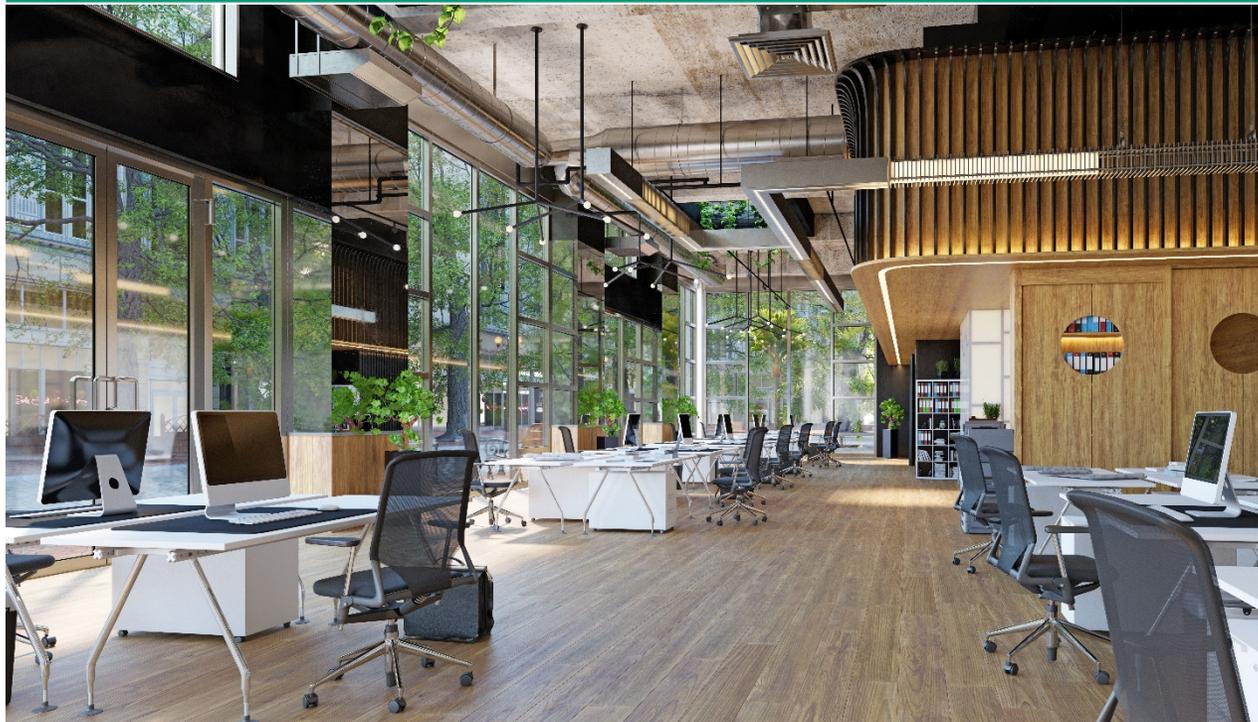


NEW WORK IN NEW NORMAL. LEARNING UND SCHLUSSFOLGERUNGEN AUS DER CORONA-PANDEMIE

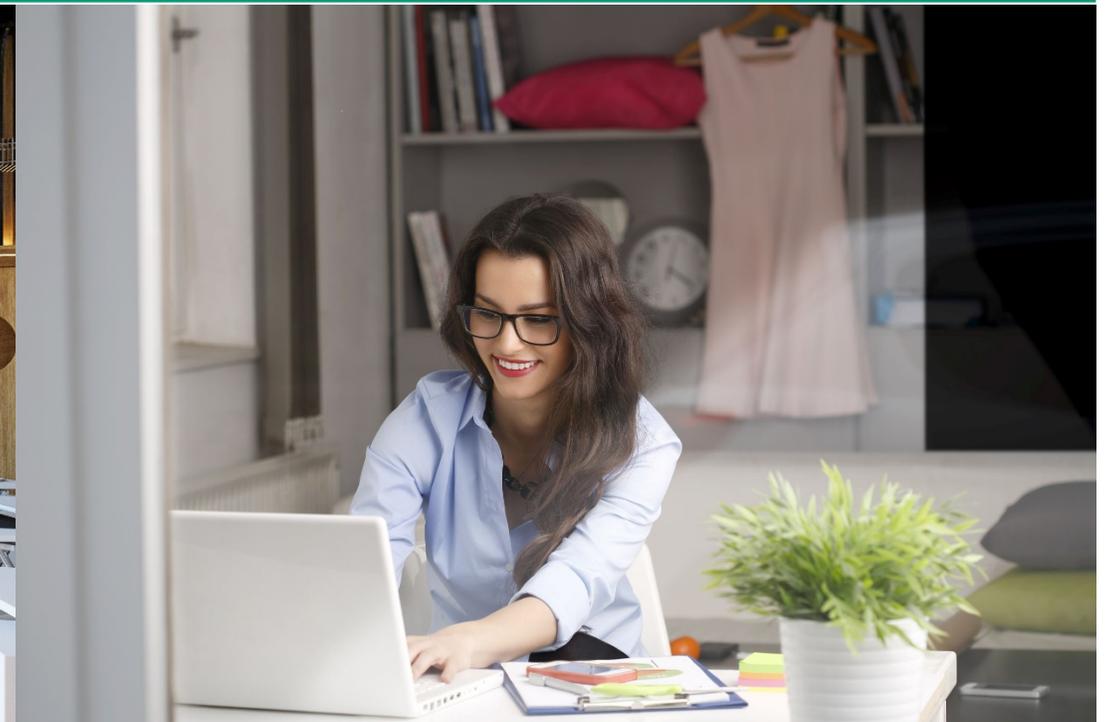
Dr. Josephine Hofmann

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

11. Mai 2022



© melita – Adobe Stock



Zusammensetzung der Teilnehmer:innen

Arbeitsbereich:



25,6%: Forschung, Entwicklung



13,1%: Produktsicherheit, technische Überwachung, HSEQ, Regulatory Affairs



11,2%: Produktion



10,7%: Vertrieb, kaufmännisches Marketing, Logistik, Beschaffung

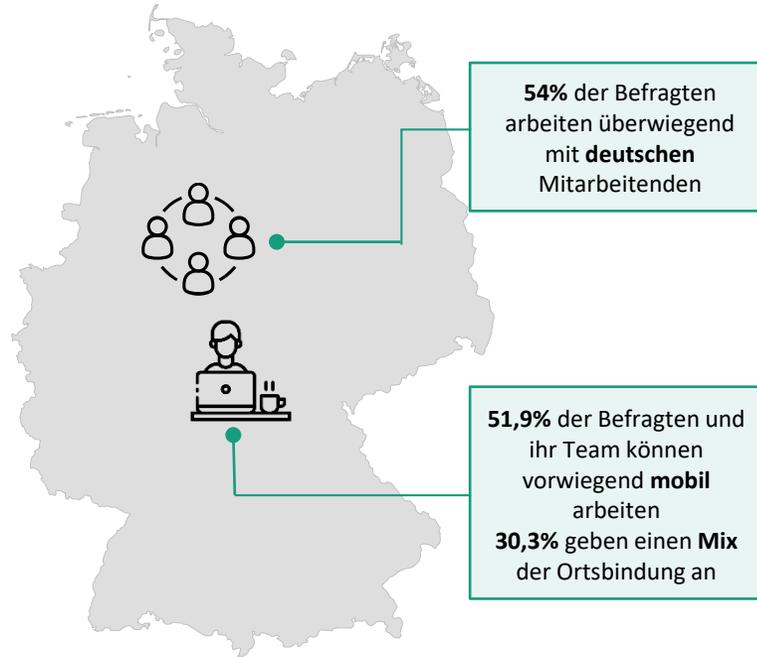


7,0%: Ingenieurtechnik, Verfahrenstechnik

...



10,9%: anderer Funktionsbereich



54% der Befragten arbeiten überwiegend mit **deutschen** Mitarbeitenden

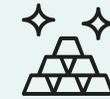
51,9% der Befragten und ihr Team können vorwiegend **mobil** arbeiten
30,3% geben einen **Mix** der Ortsbindung an

Rahmendaten:

- Zeitraum: 09.03.2022 – 28.03.2022
- **1.019** teilnehmende Mitglieder:innen des VAA
- Online-Befragung



62% der Teilnehmer:innen arbeiten in Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden



50% der Befragten arbeiten im **gehobenen** AT-Bereich; **40,6%** im **tarifnahen** AT-Bereich



52,6% der Befragten haben eine disziplinarische Führungsverantwortung



69,6% üben bereits seit mehr als **10 Jahren** disziplinarische Führungsverantwortung aus



Bei **49,3%** der Befragten ist die Altersspanne mit dem Korridor von **20 bis 65 Jahren** sehr breit



Mit **48,5%** sind **Männer** innerhalb der Teams stärker repräsentiert

Führungsverständnis durch starke Mitarbeitendenorientierung geprägt

„Welchem Führungsverständnis würden Sie sich anschließen?“

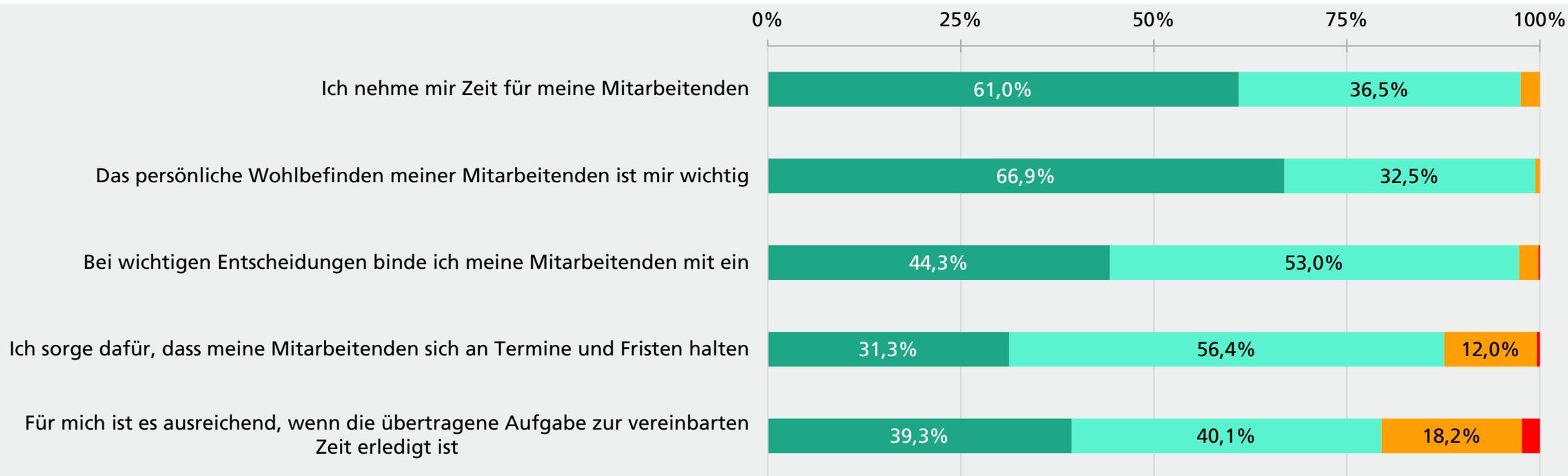
Trifft voll und ganz zu

Trifft eher zu

Trifft eher nicht zu

Trifft überhaupt nicht zu

Anm.: Diese Frage wurde ausschließlich denjenigen gestellt, die disziplinarische Führungsverantwortung ausüben



...die Führungskräfte zeichnen insgesamt ein sehr modernes Führungsverständnis von sich, das geprägt ist durch starke Mitarbeitendenorientierung, bei dem das Wohl der Mitarbeitenden an erster Stelle steht. Auch geben mehr als 44% (voll und ganz) bzw. 53% (trifft eher zu) der Befragten an, Mitarbeitende bei wichtigen Entscheidungen einzubinden.

Täglicher Kontakt und Ansprechbarkeit sind wichtig – und in der Pandemie erschwert

Führungsalltag in der Pandemie – Kontakt und Kommunikation

„Ausgestaltung des eigenen Führungsalltages in der Pandemie“
 Persönlicher Kontakt und Kommunikation mit meinen Mitarbeitenden

Stimme voll und ganz zu

Stimme eher zu

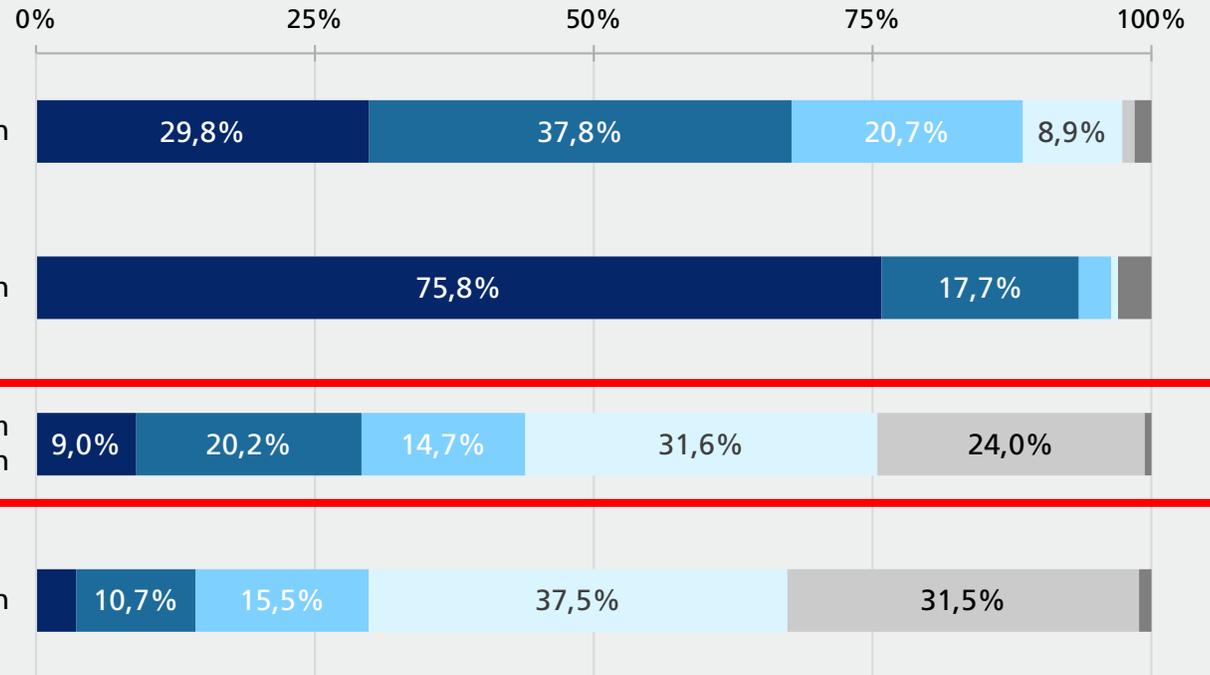
Teils / Teils

Stimme eher nicht zu

Stimme gar nicht zu

Ist für mich nicht relevant

Anm.: Diese Frage wurde ausschließlich denjenigen gestellt, die disziplinarische Führungsverantwortung ausüben



Den Führungskräften ist es wichtig, trotz räumlicher Distanz in engem Kontakt zu den Mitarbeitenden zu sein. Doch dies ist herausfordernd in der Umsetzung und für rund 30% der Befragten nicht immer machbar gewesen. Das Delegieren von Arbeit über Distanz ist im Vergleich dazu weniger herausfordernd

Kollaborationstechnologien sind selbstverständlicher Alltag geworden

Führungsalltag in der Pandemie - Technologienutzung

„Ausgestaltung des eigenen Führungsalltages in der Pandemie“

Technologienutzung

Stimme voll und ganz zu

Stimme eher zu

Teils / Teils

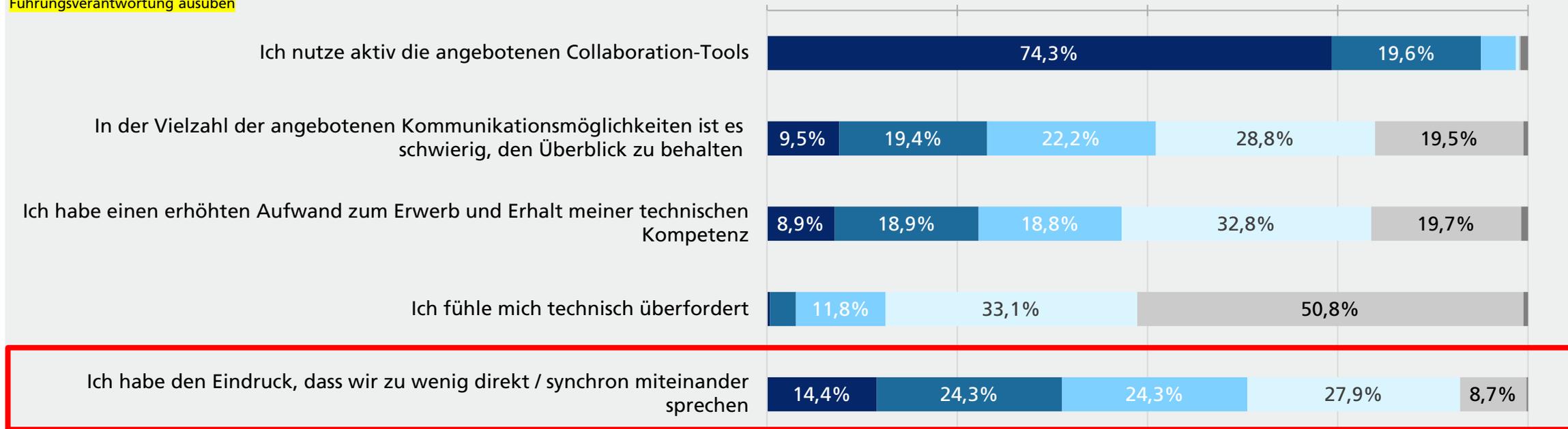
Stimme eher nicht zu

Stimme gar nicht zu

Ist für mich nicht relevant

Anm.: Diese Frage wurde ausschließlich denjenigen gestellt, die disziplinarische Führungsverantwortung ausüben

0% 25% 50% 75% 100%



Fast 90% der Führungskräfte nutzen täglich selbst Collaborations-Tools, um mit Mitarbeitenden und Kollegen zu kommunizieren. Dabei bemerken knapp 30% die Herausforderung, in der Vielzahl der Tools den Überblick zu behalten, und fast die Hälfte der Befragten thematisiert auch den damit erhöhten zeitlichen Aufwand die notwendige Kompetenz dazu zu gewinnen. Über der Hälfte monieren auch den Verlust des direkten Gespräches durch die Distanz.

Für Mitarbeitendenbetreuung im engeren Sinne gibt es zu wenig Zeit

Führungsalltag in der Pandemie – eigene Arbeit

„Ausgestaltung des eigenen Führungsalltages in der Pandemie“

Eigene Mitarbeit in Projekten und Sachaufgaben

Stimme voll und ganz zu

Stimme eher zu

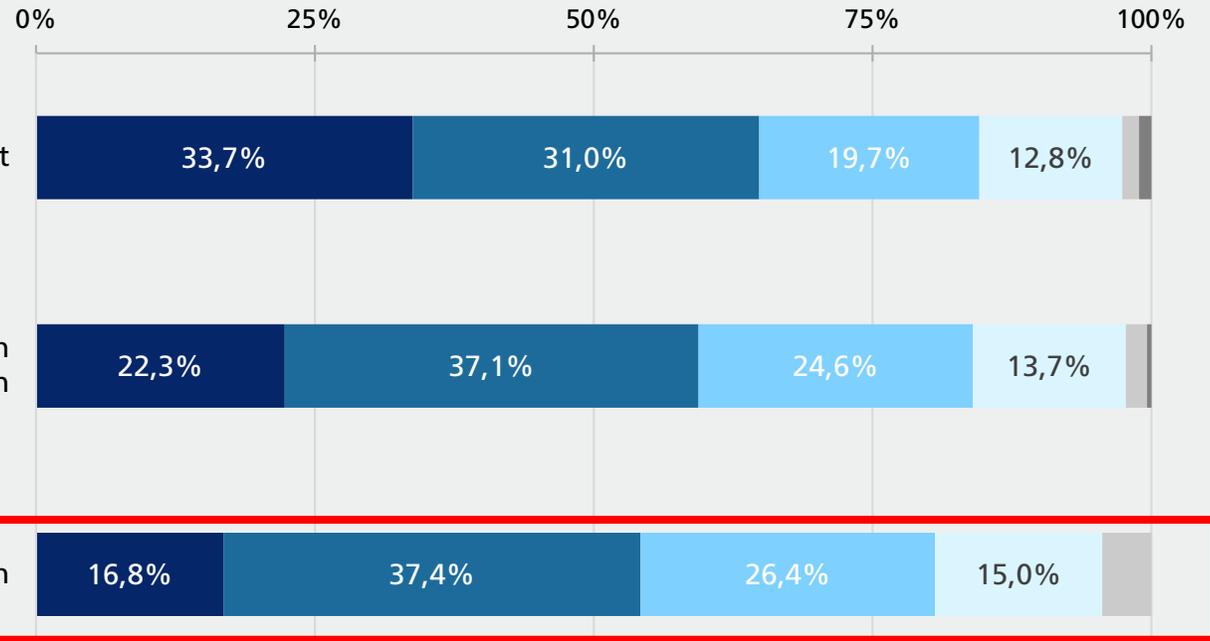
Teils / Teils

Stimme eher nicht zu

Stimme gar nicht zu

Ist für mich nicht relevant

Anm.: Diese Frage wurde ausschließlich denjenigen gestellt, die disziplinarische Führungsverantwortung ausüben



Die Führungskräfte sind selbst noch zu einem hohen Anteil mit Projekt- und Sachaufgaben betraut, auch Meetings und übergeordnete Reporting-Aufgaben nehmen für insgesamt knapp 80% einiges an Zeit in Anspruch. Dementsprechend bejahen nur knapp 17% voll und ganz die Aussage, ausreichende Zeit für Mitarbeitendenbetreuung zu haben, für knapp 38% trifft dies eher zu. Reicht uns das? Letztlich geht es dabei um die Frage, wieviel Zeit für echte Führungsarbeit gegeben ist und wie gross die umgesetzten Führungsspannen sind.

Die Pandemie hat eindeutig zu erhöhten gesundheitlichen Belastungen geführt

Führungsalltag in der Pandemie – Gesundheit und Entgrenzung

„Ausgestaltung des eigenen Führungsalltages in der Pandemie“
Gesundheit und Management der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben

Stimme voll und ganz zu

Stimme eher zu

Teils / Teils

Stimme eher nicht zu

Stimme gar nicht zu

Ist für mich nicht relevant

Anm.: Diese Frage wurde ausschließlich denjenigen gestellt, die disziplinarische Führungsverantwortung ausüben

0% 25% 50% 75% 100%

Ich habe den Eindruck, dass in der Pandemie die gesundheitlichen Belastungen meiner Mitarbeitenden zugenommen haben

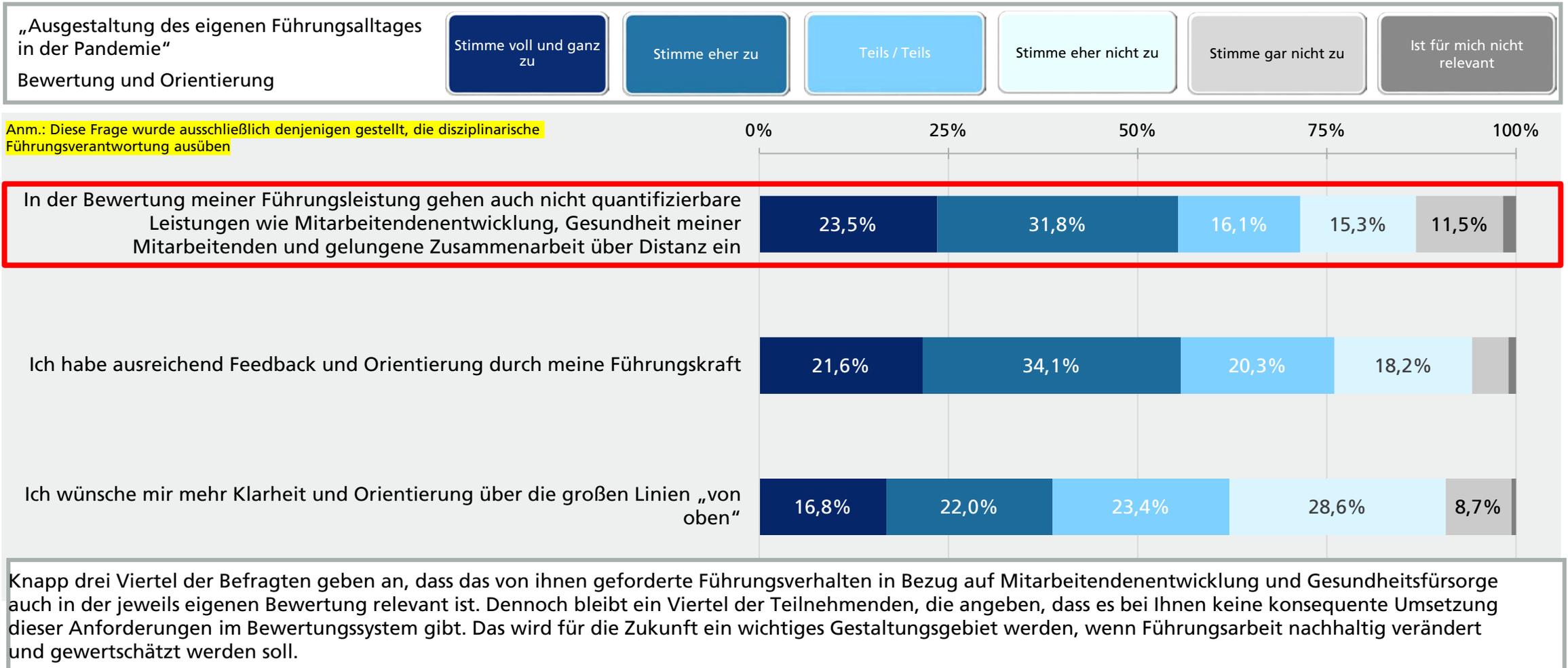


Wir arbeiten in meinem Verantwortungsbereich aktiv daran, negative Folgen mangelnder Grenzziehung zwischen Privat- und Arbeitsleben zu vermeiden



Weit über die Hälfte der Führungskräfte nehmen vermehrte gesundheitliche Belastungen der Mitarbeitenden in der Pandemie wahr. In vergleichbarem Umfang liegt der Anteil der Führungskräfte, die aktiv in ihrem Verantwortungsbereich an Verbesserungen daran arbeiten.

Die neuen Anforderung bilden sich auch im gesamten Führungssystem ab Führungsalltag in der Pandemie – Feedback, Orientierung und Bewertung

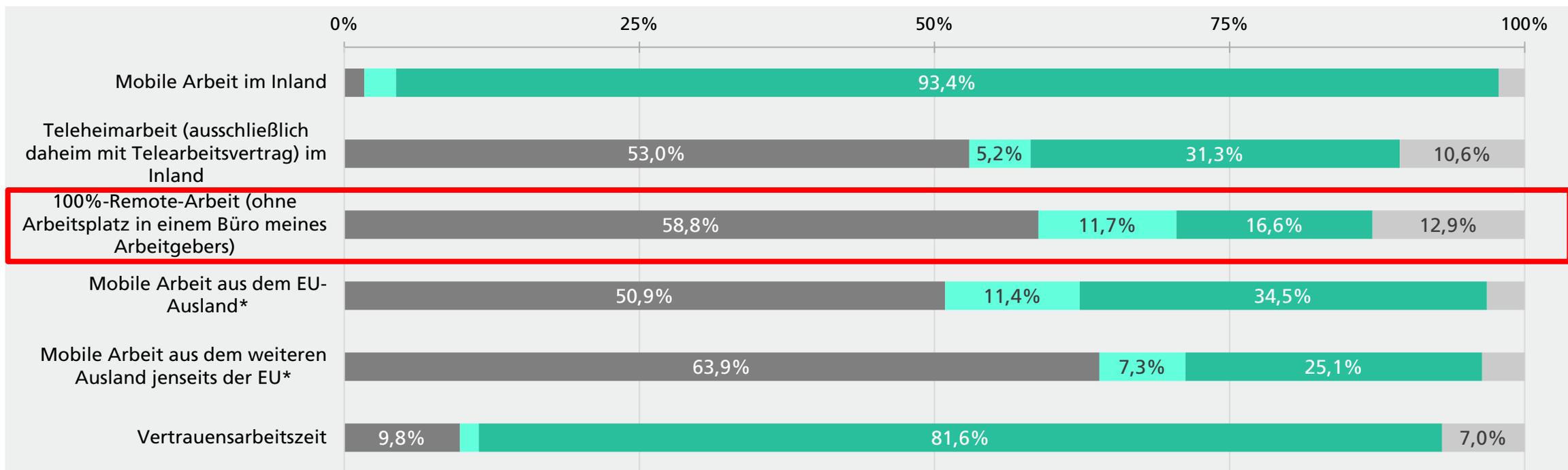


Mobile Arbeit und Vertrauensarbeitszeit praktisch flächendeckend angeboten

Umsetzung und Bewertung von New Work im Unternehmen – Orts- und Zeitflexibilität

„Was wird in Ihrem Unternehmen umgesetzt in Bezug auf New Work? Und wie bewerten Sie diese Ansätze?“

Orts- und Zeitflexibilität



*Anm.: Immer mal wieder einige Tage bis wenige Wochen

...Die Pandemie hat zu einer praktisch flächendeckenden Ausbreitung mobiler Arbeit und von Vertrauensarbeit geführt. Beim Thema der mobilen Arbeit aus dem Ausland sowie dem Angebot von full-remote-Arbeitsplätzen und dem Angebot reiner Teleheimarbeit gibt es die grösste Antwortvarianz; hier lässt sich für die Zukunft die grösste Entwicklungsdynamik erwarten. Full-remote-Arbeit wird von knapp 13% als zwar angeboten, aber nicht sinnvoll eingestuft.

Agilere Arbeits- und Organisationsstrukturen weit verbreitet und begrüßt

Umsetzung und Bewertung von New Work im Unternehmen - Agilität

„Was wird in Ihrem Unternehmen umgesetzt in Bezug auf New Work? Und wie bewerten Sie diese Ansätze?“

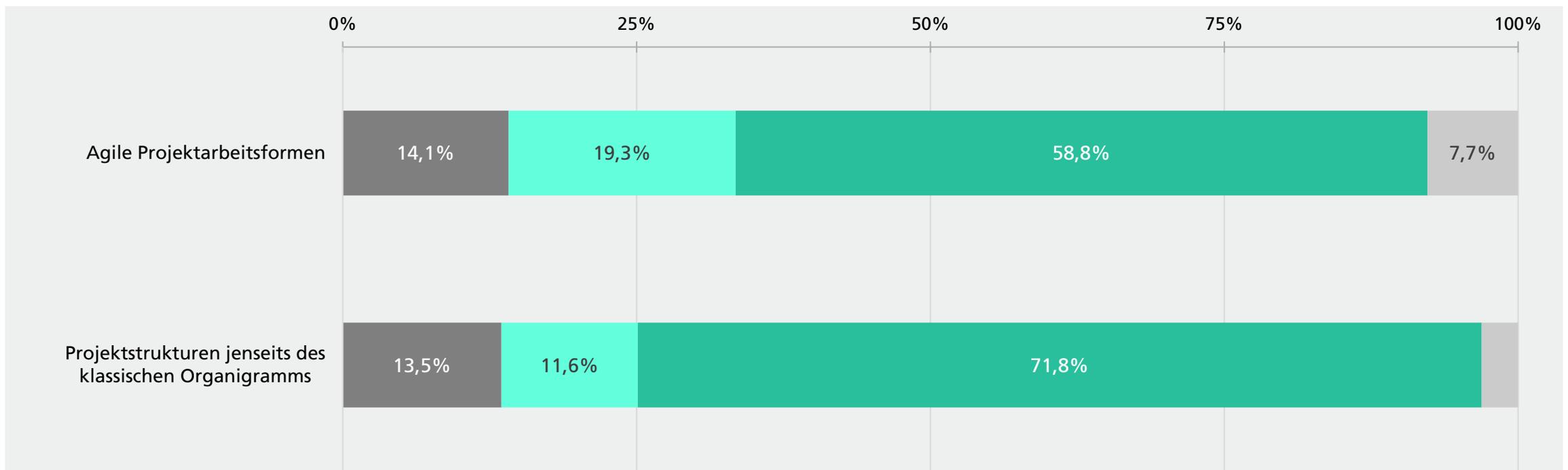
Agilität

Machen wir aktuell und auch zukünftig nicht

Machen wir aktuell (noch) nicht, planen es aber für die Zukunft

Machen wir, halte ich auch für sinnvoll

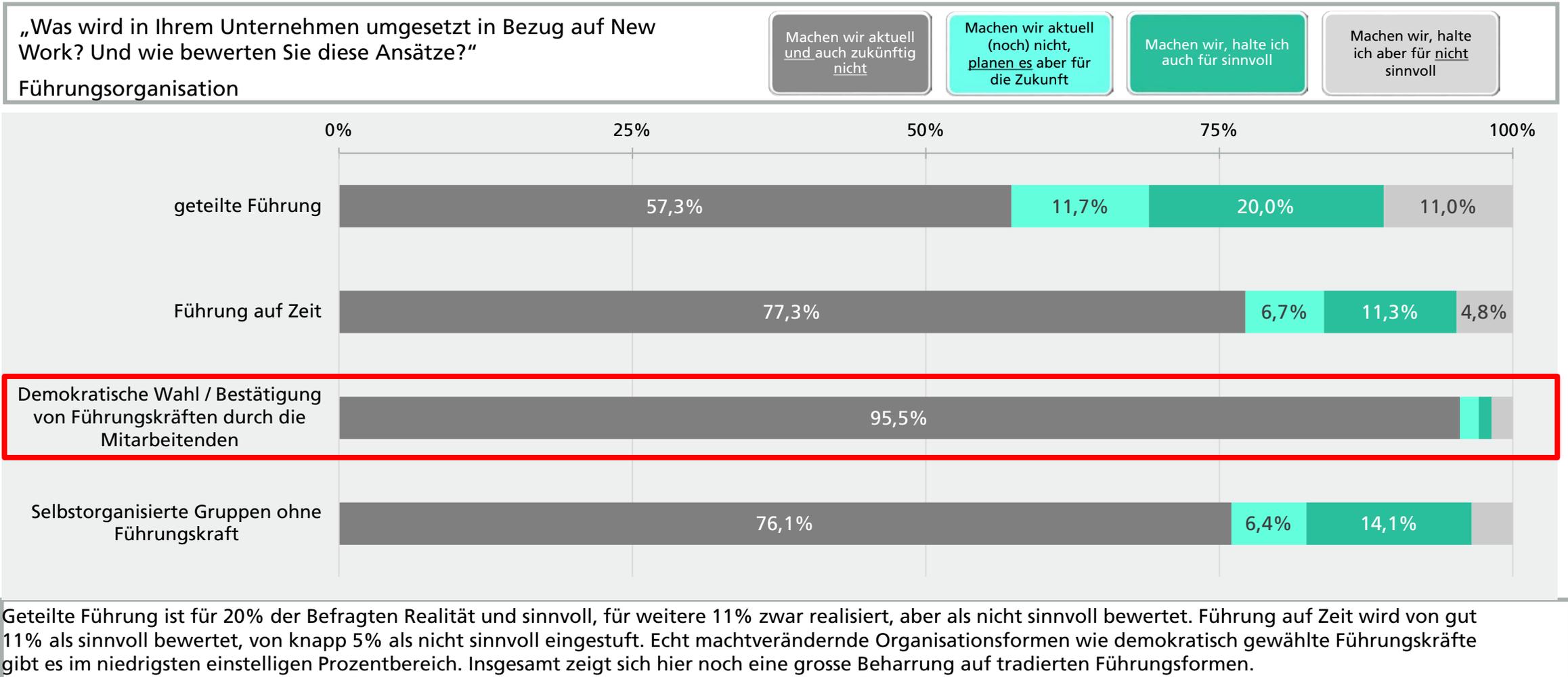
Machen wir, halte ich aber für nicht sinnvoll



Projektstrukturen gehören bei annähernd drei Viertel der Befragten zum Alltag, agile Projektarbeitsformen werden in fast ähnlich hohem Maß realisiert. Immerhin 8% der Befragten lehnen agile Projektarbeitsform als nicht sinnvoll ab, obwohl sie bereits realisiert sind. Das könnte daran liegen, dass dieses Konzept im „Hype“ teilweise auch in Bereichen realisiert wurde, die dafür nicht geeignet sind.

Neue Führungsformen auf dem Vormarsch – aber keine grundsätzlichen Machtverschiebungen

Umsetzung und Bewertung von New Work im Unternehmen - Führungsorganisation



Partizipation insbesondere bei Kulturentwicklung

Umsetzung und Bewertung von New Work im Unternehmen - Partizipation

„Was wird in Ihrem Unternehmen umgesetzt in Bezug auf New Work? Und wie bewerten Sie diese Ansätze?“

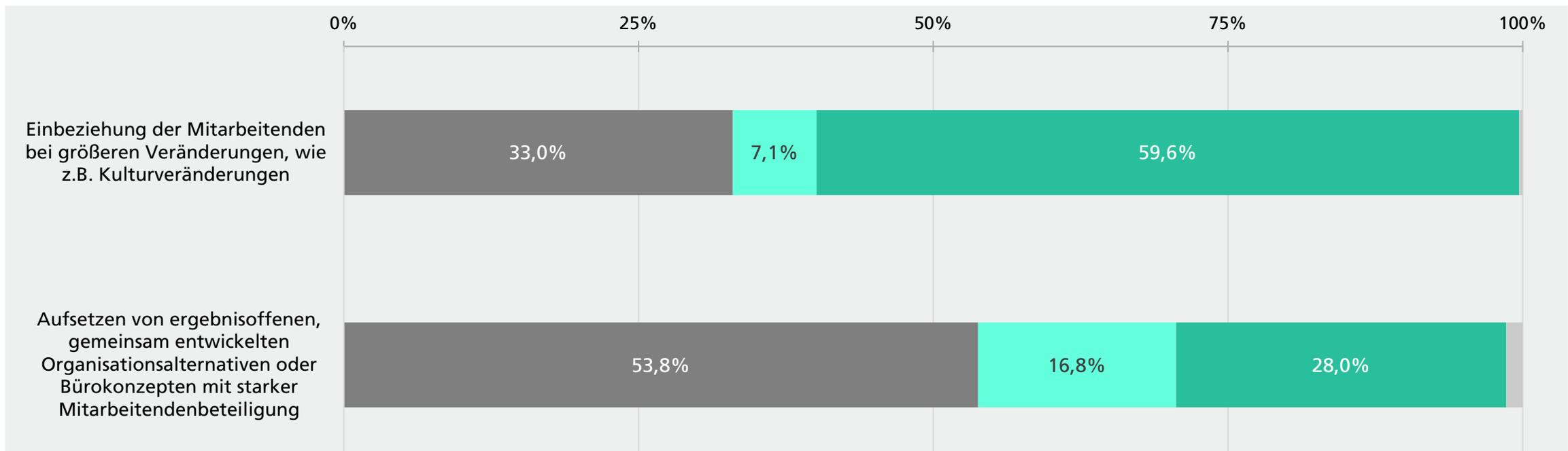
Partizipation

Machen wir aktuell und auch zukünftig nicht

Machen wir aktuell (noch) nicht, planen es aber für die Zukunft

Machen wir, halte ich auch für sinnvoll

Machen wir, halte ich aber für nicht sinnvoll



Kulturentwicklung funktioniert nur bei breiter Einbeziehung von Mitarbeitenden – die Befragten bestätigen zu knapp 60%, dass dies gelebte Praxis ist, weitere 7% berichten von diesbezüglichen Planungen. Experimentierende Ansätze z.B. bei der Gestaltung von neuen Bürokonzepten werden von immerhin bereits 28% bejaht und von weiteren knapp 17% als für die Zukunft geplant und sinnvoll bewertet. Dennoch verbleiben hier auch über 50% der Befragten, die angeben, dass dies nicht realisiert und auch nicht geplant wird. Wir glauben, dass es hier einen Aufwuchs geben wird.

Aktivitätenbasierte Bürozonen für knapp die Hälfte (bald) Realität

Umsetzung und Bewertung von New Work im Unternehmen – alternative Büroformen

„Was wird in Ihrem Unternehmen umgesetzt in Bezug auf New Work? Und wie bewerten Sie diese Ansätze?“

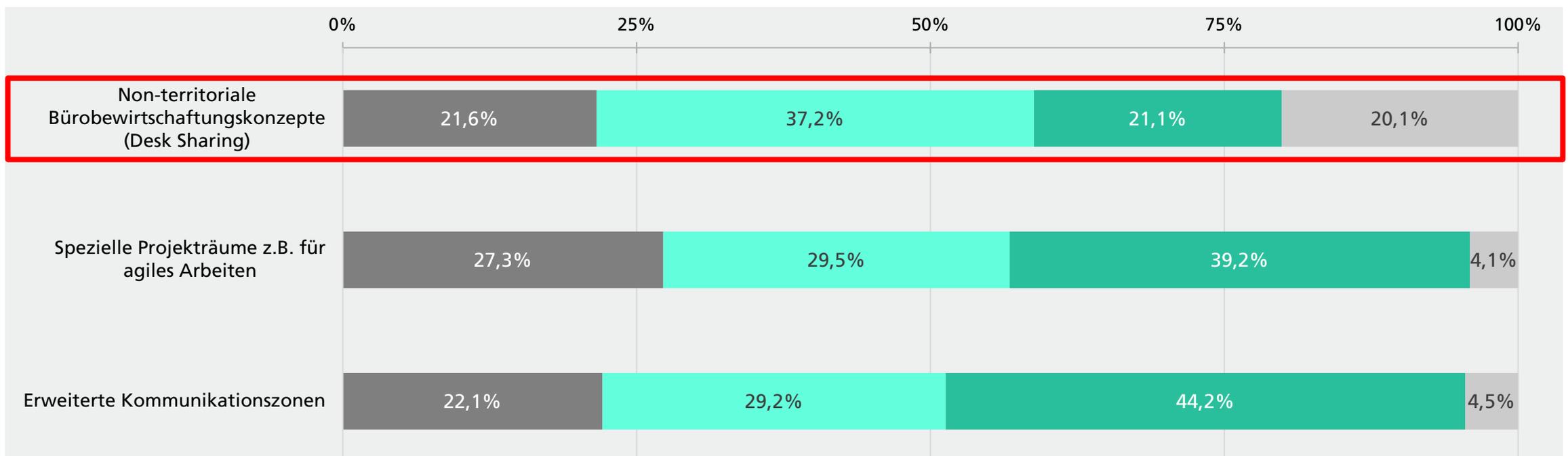
Alternative Büroformen

Machen wir aktuell und auch zukünftig nicht

Machen wir aktuell (noch) nicht, planen es aber für die Zukunft

Machen wir, halte ich auch für sinnvoll

Machen wir, halte ich aber für nicht sinnvoll



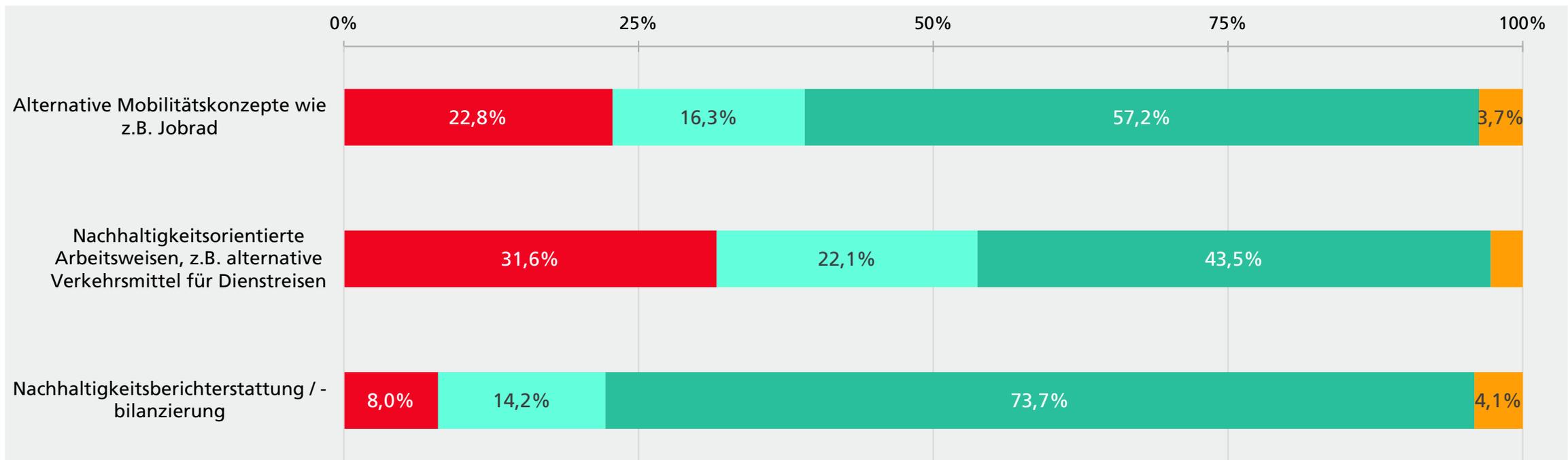
Hier zeigt die Pandemie bereits deutliche Spuren. Die Veränderungen der Büroflächennutzung ist bei den Befragten schon recht weit fortgeschritten. Non-territoriale, gesharte Konzepte werden bei gut 20% heute bereits realisiert, bei knapp 40% ist dies in Zukunft geplant; weitere gut 20% sagen, dass dies nicht umgesetzt werden wird und fast genauso viele „erleiden“ dies offenbar eher. 20,1% praktizieren diese Form der Büronutzung, halten sie aber nicht für sinnvoll. Hier steckt ein grosser Gestaltungsauftrag. Die topaktuellen Diskussionen um Energieeinsparungen werden mutmasslich ebenfalls zusätzliche Dynamik erzeugen.

Nachhaltigkeitsberichterstattung schon sehr weit verbreitet

Umsetzung und Bewertung von New Work im Unternehmen

„Was wird in Ihrem Unternehmen umgesetzt in Bezug auf New Work? Und wie bewerten Sie diese Ansätze?“

Nachhaltigkeit



Die Branche zeigt besonders im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung grosses Engagement: fast drei Viertel der Unternehmen praktizieren diese bereits, bei weiteren knapp 15% ist das geplant. Mit gut 57% finden sich auch bereits alternative Mobilitätskonzepte in der Umsetzung, bei weiteren gut 16% ist dies geplant. Etwas weniger häufig, aber schon mit gut 43% Zustimmung finden sich weitere Beiträge zu mehr Nachhaltigkeit z.B. im Bereich neuer Dienstreisekonzepte. Insgesamt finden sich hier auch nur sehr wenige kritische Stimmen. Hier könnte eine Vorreiterposition aufgebaut werden.

Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation

Umgang mit Veränderungen durch flexible/ hybride Arbeitsformen

„Wie gehen Sie mit den veränderten Bedingungen aufgrund zunehmend flexibler / hybrider Arbeitsformen mit Ihren direkt geführten Mitarbeitenden um?“

Hat deutlich zugenommen

Hat etwas zugenommen

Keine Veränderung, habe ich schon immer so gemacht

Keine Veränderung, hierzu besteht kein Bedarf

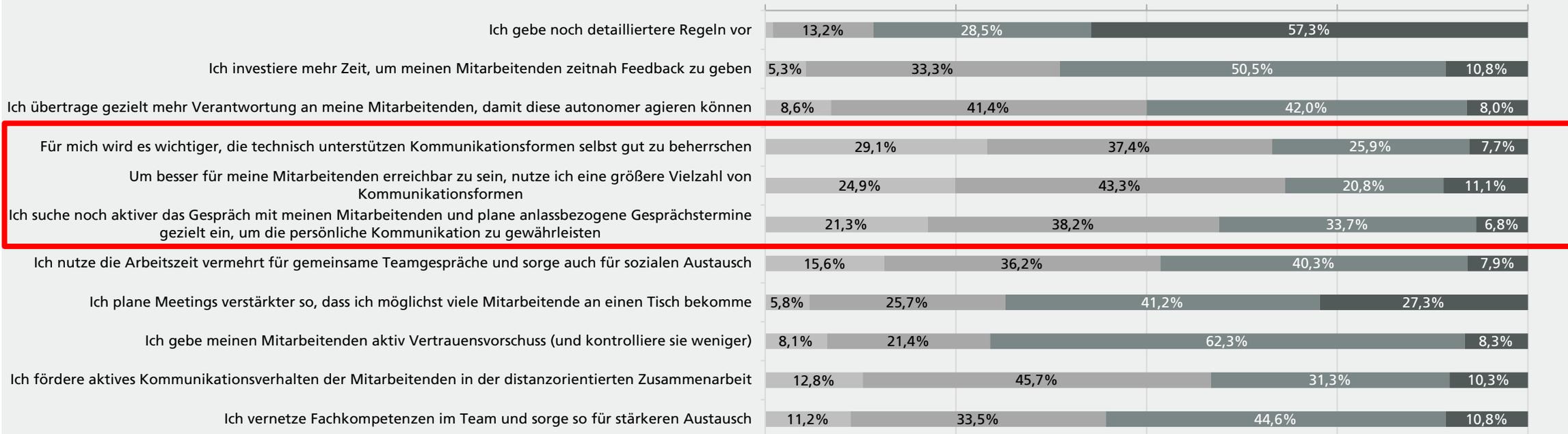
Anm.: Diese Frage wurde ausschließlich denjenigen gestellt, die disziplinarische Führungsverantwortung ausüben

25%

50%

75%

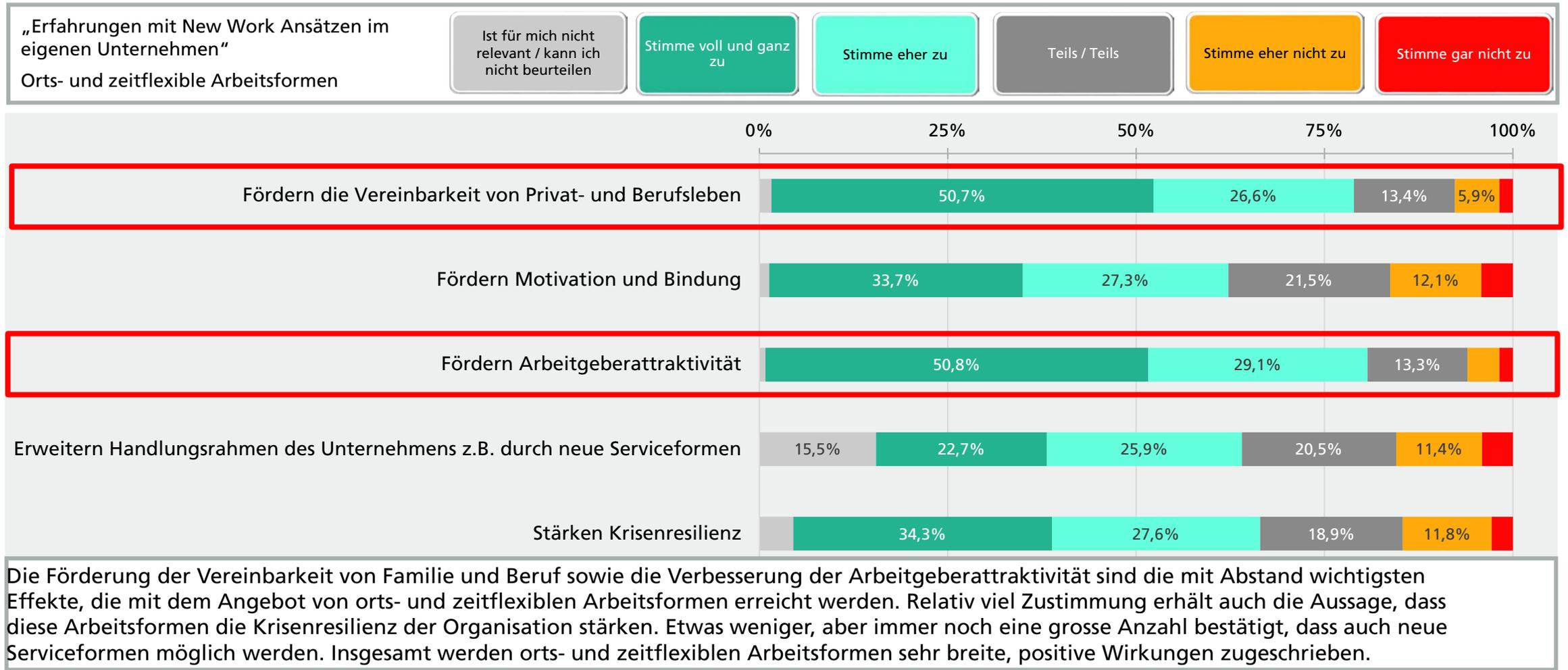
100%



Individuelle Anpassungen an die hybride Arbeitswelt liegen insbesondere im Bemühen, die technischen Kommunikationsmedien zu beherrschen, deren breite Klaviatur zu beherrschen und expliziter und aktiver auf die Mitarbeitenden zuzugehen. Eine vertrauensorientierte Führung und wenig Kontrollfixierung waren dabei für die Mehrzahl bereits vor der Pandemie Realität.

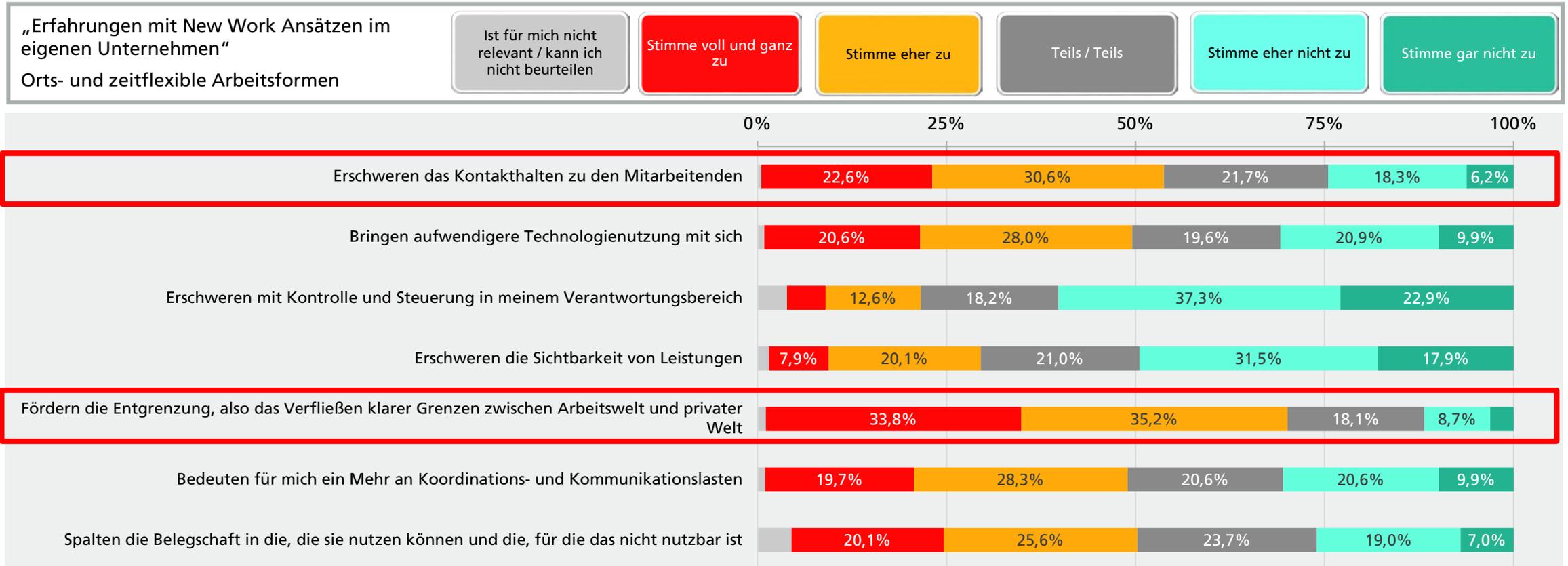
Orts- und Zeitflexibilität fördern Vereinbarkeit und Arbeitgeberattraktivität

Erfahrungen mit New Work Ansätzen - Orts- und zeitflexible Arbeitsformen



Entgrenzungseffekte und Verlust von Informalität als negative Kehrseite

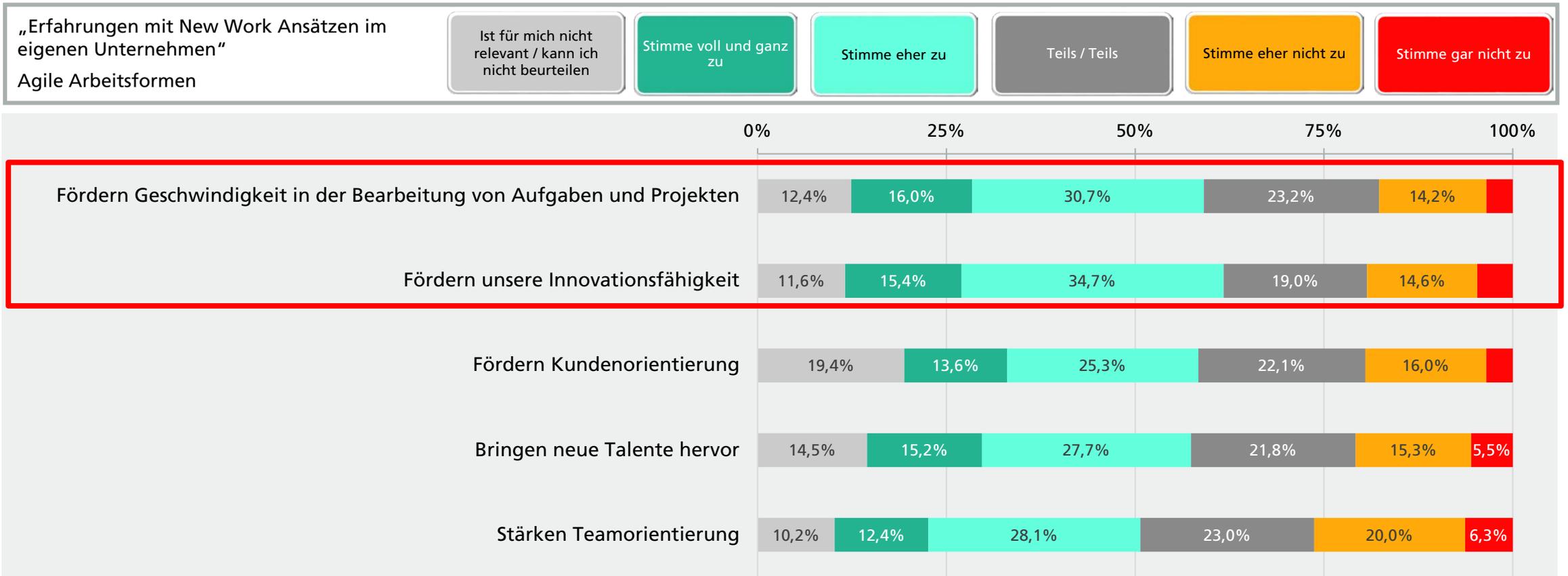
Erfahrungen mit New Work Ansätzen - Orts- und zeitflexible Arbeitsformen



Doch Orts- und Zeitflexibilität haben auch Kehrseiten. Besonders stark ist mit knapp 34% (voll und ganz) bzw. 35% (eher) die Zustimmung zu Entgrenzungseffekten; auch die grösseren Schwierigkeiten, den Kontakt zu den Mitarbeitenden zu halten werden hier mit 22,6% (voll und ganz) bzw. 30,6% (eher) angegeben. Der Verlust von Kontrolle oder erschwerte Sichtbarkeit von Leistungen sind kein grosses Thema für die Befragten.

Geschwindigkeits- und Innovationsgewinne durch Agilität eher mässig

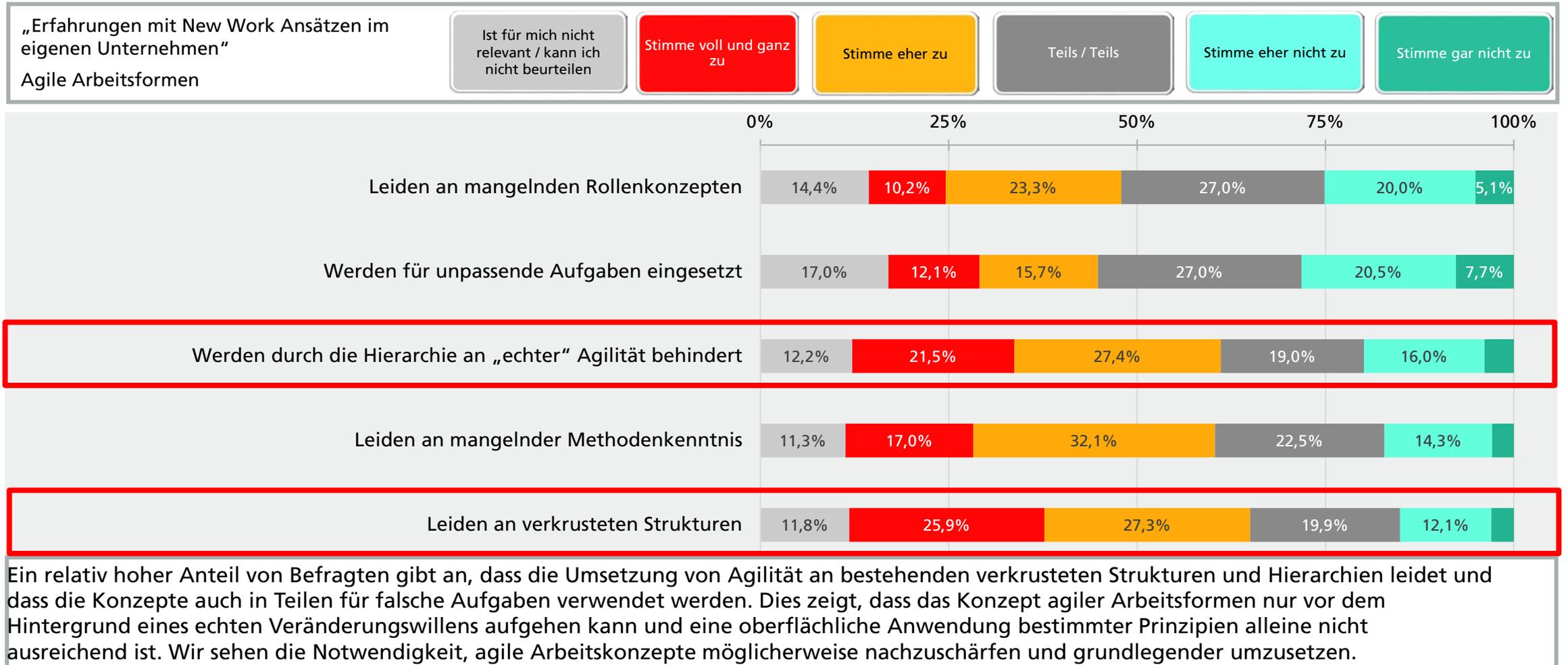
Erfahrungen mit New Work Ansätzen - Agile Arbeitsformen



Die Effekte in Bezug auf Geschwindigkeit durch agile Arbeitsformen werden von 16% (voll und ganz) bzw. 30,7% (eher) bestätigt, 23,2% unterstützen dies mit „teils / teils“. In einem ähnlichen Ausmaß bewegen sich die Zustimmungswerte zu positiven Effekten in Bezug auf die Innovationsfähigkeit. Insgesamt gibt es aber auch eine deutlich grössere Zahl an Befragten, die dies für sich als nicht beurteilbar bezeichnen.

Schwierigkeiten für Agilität durch verkrustete Strukturen und Hierarchien

Erfahrungen mit New Work Ansätzen - Agile Arbeitsformen



Sehr gemischte Bilanz non-hierarchischer Führungsformen

Erfahrungen mit New Work Ansätzen - alternative Führungsformen

„Erfahrungen mit New Work Ansätzen im eigenen Unternehmen“
Alternative Führungsformen jenseits hierarchischer Führungsformen

Ist für mich nicht relevant / kann ich nicht beurteilen

Stimme voll und ganz zu

Stimme eher zu

Teils / Teils

Stimme eher nicht zu

Stimme gar nicht zu

0% 25% 50% 75% 100%

Verbessern Frauenquote

36,2% 9,0% 19,3% 12,3% 14,3% 8,9%

Machen Führungspositionen attraktiver

23,8% 11,3% 21,7% 16,2% 19,0% 8,0%

Verbessern Führungsqualität

24,9% 10,9% 18,3% 19,4% 15,9% 10,5%

Fördern die Gesundheit der Führungskräfte

30,5% 9,5% 21,3% 15,9% 16,2%

Die Bilanz non-hierarchischer Führungsformen ist ebenfalls eher mittelmässig. Die grösste uneingeschränkte Zustimmung erhält die Aussage, dass diese Führungspositionen attraktiver machen (11,3% voll und ganz, 21,7% eher); 8% stimmen jedoch gar nicht bzw. 19% eher nicht zu. Auch die weiteren positiven Effekte sind für nur gute 40% insgesamt zu sehen, mit einem insgesamt hohen Anteil an Personen, die diese Effekte für sich als nicht beurteilbar bezeichnet. Es muss also weitere Maßnahmen geben, um Führungsarbeit wieder attraktiver zu machen.

Die glaubhafte Unterstützung von ganz oben fehlt!

Erfahrungen mit New Work Ansätzen - alternative Führungsformen

„Erfahrungen mit New Work Ansätzen im eigenen Unternehmen“
Alternative Führungsformen jenseits hierarchischer Führungsformen

Ist für mich nicht relevant / kann ich nicht beurteilen

Stimme voll und ganz zu

Stimme eher zu

Teils / Teils

Stimme eher nicht zu

Stimme gar nicht zu

0% 25% 50% 75% 100%

Leiden an mangelnder Akzeptanz durch die Unternehmensleitung

24,1%

23,1%

22,2%

15,0%

11,8%

Diese Angaben sind sehr eindeutig. Selbst wenn es sie gibt, so leiden doch neue Führungsformate ganz eindeutig daran, dass sie wenig Akzeptanz durch die Unternehmensleitung genießen. Wer aber klassische Karriere machen will, wird sich damit genau überlegen, inwieweit er oder sie selbst solche Modelle für sich in Anspruch nehmen will. Hier ist mit Blick auf Fachkräftemangel und zu wenig Führungsnachwuchs noch viel zu tun!

Partizipation lohnt sich!

Erfahrungen mit New Work Ansätzen - Partizipationsansätze

„Erfahrungen mit New Work Ansätzen im eigenen Unternehmen“
Partizipationsansätze

Ist für mich nicht relevant / kann ich nicht beurteilen

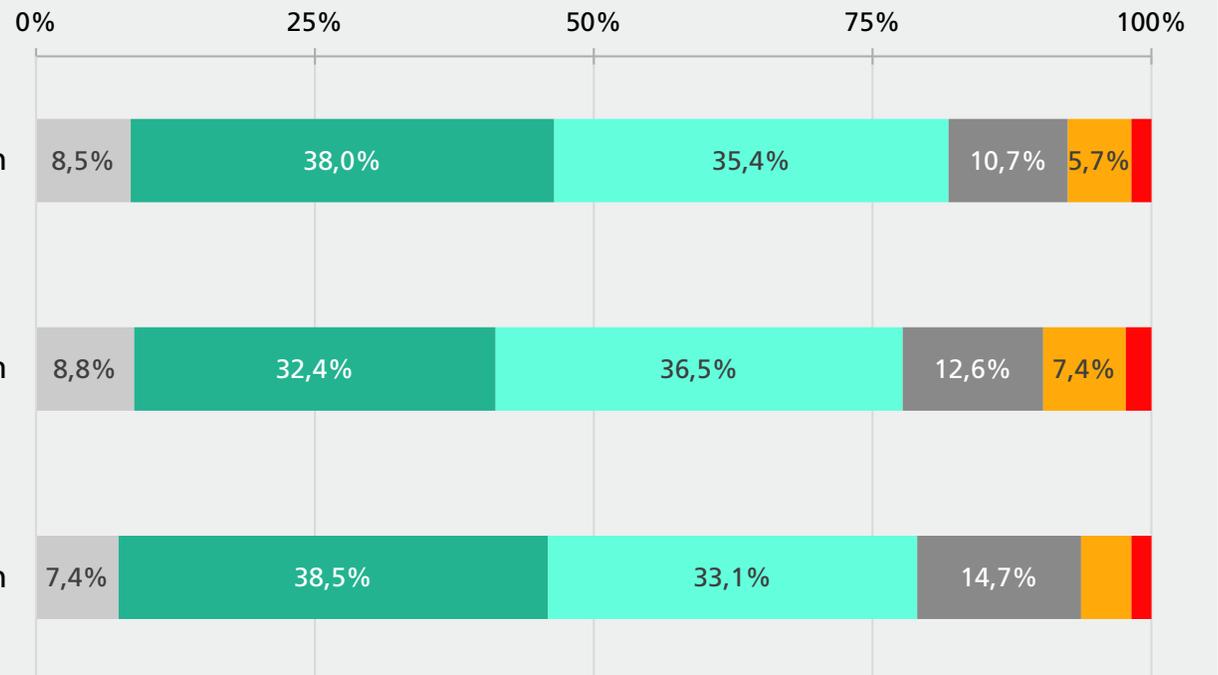
Stimme voll und ganz zu

Stimme eher zu

Teils / Teils

Stimme eher nicht zu

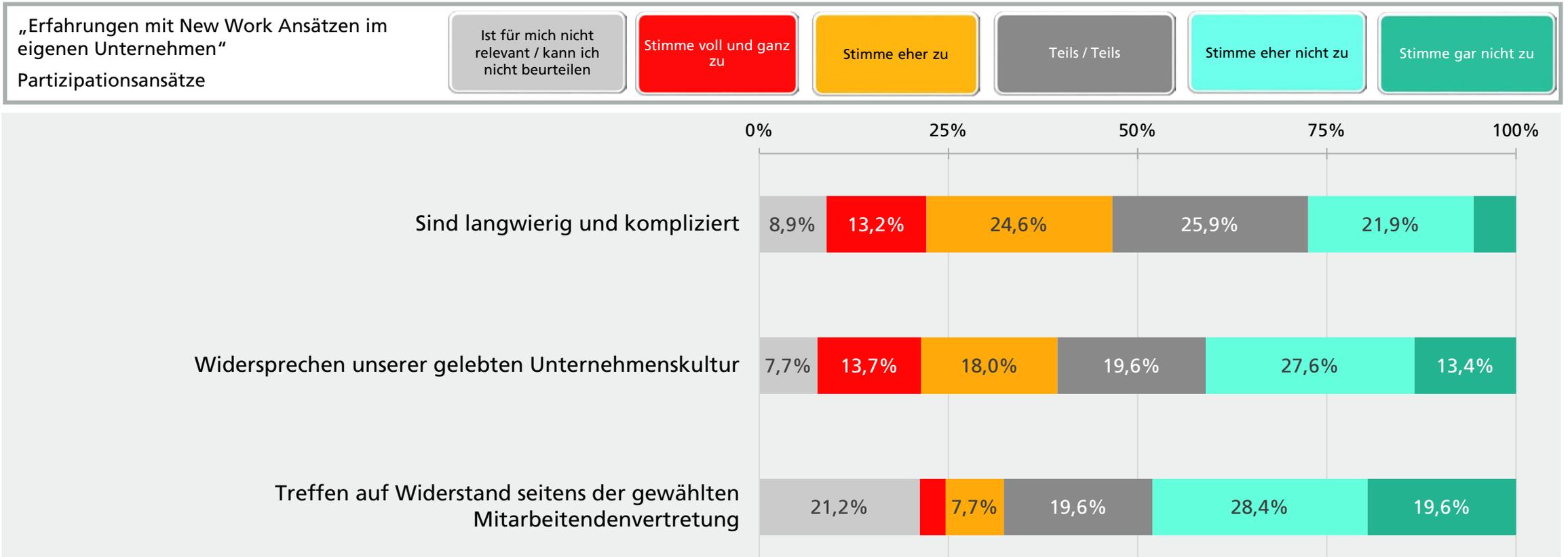
Stimme gar nicht zu



Bei den positiven Effekten von Partizipationsansätzen zeigen sich sehr hohe Zustimmungsraten. Sie fördern nach Meinung der Befragten in hohem Maß Bindung und Motivation, stärken Akzeptanz und bringen zudem noch ein Mehr an Ideen hervor. Hier gibt es auch kaum negative Einschätzungen.

Aber Partizipation ist auch aufwendig!

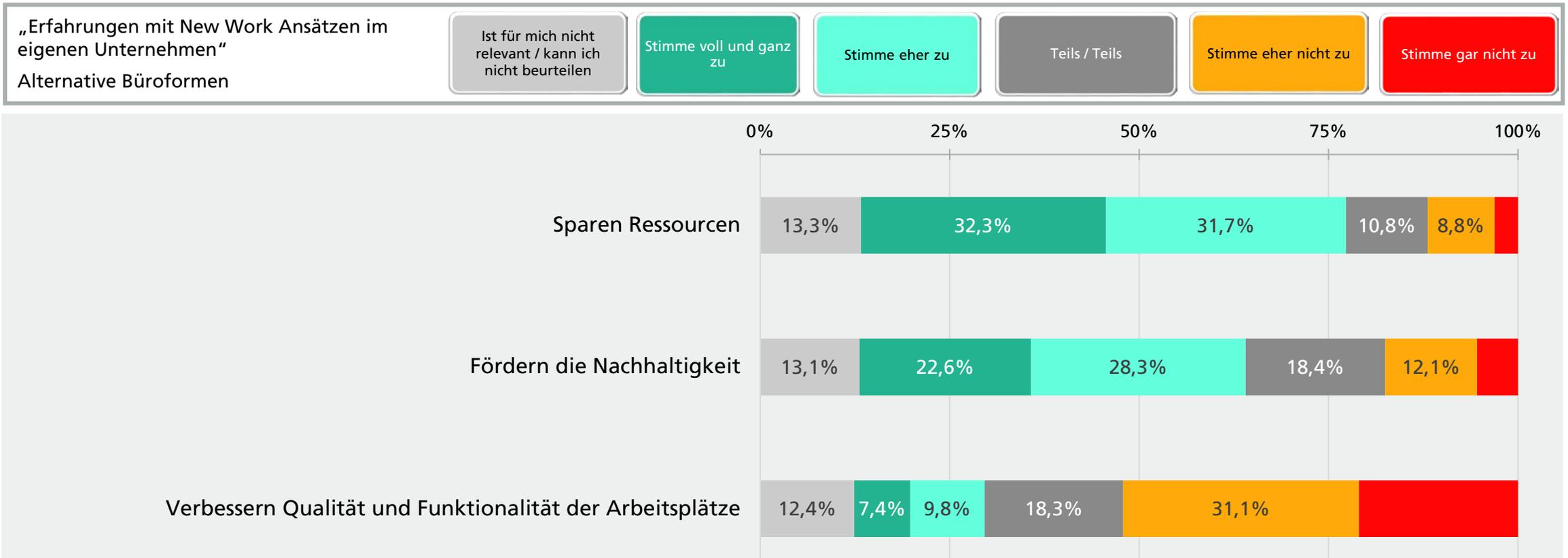
Erfahrungen mit New Work Ansätzen - Partizipationsansätze



Partizipation bzw. Beteiligung hat gute Effekte, aber sie braucht Zeit, das gehört auch zur Wahrheit. Das bestätigen auch die Befragten, die das mit 13.2 % (voll und ganz) bzw. 24,6% (eher) angeben. Das zweite wichtigste Hindernis ist die Unternehmenskultur, die solchen Vorhaben letztlich entgegenstehen kann. Denn Partizipation muss glaubwürdig, konsequent und mit nötigem Support „von oben“ stattfinden, um zu wirken. Wenig einschränkend sind offenbar Widerstände seitens der gewählten Mitarbeitendenvertretung.

Nachhaltigkeit ist starkes Argument für alternative Büroformen!

Erfahrungen mit New Work Ansätzen - Alternative Büroformen



Aus Nachhaltigkeitsgründen sind alternative Büroformen ganz eindeutig die Alternative in Zeiten hybrider Arbeitsformen. Das zeigen die hohen Zustimmungswerte zum Thema „Ressourceneinsparung“ und „Nachhaltigkeitsförderung“. Deutlich differenzierter sind die Antworten im Bereich von Qualität und Funktionalität der Arbeitsplätze. Hier scheinen eher negative Erfahrungen zu überwiegen. Das zeigt: neue Bürokonzepte sind langfristig sinnvoll und nachhaltig, aber sie müssen unterschiedlichste Nutzungskonzepte anbieten.

Der Übergang zu neuen Büroformen ist insbesondere ein Kulturentwicklungsprozess – weg vom bisherigen Statusdenken

Erfahrungen mit New Work Ansätzen - Alternative Büroformen

„Erfahrungen mit New Work Ansätzen im eigenen Unternehmen“
Alternative Büroformen

Ist für mich nicht relevant / kann ich nicht beurteilen

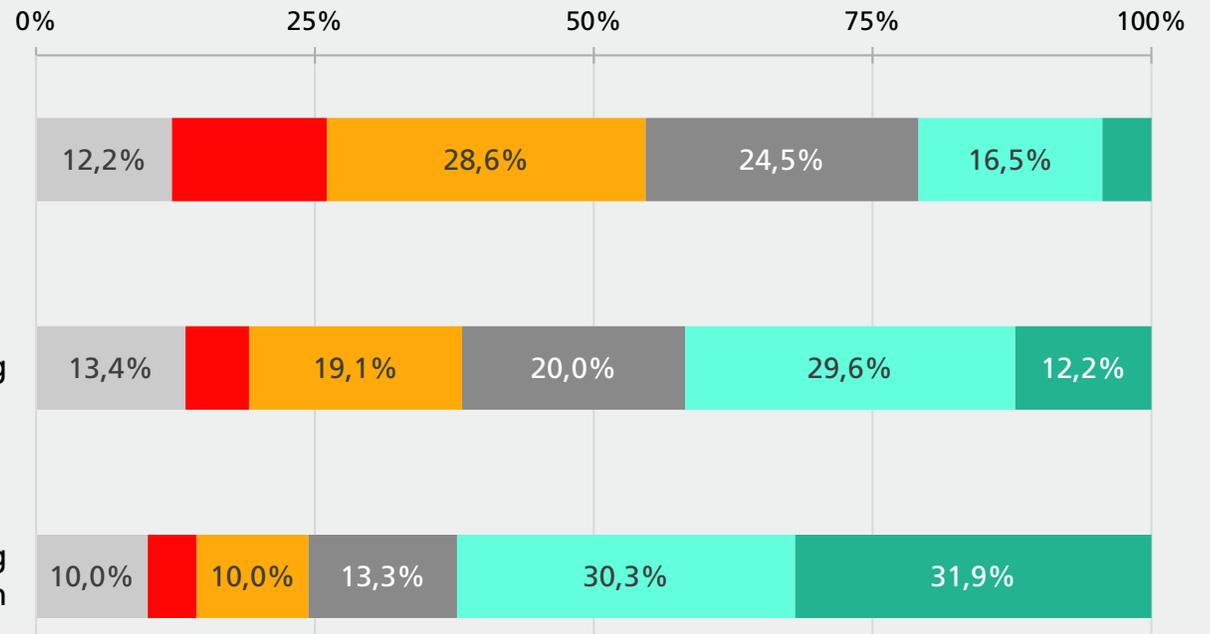
Stimme voll und ganz zu

Stimme eher zu

Teils / Teils

Stimme eher nicht zu

Stimme gar nicht zu



Offenbar sind die technologischen Voraussetzungen non-territorialer Konzepte insbesondere im Bereich der Digitalisierung bereits recht gut. Doch es wird angemerkt, dass die Umsetzung aufwendig ist, und auch zu einem Teil insbesondere durch Besitzstandsdenken der bisherigen Arbeitsplatz“Inhaber“ behindert wird. Neue Büroformen brauchen letztlich vor allem eine entsprechende Kultur des Teilens und die Abkehr von hergebrachten Statussymbolen. Und sie müssen funktional, qualitativ und ergonomieorientiert gestaltet werden!

Nachhaltigkeit nach Flexibilität entscheidend für Arbeitgeberattraktivität

Erfahrungen mit New Work Ansätzen - Nachhaltigkeit in Produkten und Prozessen

„Erfahrungen mit New Work Ansätzen im eigenen Unternehmen“

Nachhaltigkeit in Produkten und Prozessen

Ist für mich nicht relevant / kann ich nicht beurteilen

Stimme voll und ganz zu

Stimme eher zu

Teils / Teils

Stimme eher nicht zu

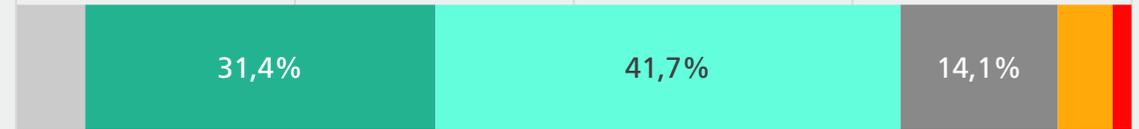
Stimme gar nicht zu

0% 25% 50% 75% 100%

Fördert Arbeitgeberattraktivität und Arbeitgeberreputation



Fördert nachhaltigkeitsorientiertes Verhalten



Nachhaltigkeit ist nicht nur ein Schönwetterthema, sondern klarer Baustein der heute so wichtigen Arbeitgeberattraktivität. Die Zustimmungswerte hier sind sehr hoch, und es gibt auch kaum gegensätzliche Meinungen. Auch die verhaltenssteuernde Wirkung von gelebter Nachhaltigkeitsorientierung wird stark herausgestellt.

Aber Nachhaltigkeit muss auch bei allen Mitarbeitenden „ankommen“

Erfahrungen mit New Work Ansätzen - Nachhaltigkeit in Produkten und Prozessen

„Erfahrungen mit New Work Ansätzen im eigenen Unternehmen“
Nachhaltigkeit in Produkten und Prozessen

Ist für mich nicht relevant / kann ich nicht beurteilen

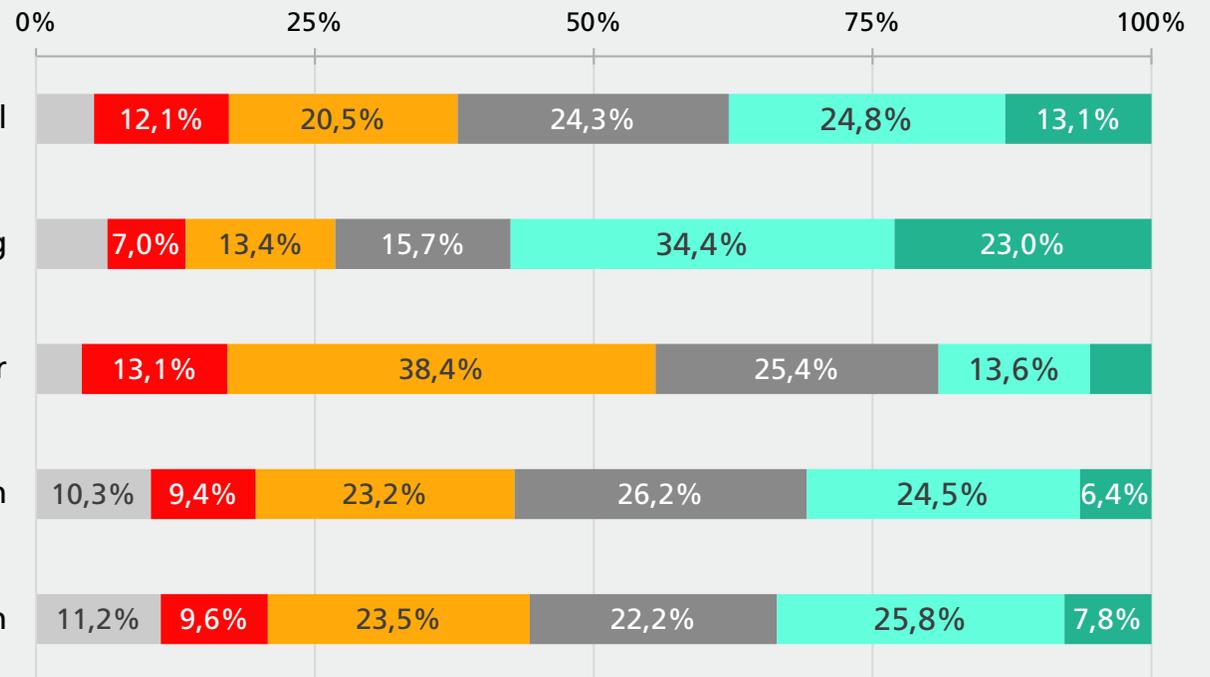
Stimme voll und ganz zu

Stimme eher zu

Teils / Teils

Stimme eher nicht zu

Stimme gar nicht zu



Nachhaltigkeit muss aber auch noch an täglicher Wirkkraft und Handlungsrelevanz zulegen. Das belegen die Antworten zu dieser Rubrik. Es fehlt noch an Methoden und klarer Quantifizierbarkeit, um nachhaltigkeitsorientiertes Handeln noch besser zu erreichen.

Praktische Beispiele, konsequente Schulung, Hilfe bei Entgrenzungserscheinungen

Top-Unterstützungswünsche in Bezug auf New Work-Umsetzungen und -Projekte

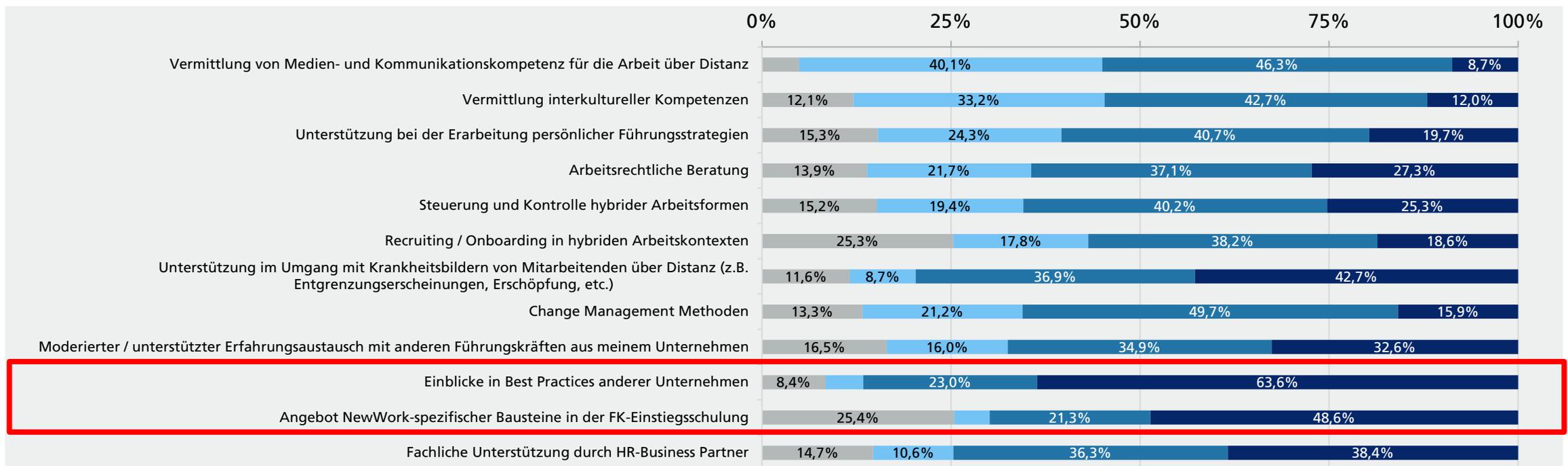
„Welche konkrete Unterstützung wünschen Sie sich mit Blick auf New Work-Umsetzungen und -Projekte?“

Ist für mich nicht relevant

Gibt es bereits, fühle mich ausreichend unterstützt

Gibt es bereits, ist aber ausbaufähig

Gibt es (noch) nicht, wäre aber hilfreich



Die Befragten wünschen sich Orientierung, praktische Beispiele und eine konkrete Unterstützung durch spezifische Bildungsmodulen, um New Work im jeweiligen Verantwortungsbereich wirksam umzusetzen. Auch die Unterstützung durch Business-Partner ist breit gewünscht. Gut sind offenbar bereits Angebote im Bereich der Verbesserung der Medien- und Kommunikationskompetenz.

Freitextfeld: „Welche konkrete Unterstützung wünschen Sie sich mit Blick auf New Work-Umsetzungen und –Projekte? - Falls ‚Andere‘, welche?“

Lebensarbeitszeitkonten
Freiräume für Selbststudium
Über- /Untergroße Menschen beachten
Online-Training klarer definieren
Geräuschempfindlichkeit beachten
Fortbildungsmaßnahmen während Arbeitszeit
Gemeinsame Entwicklung gemeinsamer Kultur
Ressourcen und Zeit einräumen für Konzept und Kommunikation
Rücksichtnahme auf „Nicht-Norm-Menschen“
Prüfung des deutschen Arbeitsrechts
Berücksichtigung der Bedürfnisse globaler Teams
Akzeptanz von Nicht-Erreichbarkeit außerhalb der Kernarbeitszeiten
Einrichtung von Homeoffice-Arbeitsplätzen
Unternehmensweit-einheitliche Anwendung von Software, Tools, Apps
Burn-Out-Trainer:innen
Beratung bzgl. Diskrepanz zwischen und in Teams
Vorbild bspw. keine Antwort außerhalb der Kernarbeitszeiten
Offene Diskussion über neue Arbeitsorganisation
Externe Berater:innen
Nachhaltigkeitsschulungen
Unternehmensbindung
Webinar-Angebote
Unterstützung bei „Führen über Distanz“

- Hier gab es ein Vielzahl an Punkten ohne eindeutige Schwerpunkte
z.B.
- Geräuschvermeidung
- Die Beachtung unterschiedlicher Körpergrößen
- Die Berücksichtigung der spezifischen Belange globaler Teams
- Lebensarbeitszeitkonten

Unternehmensübergreifender und direkter Austausch wird stark gewünscht

Formate der Unterstützung in Bezug auf New Work-Umsetzungen und -Projekte

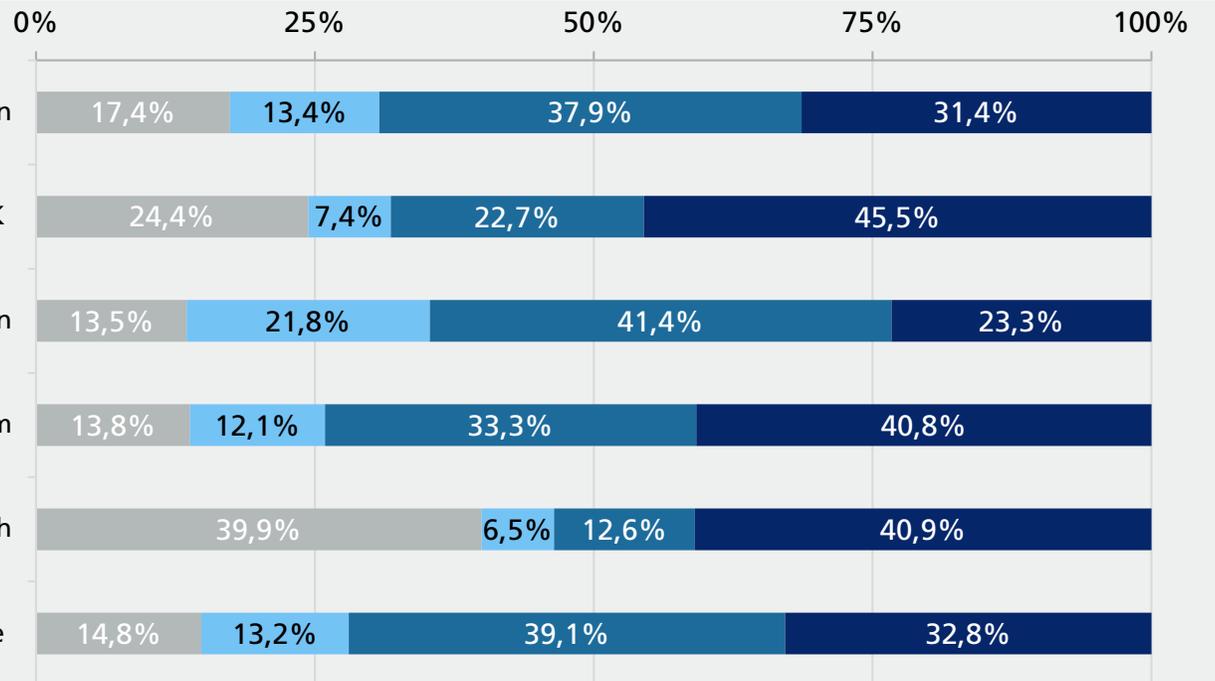
„In welchen Formaten würden Sie sich die konkrete Unterstützung mit Blick auf New Work-Umsetzungen und –Projekte wünschen?“

Ist für mich nicht relevant

Gibt es bereits, fühle mich ausreichend unterstützt

Gibt es bereits, ist aber ausbaufähig

Gibt es (noch) nicht, wäre aber hilfreich

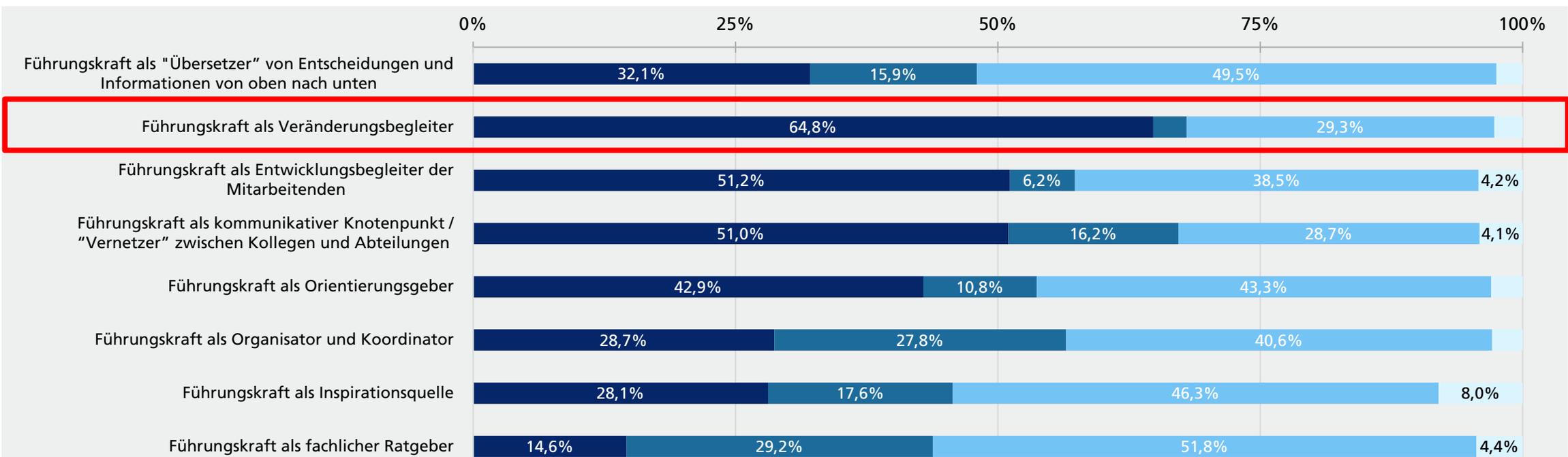


Ganz offenbar suchen die Befragten vor allem den direkten Austausch mit Kollegen zum Thema, sehr gerne auch unternehmensübergreifend. Um neue Perspektiven zu gewinnen, Orientierung zu haben, Erfahrungen zu teilen. Ein wichtiger Punkt, der in dem oft recht einsamen Führungsalltag häufig zu kurz kommt

Die Führungskraft als Veränderungsbegleiter

Zukünftiges Führungsverständnis in einer hybriden Arbeitswelt

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



Die Befragten sehen zukünftige Führungsarbeit vor allem in der Interpretation des Veränderungsbegleiters der betreuten Personen. Das spiegelt die Volatilität unserer Wettbewerbsumgebung, und die Erkenntnis, dass alle Mitarbeitenden in Zukunft deutlich anpassungsbereiter sein müssen, ohne dass in jedem Fall auch langfristige Planungen möglich wären, da die Entwicklungen sehr dynamisch sind. Führung ist damit potenzialorientiert, kann nur im engen Dialog, unter Wahrnehmung von Verhalten und Talenten erfolgen, und dies braucht kommunikatives Talent und auch viel Zeit. Es wird spannend werden, dies in den Implikationen mit den Verantwortungsträgern zu diskutieren.

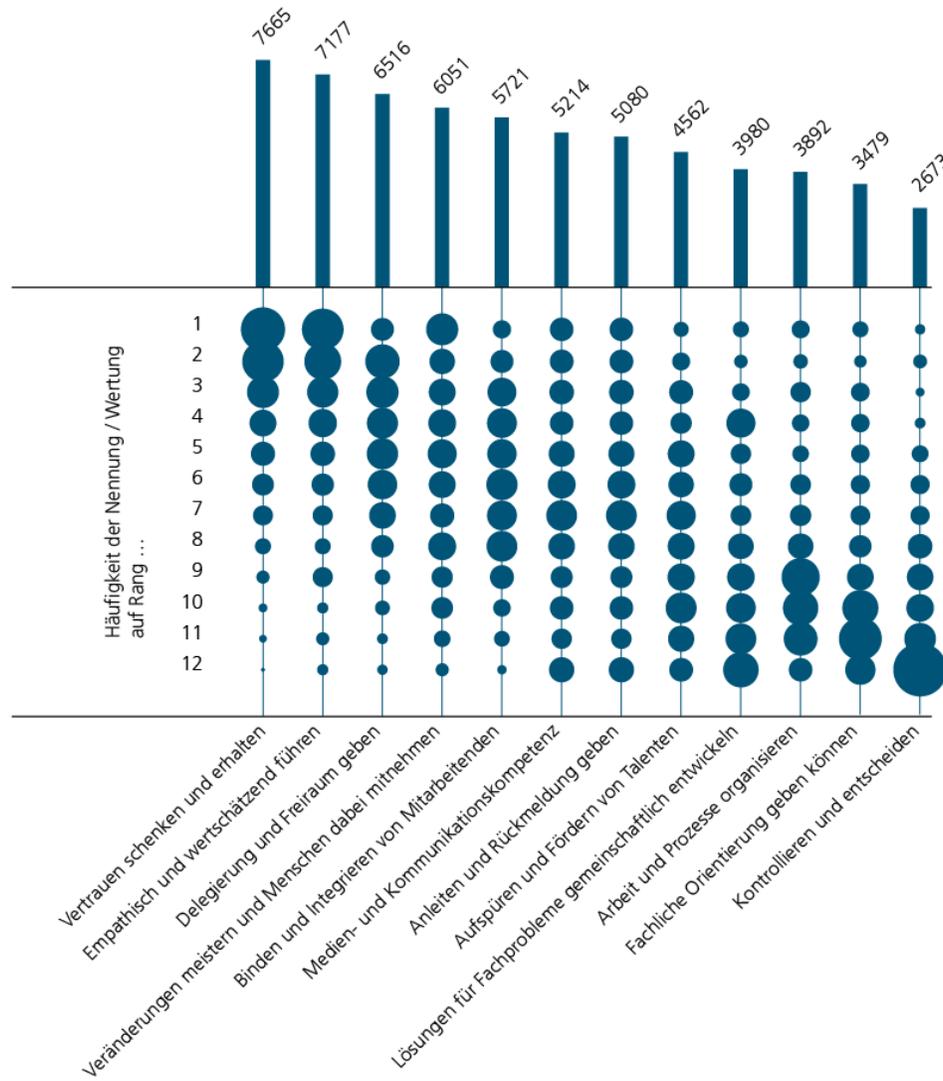
Freitextfeld: „Welches Führungsverständnis sollte in einer zukünftigen, hybriden Arbeitswelt vorherrschend sein? – Falls ‚Anderes‘, welches?“

Mentoring
Motivator:in
Fixpunkt für hybride Teams
Vorbild bspw. keine Antwort außerhalb der Kernarbeitszeiten

Feedback-Geber:in
Coach:in
Abnahme von Hierarchie
Gesundheitsmanagement der Mitarbeitenden

Sparringpartner:in
Selbstorganisation von Teams
Unterstützung in Cross-funktionaler Zusammenarbeit
Generationenlernen
Konfliktlöser:in

Welche Kompetenzen von Führungskräften werden in Zukunft gefragt sein?



- Auch in dieser Befragung steht die Kompetenz „**Vertrauen schenken und erhalten**“ auf Platz 1. Das entspricht auch dem Wert bundesdeutscher Befragungen des IAO
- Fachliche Orientierung sowie Kontrolle und Entscheiden liegen auf den **beiden letzten** Plätzen
- Werden Ihre Führungskräfte nach diesem Anforderungsprofil rekrutiert bzw. befördert?
- Wie können diese Kompetenzen entwickelt und gefördert werden?

Die wesentlichen Highlights



Grosse Beteiligung:

Mit über 1000 Beteiligten gibt die Befragung ein überaus interessantes und aktuelles Bild über den Führungsalltag der Branche und die Gestaltungspunkte, die zu dessen Verbesserung beitragen können. Das Interesse an New Work-Konzepten ist gross und die Initiative des VAA kommt zur rechten Zeit.



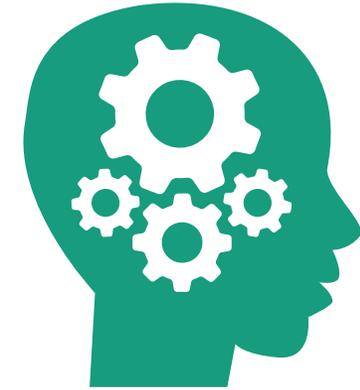
Modernes Führungsverständnis vorherrschend

Die Befragten nehmen für sich in Anspruch, mit einer starken Mitarbeiterorientierung bereits einen wesentlichen Teil modernen Führungsverständnisses umzusetzen. Mit Blick auf die Zukunft ist damit auch das am stärksten präferierte Führungsleitbild des „Veränderungsbegleiters“ nur folgerichtig. Für dessen Umsetzung aber braucht es Zeit und eine entsprechende Weiterbildung sowie passende Tools und Methoden.



Non-territoriale Bürokonzepte auf dem Vormarsch:

Die Pandemie hat bereits deutliche Spuren und auch eine grundsätzliche Akzeptanz dieser Konzepte erzielt. Aber die bisherige Umsetzung ist verbesserungswürdig: Zum einen hapert es an einer hierarchie-durchgängigen „Sharing-Kultur“; zum anderen sind die Ausstattungsqualitäten der Büros optimierungsfähig. Office-Konzepte für die hybride Arbeitswelt brauchen aktivitätsbasierte Zonierungskonzepte.



Hybride Arbeitsformen breit umgesetzt und mehrwertig

Orts- und zeitflexible Arbeitsformen werden breit umgesetzt und erzielen ganz überwiegend positive Effekte auch in der Bewertung der Befragten. Sie tragen zu Arbeitgeberattraktivität bei und erhöhen die Flexibilität und Krisenresilienz der Unternehmen.

Die wesentlichen Highlights



Gemischte Bilanz agiler Arbeitsformen

Agile Arbeitsformen werden eingesetzt, werden aber zumindest teilweise auf ihre Sinnhaftigkeit hinterfragt. Zudem konterkarieren teilweise hierarchisierte und verkrustete Strukturen die Entfaltung der möglichen Effekte agiler Arbeitsformen.



Neue Formen der Führungsorganisation zurückhaltend eingesetzt

Geteilte Führung ist wie Führung auf Zeit bei weniger als 25% Realität. gewählte Führungsformen wie demokratisch gestärkte gibt es im niedrigsten einstelligen Prozentbereich. Insgesamt zeigt sich hier noch eine grosse Beharrung auf tradierten Führungsformen



Partizipationsansätze in eher klassischen Formaten

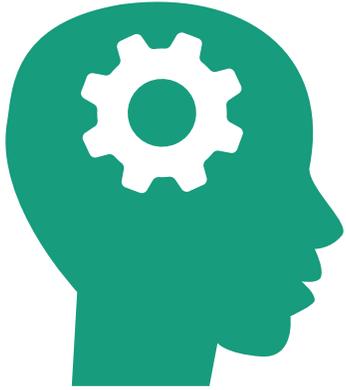
Mehr als die Hälfte bestätigt partizipative Ansätze insbesondere bei Kultur-entwicklungsmassnahmen. Experimentierende Ansätze z.B. im Kontext der Erprobung neuer Büroformen werden noch deutlich zurückhaltender verwendet. Insgesamt werden diese Ansätze als ausgesprochen nutzbringend bewertet.



Nachhaltigkeit hoch im Kurs

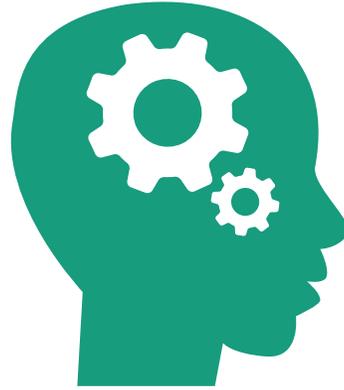
Die Befragung zeigt eine Top-Position der Branche in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Annähernd die Hälfte der Unternehmen bietet überdies nachhaltigkeitsorientierte Mobilitätskonzepte und praktiziert neue Dienstreisenkonzepte. Bestätigt wird auch die hohe Relevanz dieser Aktivitäten im Bewerbermarketing sowie gegenüber den Stakeholdern.

Die wesentlichen Highlights



Entgrenzung wichtiges Führungsthema

Bei den formulierten Wünschen nach dedizierterer Unterstützung wird das Thema Entgrenzung prominent aufgegriffen. Diese wurde auch als negativer Nebeneffekt ansonsten sehr positiv bewerteter Orts- und Zeitflexibilität herausgearbeitet. Hier sollte eine gute Abgrenzung zwischen Verantwortlichkeiten von Führungskräften, BGM und anderen Akteuren gefunden werden.



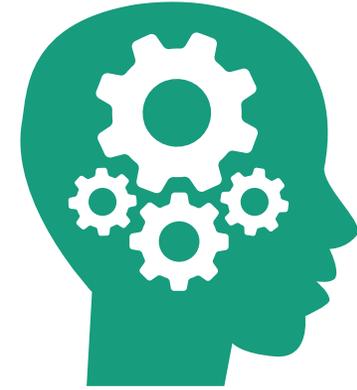
Vertrauensorientierung und wertschätzende Führung TOP-Kompetenzen der Zukunft

Analog zu bundesweiten Umfragen des IAO bestätigt sich auch in der VAA-Befragung das Top-Ranking von Vertrauensorientierung und wertschätzender Führung als Zukunftskompetenzen von Führungskräften. Auch die Kompetenz zu einer Veränderungsbegleitung der Mitarbeitenden wird weit oben positioniert. Klassische Kontrolle landet auf dem letzten Platz.



Großer Wunsch nach direktem Austausch und übergreifender Kooperation

Zu den TOP-Wünschen in Bezug auf die Angebote des VAA gehört die Organisation des Austausches über New Work-Konzepte mit anderen Führungskräften, der Einblick in praktische Beispiele und eine konkrete Unterstützung durch spezifische Bildungsmodule zu New Work im Rahmen der FK-Trainings. Auch die Unterstützung durch Business-Partner ist breit gewünscht.



New Work ist ein Zukunftsthema

Die Befragung gibt Auskunft über bisherige Schwerpunkte, Erfahrungen und Entwicklungsschwerpunkte der Zukunft. Der VAA sollte auf dieser Basis insbesondere Akzente in der Unterstützung übergreifender Austauschplattformen, der Aufbereitung und Diskussion von Best Practices und der Spezifikation konkreter Umsetzungsbegleitung durch HR - Business Partner setzen.

Zusammenarbeit und Führung

Forschungsbereiche

Unternehmensentwicklung und
Arbeitsgestaltung

Nobelstraße 12 | 70569 Stuttgart

www.iao.fraunhofer.de



Dr. Josephine Hofmann

Leitung der Abteilung

Telefon +49 711 970-2095

josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de

Twitter [arbeitweltXpunkt0](https://twitter.com/arbeitweltXpunkt0)