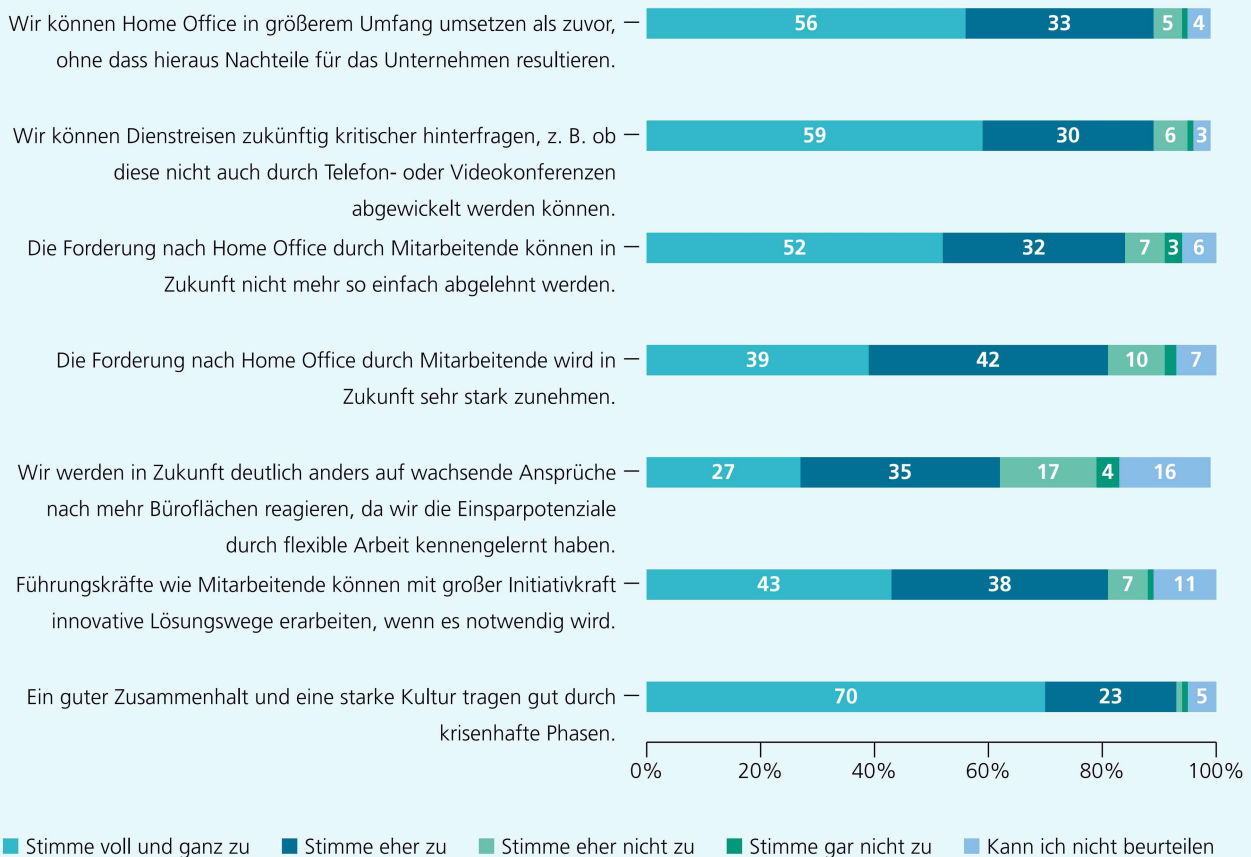
Diese konkreten Absichtserklärungen werden stark gestützt durch die Einschätzung der konkreten Lernerfahrungen aufgrund der Corona-Krise: Überwältigende 56 Prozent (»stimme voll und ganz zu«) bzw. 33 Prozent (»stimme eher zu«) kommen zu der Einschätzung, dass Home Office in größerem Umfang realisiert werden kann, ohne dass hieraus Nachteile entstehen. Die annähernd gleichen Prozentzahlen ergeben sich bei der Frage, inwieweit auch Dienst- bzw. Geschäftsreisen in Zukunft virtuell z. B. über Videokonferenzen abgewickelt werden können. Gleiche Zustimmungquoten finden sich auch für die realistische Einschätzung, dass vor dem

Hintergrund der gemachten Erfahrungen in Zukunft auch entsprechende Mitarbeitendenwünsche nicht mehr ablehnend beschieden werden können. Zu beeindruckend ist der Beweis der Machbarkeit. Und man rechnet auch damit, dass diese Nachfragen kommen werden.

Ein für Architekten, Facility Manager, Projektentwickler ebenfalls sehr interessanter Wert dürfte die Antwort auf die Frage sein, inwieweit zukünftig deutlich kritischer auf Wachstumswünsche in Bezug auf Büroflächen reagiert werden wird. Hier stimmen 27 Prozent der Befragten »voll und ganz zu«, 35 Prozent »stimmen eher zu«. Ergibt sich hier ev. sogar eine veränderte Situation im Markt der Gewerbeimmobilien? Zumindest findet man in der aktuellen Tagespresse darauf bereits etliche Hinweise (s. hierzu z. B. Janovics, Inga 2020)

3 Lernerfahrungen zu Home Office in der Corona-Krise

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



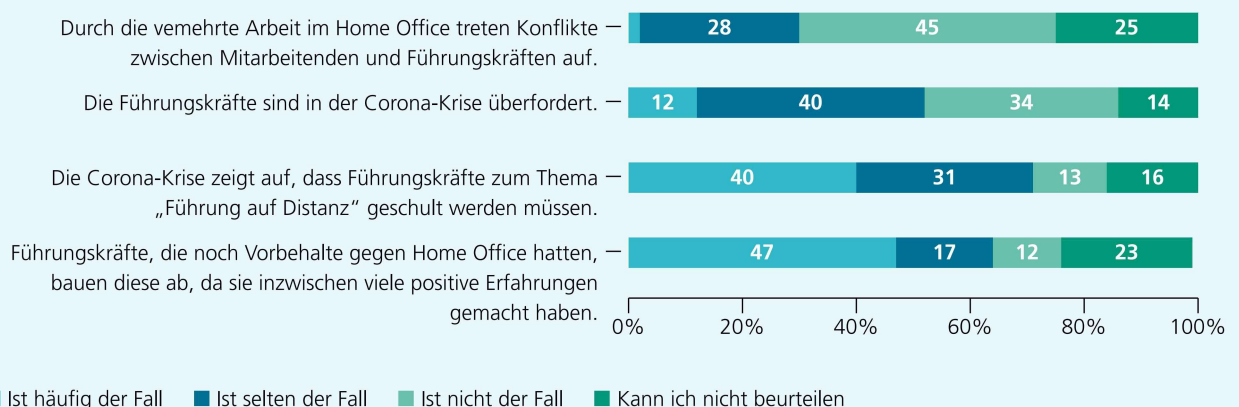
3.7 Führungskräfte im Bootcamp

Führungskräfte haben bei der Einführung neuer Arbeitsformen eine Schlüsselfunktion und sie gelten nicht selten als Personengruppe, die insbesondere ortsflexiblen Arbeitsformen gegenüber aus Gründen der Präsenzorientierung und der Betreuungseinschränkungen kritisch gegenüberstehen. Unsere Studie zeigt hierzu sehr ermutigende Einschätzungen, die dieses Bild in Zukunft verändern werden: Auffallend ist der hohe Zustimmungswert zu der Aussage, dass Führungskräfte durch die Erfahrungen der letzten Wochen ihre Vorbehalte gegen Arbeit auf Distanz deutlich abgebaut haben. 47 Prozent stimmen hier »voll und ganz zu«, weitere 17 Prozent bejahen dies zumindest für kleinere Fallzahlen. Arbeiten in der Corona-Pandemie hat also ein Stück weit wie ein Bootcamp der Führungskräfteentwicklung »on the job« gewirkt, was wir mit Blick auf notwendige kulturelle Anpassungen und die Schlüsselfunktion von Führungskräften in Veränderungsprozessen als sehr wesentlichen Beitrag bewerten.

Ebenfalls sehr positiv ist der geringe Anteil an Befragten von gerade einmal 2,4 Prozent, die der Aussage zustimmen, dass es durch den stark erhöhten Home Office Anteil zu vermehrten Konflikten zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften gekommen sei. Auch eine Überforderung der Führungskräfte durch die Corona-Krise wird von nur 12 Prozent der Befragten als »häufig der Fall« bewertet. Was allerdings stark ins Auge fällt ist der große Anteil an Befragten, der bestätigt, dass ein definitives Schulungsdefizit in Bezug auf Führung auf Distanz besteht, mit 40 Prozent ist dies »häufig der Fall«, mit 31 Prozent »selten«. Die gute Nachricht dabei ist: Diese Schulungs- und Weiterentwicklungsansätze können entwickelt und umgesetzt werden, vorausgesetzt, die Grundhaltung stimmt. Und hierfür sind nun erhebliche Fortschritte erreicht worden.

4 Veränderung in der Führungsarbeit in der Corona-Krise.

Wir bitten Sie um Ihre Einschätzung aus HR-Sicht

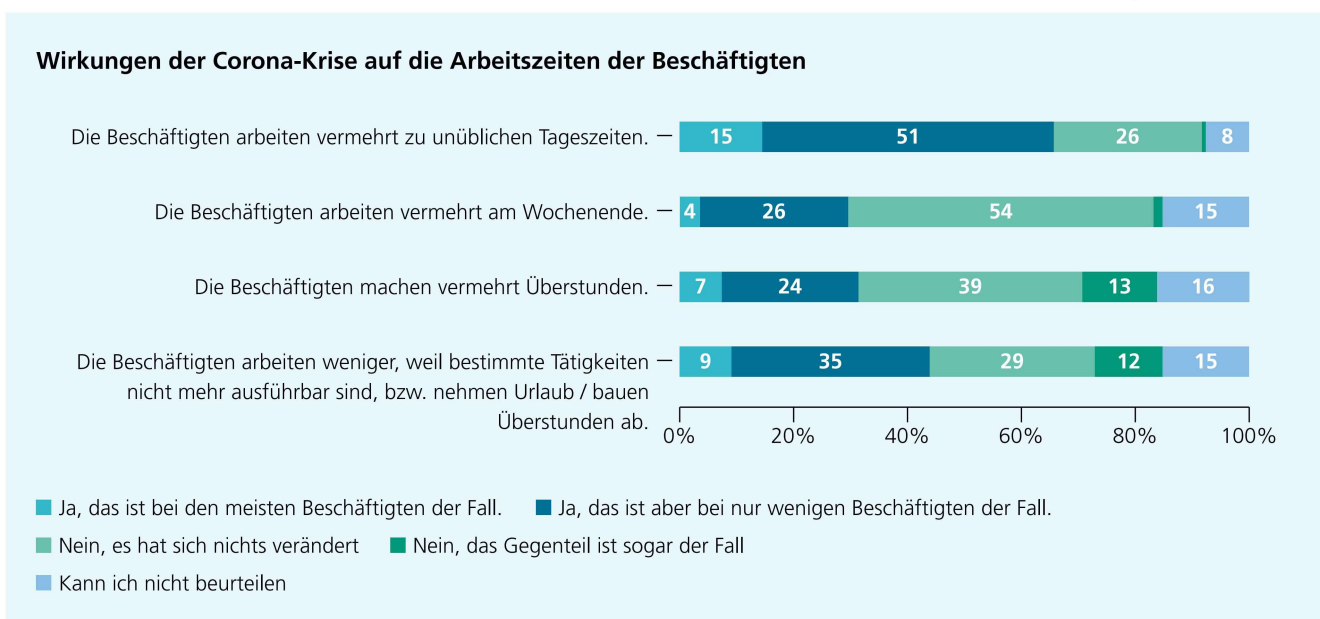


3.8 Örtliche Flexibilisierung zieht weitere zeitliche Flexibilisierung nach sich

Die hierzu gewonnenen Erkenntnisse müssen mit Augenmaß auf die spezifischen Umstände der Corona-Phase, insbesondere die häufige Koinzidenz von Home Office und Home Schooling, bewertet werden. Allerdings konnten wir die dahinterliegenden Trends auch bereits vor Corona beobachten: Eine Flexibilisierung des Ortes der Arbeit führt praktisch immer auch zu einer Flexibilisierung und tendenziellen Entgrenzung von Arbeitszeiten. Diese zeigt sich in unserer aktuellen Erhebung in Bezug auf das Arbeiten zu unüblichen Tageszeiten: 15 Prozent bestätigen dies für die meisten Beschäftigten, 51 Prozent für wenige Beschäftigte.

Auch die aus Sicht von Sozialpartnern kontrovers diskutierte Arbeit an Wochenenden findet, wenn auch in überschaubarem Umfang, statt: 4 Prozent bestätigen dies für die »meisten Mitarbeitende«, 26 Prozent für »wenige Mitarbeitende«. Hier müssen noch gezieltere Auswertungen folgen. In einer breiten Spreizung zeigt sich das Thema Überstunden: 7,4 Prozent der Befragten bestätigen deren Zunahme für die meisten Beschäftigten, 24 Prozent für wenige Beschäftigte; immerhin 13 Prozent sagen allerdings auch, dass diese weniger werden. Die Gründe hierfür sind mutmaßlich die unterschiedlichen Möglichkeiten, die Arbeit aus dem Büro umfänglich auch von zuhause aus zu erledigen oder hierbei prozessbedingt Einschränkungen zu erleben.

5 Wirkung der Corona-Krise auf die Arbeitszeiten der Beschäftigten

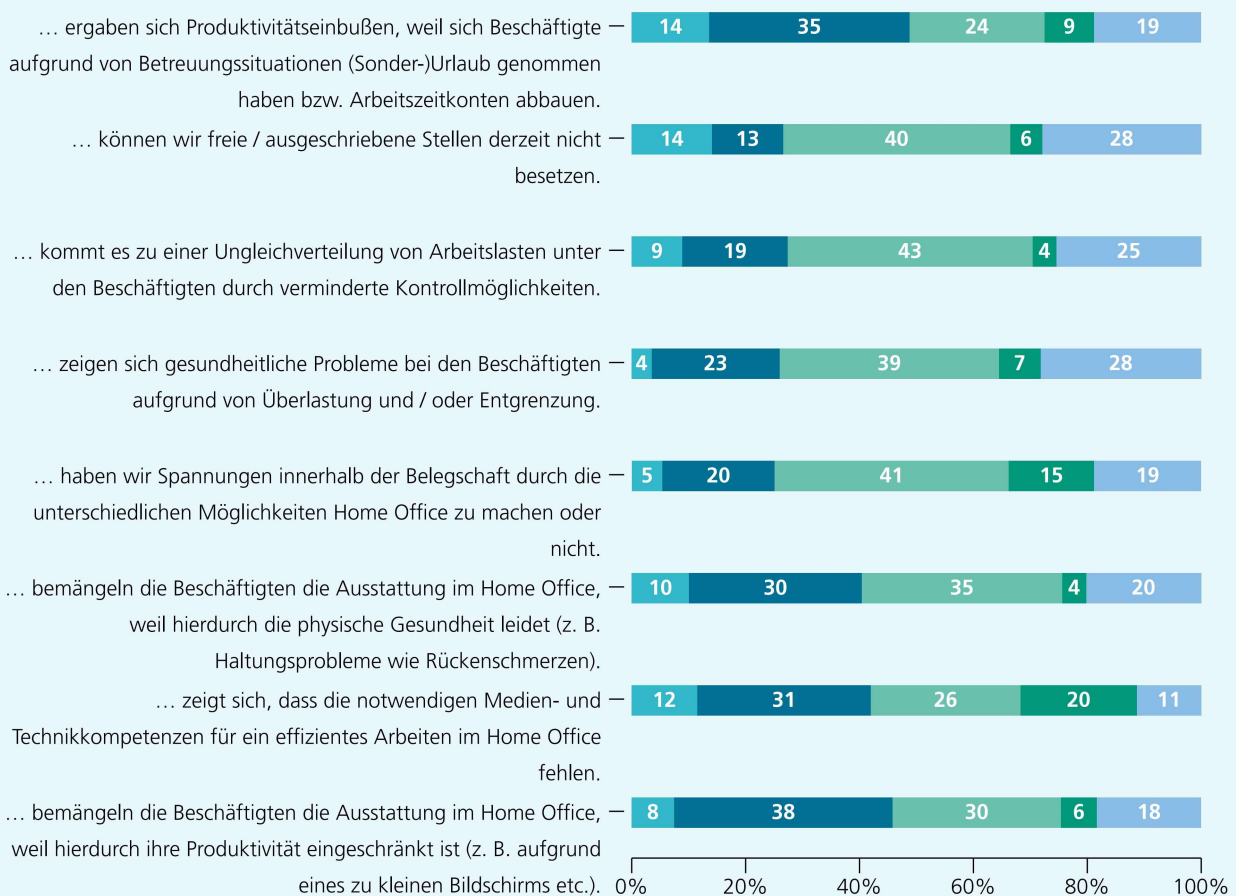


3.9 Produktivitäts- und Gesundheitswirkungen: Eine gemischte Bilanz

Auch diese Frage muss wieder vor den spezifischen Rahmenbedingungen der Arbeit in der Corona-Pandemie bewertet werden. Ja, es gibt Produktivitätsbeeinträchtigungen, die aber auch aufgrund von Sonderurlauben oder des Abbaus von Zeitkonten zustande kommen, welche wiederum mit der Mehrbelastung durch parallele Betreuungssituationen, möglicherweise auch mit der unternehmensseitigen Inanspruchnahme von Kurzarbeit, zusammenhängen. Bei 14 Prozent der Befragten war das häufig der Fall, bei 35 Prozent selten. 9 Prozent sagen, dass es häufig vorkommt, dass Arbeitslasten aufgrund der verminderten Kontrollmöglichkeiten ungleich verteilt werden.

In logischer Fortführung der bereits unter dem Stichwort der Ausstattung diskutierten Thematik stehen Angaben dazu, dass Beschäftigte z. B. über Rückenschmerzen klagen, weil ihre Heimarbeitsplätze unzureichend ausgestattet sind: 10 Prozent sagen, dass dies »häufig der Fall« ist, 30 Prozent, dass es selten vorkommt. Interessanterweise geben hier aber auch 4 Prozent der Befragten an, dass das Gegenteil der Fall sei. Zudem bestätigen 8 Prozent unserer Befragungspartner, dass es häufig der Fall sei, dass die Mitarbeitenden selbst aufgrund von z. B. zu kleinen Bildschirmen über eine eingeschränkte Produktivität klagen. Hier sehen wir den potenziellen Ausstattungsbedarf im Fall einer längeren Fortsetzung oder Verstetigung der Arbeitssituationen, wie er bereits unter Punkt 3.4 beschrieben worden ist.

„Aufgrund der Corona-Krise ...“



■ Ja, ist häufig der Fall
 ■ Ja, ist aber selten der Fall
 ■ Nein, es hat sich nichts verändert
■ Kann ich nicht beurteilen
 ■ Nein, das Gegenteil ist sogar der Fall

6 Wirkung auf die Produktivität, Arbeitslast und Gesundheit im Unternehmen

3.10 Der wichtigste Robustheitsfaktor ist eine tragende, gute Unternehmenskultur

Die Antwortwerte auf diese spezielle Lernerfahrungen bestätigen jeden Organisations- und Veränderungsberater: Annähernd 94 Prozent der Befragten sagen aus, dass ein guter Zusammenhalt und eine starke Kultur gut durch krisenhafte Phasen tragen (70 Prozent »voll und ganz«, 23 Prozent »stimme eher zu«). Dies ist übrigens die Lernerfahrung aus der Corona-Krise mit der insgesamt eindeutigsten Zustimmung bzw. Eindeutigkeit.

Mit nur geringfügig geringeren Werten gibt es große Zustimmung dazu, dass Situationen wie die Corona-Krise einen starken Impuls für gemeinsam entwickelte innovative Lösungen darstellen. Bei allen negativen Wirkungen der Corona-Pandemie ist dies ein großartiger Beweis für die gemeinsame kreative Kraft, die Mitarbeitende und Führungskräfte in Krisensituationen entwickeln können.

3.11 Welche bereits vor Corona bestehenden Vorkehrungen haben am meisten geholfen, die Krise zu meistern?

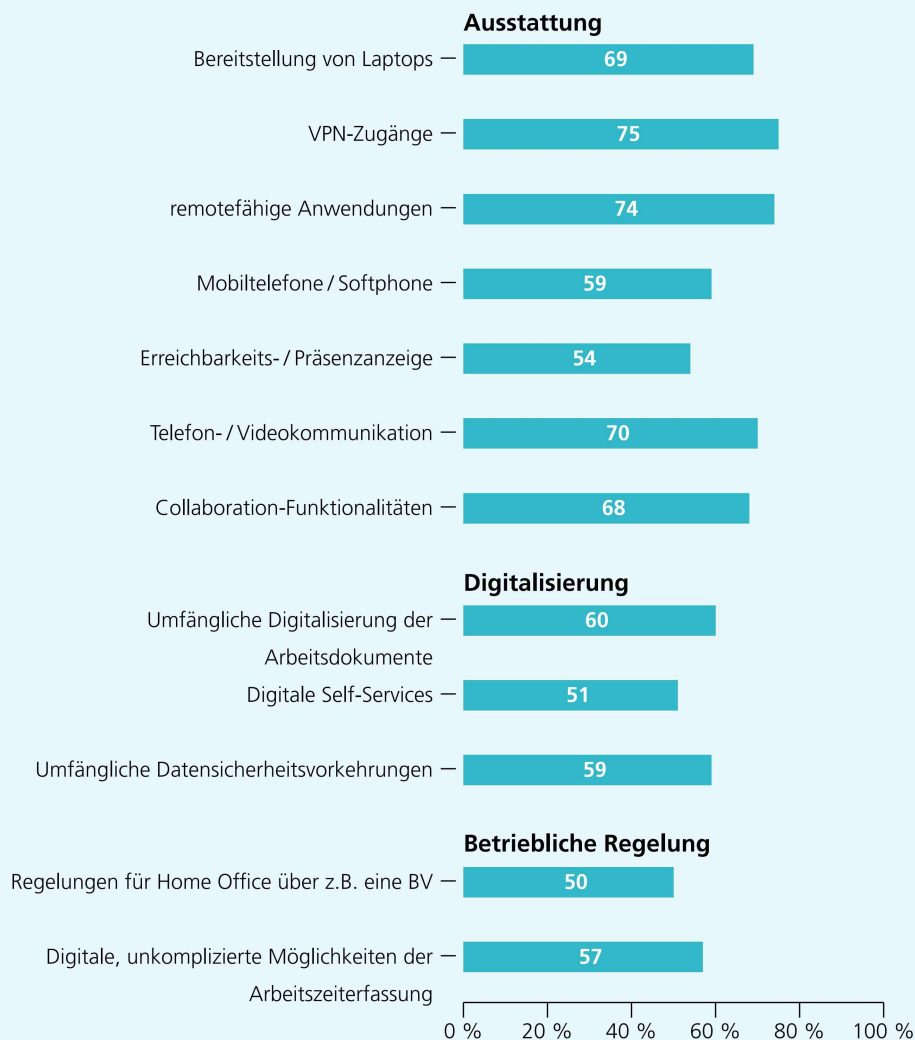
Eine der wichtigsten Fragen war die, mit der wir unsere Befragten nach den wesentlichen Lernerfahrungen in Bezug auf die schnelle und umfangreiche Nutzung von Arbeit auf Distanz befragt haben. Denn hier sehen wir die konkreten Ansatzpunkte für Gestaltung, die wir gerne mit Ihnen teilen wollen. Starten wir mit den Dingen, die als »wichtig, und bereits vorhanden« eingestuft waren.

Es bestätigt sich die Erkenntnis, dass virtuelles Arbeiten zuerst einmal bestimmte technologische Grundvoraussetzungen hat, damit alles funktionieren kann – und diese Voraussetzungen zu einem überraschend hohen Ausmaß gegeben waren. Unter der Antwortkategorie »ist wichtig, hatten wir bereits vor Corona« waren die Punkte mit den größten Zustimmungsraten remote-fähige Anwendungen mit 74 Prozent, VPN-Zugänge mit 75 Prozent, die Bereitstellung von Laptops mit 69 Prozent. Es folgen, mit etwas geringeren Zustimmungsraten, Nennungen weiterer technologischer Voraussetzungen, wie Collaboration-Funktionalitäten, Telefon- und Videokommunikation, erwartungsgemäß auch die umfangreiche Digitalisierung von Arbeitsdokumenten. Wir formulieren das in Veranstaltungen mit Kunden etwas salopp so: »Technik ist nicht alles. Aber ohne Technik ist alles nichts«, und dies scheint sich zu bestätigen. Doch uns ist natürlich bewusst, dass dies nur eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für eine gesunde und produktive Umsetzung von großflächiger Arbeit auf Distanz ist.

Weitere Nennungen dieser Kategorie mit mehr als 50 Prozent der Befragten, die dies angeben, umfassen Themen wie umfängliche Datensicherheitsvorkehrungen mit 59 Prozent, digitale, unkomplizierte Möglichkeiten der Arbeitszeiterfassung mit 57 Prozent, sowie betriebliche, häufig in Betriebsvereinbarungen getroffene Regelungen für Home Office mit 50 Prozent, die auch versicherungsrechtliche Fragen klären.

Wir fassen das so zusammen: Technische Realisierbarkeit sowie ein regulatorischer und datensicherheitstechnischer Rahmen sind wesentliche und offenbar auch hinreichend breit vorhandene Voraussetzungen, Arbeit auf Distanz in umfänglicher Form zu realisieren.

„Ist wichtig, um künftig auf eine vergleichbare Situation effizienter zu reagieren; hatten wir bereits vor Corona“



7 *Lernerfahrungen zu Home Office in der Corona-Krise: erforderliche Vorkehrungen, Prozesse und Regelungen*

3.12 Der größte Nachholbedarf lässt sich nicht durch einfache Anschaffungen befriedigen

Nun zu den Punkten, wo noch klarer Aufholbedarf vorhanden ist. Wirklich aufschlussreich sind die Angaben der Befragten dazu, was aus Ihrer Sicht wichtig ist, um großflächig Arbeit auf Distanz zu realisieren, jedoch noch etabliert werden muss:

Hier zeigt sich eine Reihe von sehr wesentlichen Handlungsbereichen, die sich stark auf die größeren, längerfristigen Veränderungen durch die Arbeit auf Distanz konzentrieren. Sie umfassen die Themenbereiche der Prävention negativer gesundheitlicher Folgewirkungen (insbesondere der Entgrenzung von Berufs- und Privatleben), den weiten Bereich der Führung über Distanz, notwendige Kompetenzen im Bereich der Mediennutzung sowie Ansätze, die informelle Strukturen und Kommunikation zwischen den Menschen zu stützen. Also: kompetenzseitige, kulturbezogene, gesundheitsbezogene Thematiken, die einen längeren Entwicklungsprozess und teilweise auch dedizierte Strukturen zur Voraussetzung haben.

Diese Themen sind wichtige Handlungsbereiche für alle Unternehmen, die planen, die Arbeit auf Distanz auszuweiten. Und das sind einige, wie wir oben bereits gesehen haben.

Im Einzelnen

Unter der Kategorie »ist wichtig, müssen wir als Vorkehrung/Prozess noch etablieren« haben Fragestellungen rund um das Management von Entgrenzungserscheinungen die größte Zustimmung. Der Punkt »Unternehmensweite Strategie, um Entgrenzungserscheinungen adäquat zu begegnen«, wurde mit 74 Prozent als wichtig, aber noch nicht existent bezeichnet, die Verfeinerung der Aussage in Bezug auf eine entsprechende führungskräfteseitige Kompetenz bekam mit 72 Prozent die annähernd gleich hohe Bedeutung zugeschrieben. Hier ist dennoch auch zu beachten, dass wir es in Zeiten der Corona-Krise mit unüblich starken Doppelbelastungen durch Home Schooling etc. zu tun haben. Andererseits bestätigen diese Aussagen wissenschaftliche Untersuchungen, die bereits vor der Krise vorlagen und z. B. im Fehlzeitenreport der AOK 2019 publiziert worden waren (Badura et al 2019). Dort hatten Untersuchungen von Arbeitsmedizinern darauf verwiesen, dass flexible Arbeitsformen (in Bezug auf Zeit und Ort der Arbeitserbringung) die Gefahr bergen, zu einem »Nicht-Abschalten«- Können der Arbeitnehmenden zu führen, was deren Erholungsfähigkeit eingrenzt. Dies unterstreicht die Wichtigkeit, das Thema der Erreichbarkeitserwartungen, des Monitorings der Arbeitszeiten, sowie Fragen von Selbstmanagement, aber auch des Führungskräfteverhaltens, sehr aktiv zu bearbeiten und zu gestalten.

Mit geringem Abstand in den Zustimmungsraten folgen die Aussagen über die Wichtigkeit der Existenz eingeübter Führungsroutinen über Distanz mit 54 Prozent sowie dem Pendant der Kompetenz zum Selbstmanagement in der Situation der Arbeit auf Distanz mit 46 Prozent.

Im Klartext: in mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen wird hier ein definitiver Schulungs- und Kulturentwicklungsbedarf gesehen. Auch diese Aussage können wir vor dem Hintergrund vieler eigener Begleitungsprojekte und Studien (vgl. Bonnet, Hofmann et al 2015), aber auch mit Blick auf die Literatur zur Situation bereits vor der Corona-Krise bestätigen. Hierzu passen auch die 36 Prozent Zustimmung zur Aussage, dass die Unternehmensleitungen als aktives Beispiel für virtuelles Arbeiten vorangehen sollten, dies aber noch nicht der Fall sei.

Hier geht es um die Weiterentwicklung etablierter Führungsbilder, bzw. um die Unterstützung von Führungskräften, die in eine stark veränderte Führungssituation katapultiert werden und die richtige Mischung von Delegation, Teamorganisation, Selbstverantwortung und Fürsorgepflicht realisieren müssen – bei gleichbleibenden Anforderungen an Qualität und Ressourceneinsatz. Hier muß eine gezielte Weiterentwicklung der Führungskräfte selbst als auch des gelebten Rollenbildes von Führung in den Unternehmen stattfinden. Auch vor der Corona-Krise war die gezielte Betreuung gerade von Führungskräften in vielen Unternehmen in dieser Fragestellung eher die Ausnahme (vgl. Bonnet, Hofmann et al 2015).

Weiterer Nachholbedarf wird im Angebot umfänglicher Schulungen im Bereich Medien- und Kommunikationskompetenz angegeben, und zwar sowohl für den medienkompetenten Umgang zwischen Mitarbeitenden mit 42 Prozent der Nennungen, als auch im Bereich von Schulungsangeboten für die Durchführung z. B. interaktiver Workshops mit Kunden über Distanz mit 39 Prozent der Nennungen. Hier geht es um die Fähigkeit, in diesen veränderten Arbeits- und Kooperationsituationen mit den Einschränkungen wie den neuen Möglichkeiten der technologischen Unterstützungsangeboten didaktisch wie präsentationsseitig richtig umzugehen und effektive Arbeits- und Kooperationsituationen zu erzeugen, die zu vergleichbar guten Ergebnissen wie in der Präsenzsituation führen. Diese Kompetenzen gehen deutlich über das reine Bedienwissen der Technologien hinaus und umfassen Fragen der adäquaten Moderation und der angepassten Didaktik (vgl. hierzu auch Hofmann 2020).

Auch im Bereich der Unterstützung informeller Kommunikation wurde klarer Nachholbedarf artikuliert. 42 Prozent Zustimmung erhielt der Bedarf, den Mitarbeitenden in diesen virtuellen Arbeitssituationen unkomplizierte Plattformen für den informellen Austausch bereitzustellen. Dahinter verbirgt sich die Erkenntnis, dass Arbeit deutlich mehr ist als die rein arbeitsbezogene Zusammenarbeit mit dem dazugehörigen Austausch von Fakten und Informationen; Mitarbeitende müssen, um sich als verlässliche Kollegen wahrnehmen zu können, in einen Austausch über private Themen kommen, den berühmten »Flurfunk« praktizieren können, der viel zum

sozialen Kitt und dem robusten Miteinander im Team beiträgt. Eine noch geringfügig höhere Zustimmung erhielt mit 44 Prozent die Aussage, dass auch alle wichtige Informationen zum Thema Home Office übersichtlich und schnell auffindbar bereitgestellt werden sollten. Dazu gehören z.B. versicherungsrechtliche Fragen rund um das Arbeiten im Home Office.

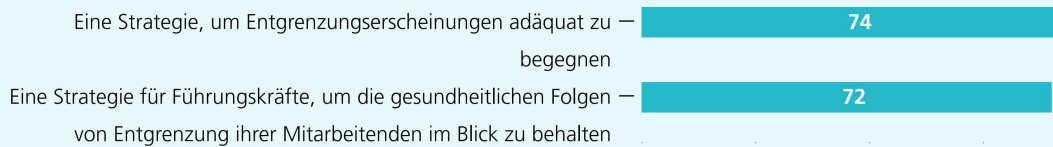
Arbeiten in der Corona-Pandemie erfordert schnelle Abstimmung in vielen mitbestimmungsrelevanten Themenbereichen. Von daher ist es nicht verwunderlich, dass auch der Gestaltungsbereich »Umfängliche virtuelle Möglichkeiten für die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat/ dem Personalrat« mit 35 Prozent Zustimmung von einem guten Drittel der Befragten als wichtig, aber noch nicht vorhanden deklariert worden ist. Hier wäre sicherlich zu überdenken, inwieweit tradierte Sitzungsrhythmen und vorgeschriebene Entscheidungswege nicht deutlich beschleunigt werden müssten, und auch eine definierte Weiterentwicklung dessen, in welchen Formaten Sitzungs- und Beratungsarbeit zwischen den Sozialpartnern erlaubt sein sollten.

Last not least gehören zu diesen noch fehlenden Vorkehrungen auch klare, vorgedachte Prozesse und Möglichkeiten der Entzerrung von Arbeitsplätzen im Büro, die mit 35 Prozent Zustimmung als wichtig, aber noch als zu etablieren bewertet wurden. Dies ist sicherlich auch der spezifischen distanzorientierten Gestaltung auch physischer Arbeitsplätze in Zeiten des aktiven epidemiologischen Geschehens geschuldet; aber auch die Möglichkeit einer flexibleren Gestaltung von Arbeitsräumen wurde von 42 Prozent, also knapp der Hälfte der Befragten, als fehlendes und gleichzeitig wichtiges Element der Arbeitsgestaltung angesehen. Hierzu können nonterritoriale Bürokonzepte gehören (die allerdings in Corona-Zeiten reinigungstechnisch eher schwierig bewertet werden), aber auch Themen wie die Möglichkeit flexiblerer Stellwände oder mobiler Arbeitsplatzeinrichtungen, die eine flexible Raumnutzung unterstützen. Es ist logisch, bei einer dauerhaften Ausdehnung orts- und zeitflexibler Arbeitsformen auch über die Zahl und die Gestaltung der Arbeitsplätze im Büro nachzudenken. Hier wird dem Büro verstärkt die Rolle der Kooperationsumgebung, der Begegnung und der Repräsentation zukommen; aktivitätsbasierte Arbeitsumgebungen sind hier das Stichwort.

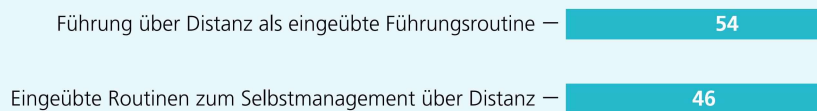
8 *Lernerfahrungen zu Home Office in der Corona-Krise: erforderliche Vorkehrungen, Prozesse und Regelungen*

„ist wichtig um künftig auf eine vergleichbare Situation effizienter zu reagieren; müssen wir noch etablieren“

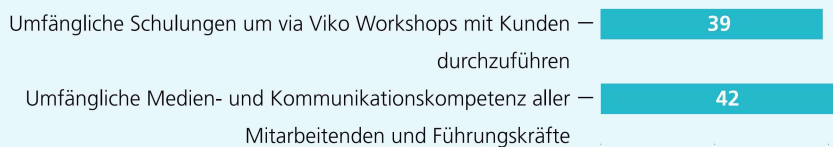
Entgrenzung



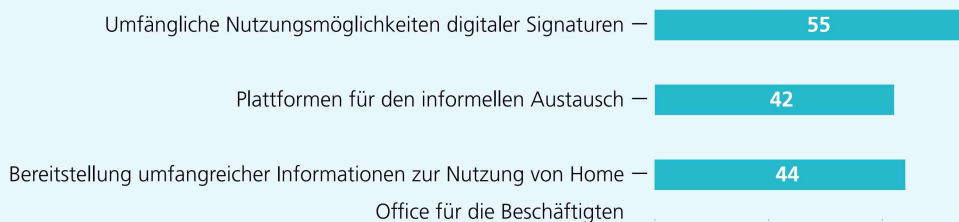
Führung und Selbstmanagement



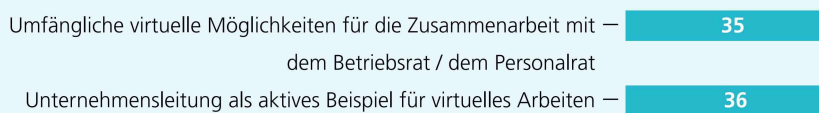
Medienkompetenzen



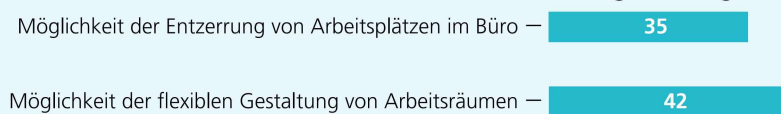
Prozessdigitalisierung und Informationsplattformen



Gremienarbeit und kulturelle Vorbilder



Raumgestaltung



4. WAS WIRD BLEIBEN?

Wir haben in den letzten Wochen sehr viel gelernt. Was bleibt uns? Auf einen Blick zusammengefasst sind das folgende Punkte:

- Die Erfahrung, dass Arbeit und Kooperation auf Distanz auch in sehr großem Umfang gut und leistungsfähig funktionieren kann – trotz mehr als 100 Jahren andersartiger Sozialisation in einer Arbeitswelt, in der man »zur Arbeit« gefahren ist. In einem landesübergreifenden Experimentierraum, der ungeahnte Kräfte mobilisiert hat.
- Die Erfahrung, in einer Extremsituation agil, markt- und beteiligungsorientiert neue Leistungsprozesse, virtueller Kundenschnittstellen, und hierauf basierende Geschäftsmodelle entwickeln zu können, ohne den sonst gerade in unserem Land typischen Perfektionismus.
- In vielen Unternehmen ein großartiges gemeinsames Erleben der Überwindung einer existenziell bedrohlichen Situation, die zu einem gemeinsamen Narrativ werden kann, die für zukünftige Krisen nützlich sein kann.
- Die Erkenntnis, dass die Entgrenzung von Arbeit sehr sorgsam gestaltet werden muss.
- Ein gemeinsam erlebtes Trainingslager für Führungskräfte und Mitarbeitende, die sich der in kürzester Zeit sehr umfänglich auf Kollaborationstechnologien einlassen mussten und neue Arbeits-, Kooperations- wie Führungspraktiken erlernen mussten.
- Eine geschärfte Einschätzungsfähigkeit in Bezug auf kompetenzseitige, infrastrukturelle, kulturseitige Weiterentwicklungsnotwendigkeiten mit Blick auf das »New Normal«.
- Die Bestätigung der hohen Relevanz hoch digitaler, kollaborativer Arbeitsumgebungen – und der Mitarbeitenden, die diese einrichten und betreuen.
- Ein umfängliches Potenzial für die Gestaltung nachhaltigerer Arbeitsorganisation und einer ressourcenschonenderen Umsetzung geschäftsbezogener Kommunikation und Kooperation. Denn wir können davon ausgehen, dass künftig Planungen von Pendelverkehr und Geschäfts- bzw. Dienstreisen virtuelle Abwicklungsformen in viel größerer Selbstverständlichkeit einbeziehen werden.

5. WAS SIE TUN SOLLTEN

Was sind die aus unserer Sicht wichtigsten Schritte, die Unternehmen tun sollten, um das »New Normal« zu gestalten?

Bilanz

Verschaffen Sie sich ein möglichst umfängliches Bild über die gemachten Erfahrungen, die umgesetzten Lösungen, die Einschränkungen und Wirkungen in Ihrer Organisation. Fragen Sie Ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte und werten Sie die Ergebnisse transparent aus. Die Lernerfahrungen der letzten Wochen sind zu wertvoll, um nicht systematisch genutzt zu werden. Zudem ist dies immer der beste Einstieg in die Gestaltung der Arbeits- und Organisationswelt der Zukunft, denn Ihre Mitarbeitenden sind hierfür die besten Experten. Nutzen Sie sie!

Arbeit im Physical Distancing

Gestalten Sie die zeitlich noch nicht abschätzbare »Zwischenphase«, in der das Virus noch nicht mit Impfung oder Medikamenten bekämpft werden kann und daher großflächig Konzepte der Arbeit mit Abstand mit Arbeit im Home Office und Geschäftsreisen via Conferencing orchestrieren muss. Sorgen Sie dafür, für eine mögliche zweite Welle gewappnet zu sein, über vordefinierte Handlungsmuster und Reaktionsschemata zu verfügen und einen Krisenstab einzurichten.

Zielbild des »New Normal«

Definieren Sie, bestmöglich unter Beteiligung Ihrer Mitarbeitenden und Führungskräfte, ihr Zukunftsbild von Arbeit Ihres Unternehmens. Wieviel Home Office, mobiles Arbeiten, Arbeit im Büro wollen Sie langfristig realisieren? Welche Perspektive haben Sie auf die Anzahl büroseitiger Arbeitsplätze, deren mobiliar- und belegungsseitige Auslegung, die Gestaltung aktivitätenbasierter Zonen z. B. in Form von kommunikations- und begegnungsorientierten Flächen im Unternehmen? Was verändert sich dadurch z. B. auch für Pendelverkehr, Parknotwendigkeiten, Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel oder betriebliche Anreize für eine angepasste Mobilität? Bedenken Sie dabei auch die wohnungsseitige Situation Ihrer Mitarbeitenden, damit flexible Arbeitsformen nicht zu einer Sozialauswahl durch die Hintertür führen. Denn je mehr die private Wohnung zum selbstverständlichen Arbeitsort wird, desto spezifischer sind dann auch die Anforderungen an dortige räumliche und ausstattungsseitige Möglichkeiten.

Professionalisierung virtuelle Kundenschnittstellen

Bilanzieren Sie die umgesetzten Virtualisierungserfolge an der Kundenschnittstelle und prüfen Sie, inwieweit Sie diese verbessern und professionalisieren können. Prüfen Sie insbesondere, inwieweit spezifische Dienstleistungen auch ernsthaft fakturierbar sind und wie Sie dies adäquat vermarkten können.

Ausgleich für Mitarbeitende im produzierenden Bereich

Prüfen Sie, was Sie im Umgang mit dieser Beschäftigtengruppe kommunikativ angehen und was Sie ev. als Kompensation für die verminderten Möglichkeiten der Arbeit auf Distanz anbieten können. Selbst wenn die Digitalisierung stark voranschreitet, wird so mancher Arbeitsplatz auf Dauer im Unternehmen verbleiben müssen. Prüfen Sie Angebote z. B. einer größeren zeitlichen Flexibilisierung, und regen Sie an, dass sich diese Mitarbeitenden auch in größeren Gruppen über mögliche Potenziale abstimmen und Vorschläge entwickeln. Auch in einem direkt produzierenden Bereich gibt es nicht unwesentliche Anteile informationsbearbeitender, konzeptioneller Tätigkeiten, die unter Umständen ortsunabhängig realisiert werden kann. Ev. können andere Organisationsformen oder Aufgabenpoolungen dann zumindest für eine reduzierte, rollierende Inanspruchnahme ortsflexibler Arbeit einzelner Teammitglieder (z. B. im rollierenden System) sorgen.

Konsolidierung der IT, insbesondere der Kollaborationstechnologien

Prüfen Sie explizit welche Ergänzungen sich als notwendig herausgestellt haben, um wirklich leistungsfähig und von Prozessanfang bis –ende digital zu arbeiten und damit eine räumliche Flexibilisierung möglich zu machen. Dazu gehören Themen wie adäquate Collaboration-Technologien, Headset-/Kameraausstattungen, sowie Funktionalitäten wie die digitale Signatur.

Arbeitsplatzausstattung:

Prüfen Sie je nach Zielbild der Arbeit in Ihrem Unternehmen, welche Ausstattungskomponenten zur Gewährleistung gesunder Arbeitsumgebungen notwendig sind und ob hier ev. eine Bereitstellung durch den Arbeitgeber, Bezuschussung oder gepoolte Bestellungen sinnvoll sein können.

Regelungsbezogene Absicherung

Nicht jedes unserer befragten Unternehmen hat bereits eine belastbare betriebliche Regelung für Arbeit auf Distanz. Prüfen Sie die ev. bestehende auf Erweiterungsnotwendigkeiten oder starten Sie Aktivitäten, diese mit den Sozialpartnern anzugehen. Ev. sind auch standardisierte einzelvertragliche Regelungen sinnvoll.

Überprüfung der Arbeitszeitthematik:

Überprüfen Sie die Passung ihrer bestehenden Arbeitszeitregelung in Bezug auf Anfang- und Endedaten, die Möglichkeit der Zeiterfassung mit digitalen Tools, die Einfachheit, z. B. größere Pausen einzulegen. Prüfen Sie hierfür die Möglichkeiten einer blockweisen Erfassung ortsmobiler Arbeitszeiten z. B. pro Woche. Und die Frage, wer hier erfasste Zeiten wann freigeben muss – oder auch nicht mehr. Werten Sie auch hierzu die Erfahrungen der letzten Wochen aus, indem Sie die Selbstverantwortlichkeit der Mitarbeitenden auch positiv honorieren. Hierzu müssen auch Führungskräfte mit an Bord genommen werden. Die noch ausstehende Antwort des BMA auf das Urteil des EuGH zur Vertrauensarbeitszeit im Jahr 2019 macht die weitere Nutzung dieses Arbeitszeitregimes derzeit noch zu einem offenen Punkt.

Medien- und Kommunikationskompetenz:

Bieten Sie gezielte Schulungs- und Trainingsangebote im Themenfeld Zusammenarbeit, Kundenarbeit und Führungskontakt über Telemedien an, und ermuntern Sie zu hierauf bezogenen Erfahrungsaustauschen und kontinuierlicher Professionalisierung. Nehmen Sie diese Kompetenz logischerweise auch in die Anforderungsprofile der Stellenbeschreibungen, der Führungskräfteprofile und in die jährlichen Ziel-/Mitarbeitergespräche auf, um ihre Bedeutung glaubhaft zu unterlegen.

Führung auf Distanz

Bieten Sie speziell für Führungskräfte Trainings- und Austauschforen für die Thematik der Führung auf Distanz an – die nicht nur Themen der Medienbewältigung, sondern auch die generelle Reflektion der eigenen Führungsrolle motiviert. Bieten Sie Ihren Führungskräften gezielten Raum zum vertraulichen Austausch und motivieren Sie sie auch, die jeweiligen Mitarbeitenden in die notwendige Ausgestaltung der Führungsbeziehung einzubinden.

Gesunde Führung – im Kontext des »New Normal«

Bieten Sie Mitarbeitenden wie Führungskräften Hilfen dabei an, insbesondere mit der Thematik der Entgrenzung sinnvoll und (selbst-)verantwortlich umzugehen. Die damit verbundenen Verhaltensweisen müssen zentral in der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur verankert werden und sollten das Verhalten aller Hierarchiestufen prägen.

Nachhaltigkeitsbezogene Bilanzierung

Prüfen und belegen Sie mögliche nachhaltigkeitsbezogene Effekte des New Normal als wichtigen Beitrag zu Ihrer unternehmerischen Verantwortung und Aussendarstellung. Die Neugestaltung von Pendelmobilität und Geschäftsreisen bietet hierfür gute und quantifizierbare Anhaltspunkte, die das weitere Arbeiten in Richtung Nachhaltigkeit stützen.

6. LITERATUR

Badura et al (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 20219: Digitalisierung gesundes Arbeiten ermöglichen, Heidelberg 2019

Bonnet P, Hofmann J, Schmidt C, Wienken V (2015): Die flexible Führungskraft. Bertelsmann Verlag, Gütersloh

Hofmann, J.(2020): Mediale Inszenierungskompetenz – Schlüsselqualifikation im »New Normal«, Beitrag im IAO-Blog: <https://blog.iao.fraunhofer.de/mediale-inszenierungskompetenz-schlüsselqualifikation-im-new-normal/>

Janovics, Inga 2020: Wie sich Firmen auf das Ende des Homeoffice vorbereiten, Beitrag in der FAZ vom 20.05.2020, abgerufen am 14.06.2020: <https://www.faz.net/aktuell/rhein-main/corona-in-rhein-main-unternehmen-vor-ende-des-home-office-16777423.html>

Impressum

Kontaktadresse:

*Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und
Organisation IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
www.iao.fraunhofer.de*

Kontakt

Dr. Josephine Hofmann

Telefon +49 711 970-2095

josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de

Ansprechpartner bei der DGFP

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

Kai H. Helfritz

helfritz@dgfp.de

urn:nbn:de:0011-n-5934454

<http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-593445.html>

Layout: Valentin Buhl

Titelbild: © Svetlana Shamshurina – iStock

© Fraunhofer IAO, 2020

