



Josephine Hofmann | Alexander Piele | Christian Piele

# Arbeiten in der Corona-Pandemie

**Folgeergebnisse | Das Unternehmen als sozialer Ort –  
langfristige Wirkungen der Pandemie und Schlussfolgerungen  
für die Gestaltung des New Normal**

In Kooperation mit

# Arbeiten in der Corona-Pandemie

## Das Unternehmen als sozialer Ort – langfristige Wirkungen der Pandemie und Schlussfolgerungen für die Gestaltung des New Normal

Unsere Studie »Arbeiten in der Corona-Pandemie – auf dem Weg zum New Normal« und die Reihe der Folgeergebnisse, z. B. zu Einzelthemen von Produktivität, Führung oder Gesundheit, geht mit dieser Ausgabe vorläufig zu Ende. Wir haben in den letzten zwei Jahren mit Unterstützung der von uns befragten Unternehmen ein aktuelles Bild zu den Auswirkungen der großflächigen Veränderungen durch die Pandemie zeichnen können und sind stolz darauf, damit die daran anknüpfenden Diskussionen begleitet zu haben.

Der Fokus dieser letzten Befragung liegt auf den längerfristigen Effekten, die durch die starke Hybridisierung der Arbeitswelt entstehen. Wir verstehen die Hybridisierung der Arbeitswelt als eine Mischung aus Arbeiten in Räumlichkeiten des Unternehmens und anderen Räumlichkeiten, beispielsweise dem Homeoffice, Hotel oder Zug. Die Befragung adressiert damit viele Fragen

danach, was diese Veränderungen bei den Mitarbeitenden und den Unternehmen als Ganzes über einen längeren Zeitraum auslösen. Verändert sich unsere Bindung an die Arbeitgebenden? Brauchen wir neue Rekrutierungsstrategien? Verändert sich das soziale Miteinander? Das sind viele Aspekte, die das Unternehmen in seiner Funktion auch als sozialen Ort betrachten. Es sind zudem Fragen, die längerfristige, »schleichende« und auf den ersten Blick weniger sichtbare Effekte ins Blickfeld rücken, die aber durchaus von großer Wichtigkeit sein können.

Die Umfrage wurde im Zeitraum vom 23. Februar 2022 bis zum 11. März 2022 durchgeführt und hatte mit 199 verwertbaren Datensätzen erneut eine große Resonanz. Auch das spricht für die Aktualität und Relevanz des Themas.

Doch wir wollen es nicht bei einer reinen Situationsbeschreibung belassen. Neben der Abfrage der beobachteten Effekte wollen wir wissen, welche Strategien die Arbeitgebenden zum Umgang mit der zukünftig hybriden Arbeitswelt entwickelt haben oder planen. Wie immer waren bzw. sind die Ergebnisse sehr interessant und wir möchten uns an dieser Stelle erneut ganz ausdrücklich für die Unterstützung und Auskunftsbereitschaft unserer Teilnehmenden bedanken.

# Ergebnisse

---

## Hybrides Arbeiten ist gekommen, um zu bleiben

Wie schon vielfach geschrieben und gelesen, belegen auch unsere Ergebnisse diese Aussage erneut und eindeutig. Auf die Frage »Haben Ihre Beschäftigten die Möglichkeit mobil zu arbeiten?« antworten gerade einmal 0,5 Prozent der Befragten, dass es gar nicht möglich sei; annähernd 60 Prozent geben an, dass dies für alle Beschäftigte der Fall sei, der Rest gibt dies als Option für zumindest einen Teil der Belegschaft an. Dies führt dann konsequenterweise auch dazu, dass Stellenausschreibungen auf diese Option verweisen und damit eine heutzutage als breit erwartbar geltende Frage von Bewerber\*innen von vornherein positiv adressiert wird. 64 Prozent der Befragten nehmen diesen Hinweis bereits in die Stellenanzeige auf, weitere knappe 20 Prozent planen es. Somit wird diese Flexibilisierungsform zum selbstverständlichen Teil der Arbeitgebermarke. Und diese bleibt mit Blick auf den Fachkräftemangel weiterhin erfolgsentscheidend.

## Der Fachkräftemangel hält an

Denn auch das zeigt sich: Trotz – oder in Teilen wegen – der Pandemie hat sich die Fachkräftesituation in Deutschland nicht entspannt, sondern eher verschärft. Fast 40 Prozent der Befragten geben an, heute weniger Bewerber\*innen als vor der Pandemie zu haben; nur 12 Prozent sind in der komfortablen Situation, über mehr Bewerber\*innen berichten zu können als vor dem Pandemiezeitraum. Für knapp 50 Prozent hat sich nicht viel geändert, doch wir wissen, dass auch vor 2020 in vielen Branchen bereits ausgesprochen

große Nachfrageüberhänge nach qualifizierten Arbeitskräften bestanden haben. Immerhin nehmen wir auch die Information mit, dass in der Pandemie für knapp 45 Prozent die Anzahl der Neueinstellungen gleichgeblieben ist, bei mehr als 30 Prozent wurden sogar mehr Beschäftigte rekrutiert. Nur 20 Prozent geben an, weniger Personen eingestellt zu haben. Mit Blick auf die großen Herausforderungen eines mehr oder weniger virtuellen Onboardings ist das eine große Leistung der Unternehmen bzw. der Beschäftigten und ihrer Führungskräfte.

## Recruiting und Onboarding sind deutlich anspruchsvoller geworden

Dabei weisen die Herausforderungen eine enorme inhaltliche Spannweite auf. Die größten Herausforderungen bereiten die als gesteigert charakterisierte Konkurrenzsituation um die Fachkräfte, aber auch das deutlich veränderte Erwartungsportfolio der Bewerber\*innen. Gerade die Forderungen nach der Möglichkeit zum ortsflexiblen Arbeiten haben sich seit Pandemiebeginn verstärkt (dieser Aussage stimmen 50 Prozent voll zu, 33 Prozent stimmen dieser eher zu). Dies gilt auch in Bezug auf das mobile Arbeiten aus dem Ausland (knapp 21 Prozent bzw. 20 Prozent). Analog und folgerichtig dazu sind auch die Erwartungen in Bezug auf eine größere Zeitflexibilität seitens der Beschäftigten erheblich gewachsen (etwa 30 Prozent stimmen voll und ganz zu, knapp 30 Prozent stimmen eher zu). Diese Herausforderungen führen aber auch zu neuen Möglichkeiten und Strategien: So geben etwa

18 Prozent an, seit der Pandemie Mitarbeitende jetzt auch in einem weit größeren nationalen Suchradius anzusprechen (40 Prozent haben diesen schon vor der Pandemie erweitert); international sind die Werte gemäß der vorliegenden Befragung mit gut 5 Prozent und knapp 19 Prozent geringer, aber dennoch merklich vorhanden. 7 Prozent geben an, angesichts der veränderten Verhaltensweisen und Konkurrenzsituationen einen Fast-Onboarding-Track seit der Corona-Pandemie aufzubauen (39 Prozent sind das bereits vor der Pandemie angegangen). Das spricht für einen chancen- wie lösungsorientierten Umgang mit den neuen Herausforderungen. In Teilen aber können die Wirkungen als durchaus problematisch klassifiziert werden. Speziell das Onboarding (»Es ist schwieriger, neue Mitarbeitende ins Unternehmen zu integrieren«) ist generell anspruchsvoller geworden (knapp 21 Prozent stimmen dem voll und ganz und knapp 40 Prozent teilweise zu); ähnlich viele Befragte monieren auch, dass die Aufwände für die Betreuung der neuen Mitarbeitenden gestiegen sind. Immerhin sagen gut 5 Prozent (voll und ganz) bzw. knapp 20 Prozent (teilweise) überdies, dass es vermehrt zu Abgängen in der Probezeit komme, die von den Mitarbeitenden ausgingen. Nur wenig Bestätigung findet die Aussage, dass die Erfahrungen mit machbarer Virtualisierung dazu geführt haben, dass Arbeitsplätze verstärkt ins Ausland verlagert werden. Dies wird von über 90 Prozent verneint und auch als nicht sinnvoll deklariert. Dieser »Export« von Arbeitsplätzen war von einigen Stimmen aus der Arbeitsforschung durchaus als Gefahr deklariert worden. Hier werden die weiteren Entwicklungen spannend bleiben.

## »Full-remote«-Stellen bei immerhin knapp 15 Prozent der befragten Unternehmen bereits gelebte Praxis

Zudem haben wir nach weiteren eher längerfristigen Trends in der Ausgestaltung von Beschäftigungsverhältnissen gefragt. Also z. B., ob es vermehrt zu einer Beschäftigung von Freelancern gekommen ist. Knapp 9 Prozent antworten mit »Ja«, gut 70 Prozent melden keine Änderungen, allerdings sagen mehr als 21 Prozent, dass sogar das Gegenteil der Fall ist. Immerhin geben gut 14 Prozent an, vermehrt unbefristet einzustellen, allerdings sagen auch 6,5 Prozent, dass sie

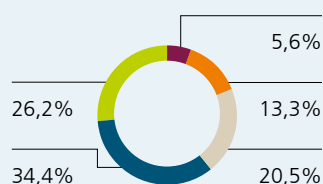
vermehrt befristet einstellen. Keine eindeutigen Entwicklungstendenzen also. Besonders interessant war für uns die Antwort auf die Frage, inwieweit unsere Befragten nun auch »full-remote«-Stellen anbieten, also solche, bei denen gar nicht mehr erwartet wird, dass Mitarbeitende in die Stadt oder in die Nähe des Unternehmenssitzes ziehen, sondern von überall aus (in der Regel deutschlandweit) zuarbeiten können. Immerhin geben dies knapp 15 Prozent der befragten Unternehmen an. Hier spielen sicher sowohl die weitgehenden Virtualisierungserfahrungen als auch die veränderten Erwartungen der Beschäftigten eine Rolle. Wir gehen davon aus, dass dieser Anteil in Zukunft noch wachsen wird.

## Mangelnde Bindung und Teamidentität: eine reale Gefahr

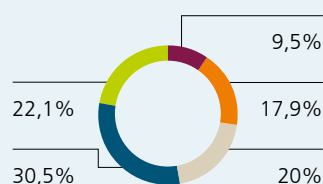
Mit den Folgen der zunehmenden Abkehr von der früher dominanten Ortspräsenz der Arbeit hat sich auch ein umfangreicher weiterer Fragenblock beschäftigt. Hier finden sich ebenfalls starke Spreizungen in den Antworten, also eine große Varianz, was in der Regel immer auch dafür spricht, dass mit ein und demselben Thema unterschiedlich (erfolgreich) umgegangen bzw. gearbeitet werden kann. Hierbei kommt es eben auf eine zielführende, konkrete Gestaltung an.

## »Hat die Zeit der Corona-Pandemie folgende Auswirkungen auf die Bindung an das Unternehmen/die Organisation und die Teamidentität der Beschäftigten gehabt?«

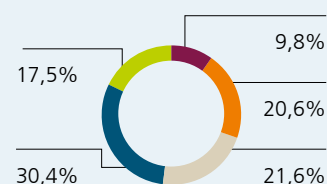
Das Engagement der Mitarbeitenden für die Kolleg\*innen hat spürbar abgenommen (z. B. weniger Hilfsbereitschaft, Rücksichtnahme)



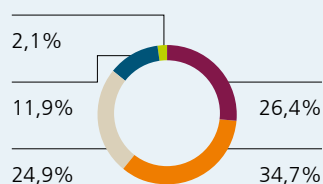
Wir nehmen ein verringertes Interesse am sozialen Austausch / an sozialer Begegnung und den damit verbundenen Angeboten des Unternehmens wahr (z. B. Weihnachtsfeiern, oder Feiern zu anderen Anlässen)



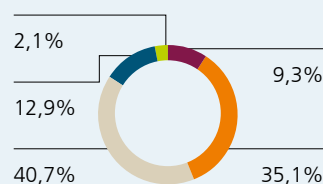
Wir nehmen eine Verringerung des Interesses am Unternehmen(sgeschehen) und der Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen wahr



Wir nehmen, bei denjenigen die tätigkeitsbedingt zuhause arbeiten können, ein verstärktes Interesse an umfänglicher »Homeoffice«-Arbeit (4 bis 5 Tage/ Woche) wahr



Unsere Mitarbeitenden äußern eine gewisse »Einsamkeit« bzw. »soziale Isolation« durch das häufige bzw. ausschließliche Arbeiten von zuhause



■ stimme voll zu  
■ stimme eher zu  
■ teils teils  
■ stimme eher nicht zu  
■ stimme gar nicht zu

Auf den ersten Blick besonders auffällig ist die hohe Zustimmungsrates zur Frage, ob die Mitarbeitenden ein hohes Maß an mobiler Arbeit nachfragen, hier definiert als 4 bis 5 Tage pro Woche. Mehr als 26 Prozent stimmen hier voll zu, knapp 35 Prozent stimmen eher zu. Nur knapp 12 Prozent bzw. 2 Prozent sagen, dass dies nicht der Fall sei. Eine deutliche Spreizung gibt es bei der Frage, ob es zu einem verminderten Interesse am sozialen Miteinander bzw. einer verringerten Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen gekommen ist. Hier stimmen jeweils knapp 10 Prozent der Befragten voll zu, um die 20 Prozent geben an, dass dies eher der Fall sei. Etwa gleich groß ist der Anteil der Antworten in die umgekehrte Richtung: Etwa 30 Prozent sagen, dass sie eher nicht zustimmen, rund 20 Prozent stimmen überhaupt nicht zu. Der Rest der Befragten gibt teils/teils an. Das heißt aber auch: Für knapp 50 Prozent der Befragten sind diese durchaus erfolgsentscheidenden Faktoren des »sozialen Kitts« eindeutig in Gefahr, schlechter zu werden. Als problematisch bewerten wir auch die gut 9 Prozent (stimme voll zu) bzw. mehr als 35 Prozent (stimme eher zu), die sagen, dass Mitarbeitende eine gewisse Einsamkeit und soziale Isolation

äußern. Im Klartext formuliert sich hier ein eindeutiger Handlungsauftrag an die Unternehmen, dazu tätig zu werden. Aber auch jede\*r Einzelne ist gefordert, sich aktiv einzubringen. Erforderlich werden explizite Aktivitäten, um das Unternehmen als sozialen Ort der Begegnung, der Identifikationsstiftung und der Kooperation zu stärken und aktiv zu beleben.

## Schwierige Entwicklungen auch in Bezug auf Arbeitsbelastung und Gesundheit der Beschäftigten

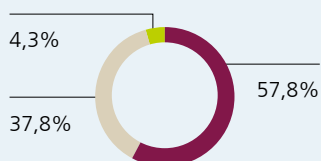
Dieser Befragungsblock zeigt die insgesamt negativsten Bewertungen. Auch wenn man immer noch im Kopf haben muss, dass die genannten Effekte nicht »nur« auf die orts- und zeitflexiblen Arbeitsformen zurückzuführen sind, sondern sicher immer auch noch Ergebnis möglicher pandemiespezifischer Einflüsse sind (Doppelbelastungen wegen Home-Schooling, Arbeitsplatzsorgen wegen wirtschaftlicher Turbulenzen durch die Pandemie, eigene Krankheitsfolgen, etc.), müssen wir dennoch in Zukunft sehr sorgfältig auf die Effekte der zunehmend virtualisierten Arbeit achten. Wir arbeiten immer mehr virtuell, haben weniger Dienstreisen, weniger Pendelzeiten, etc. Auch gemeinsame Mittagessen und Kaffeepausen fallen zunehmend weg – obwohl wir wissen, dass solche Pausen - neben ihren sozialen Effekten - wesentlich für Erholung und Leistungsfähigkeit sind. Selbst wenn dies früher gemeinhin als unproduktiv galt, bieten diese Zeiten immer auch eine Unterbrechung konzentrierter und intensiver Arbeit und damit letztlich auch eine gewisse Erholung, von sonstigen Effekten auf Bindung und Wissensmanagement ganz zu schweigen. Die Befragung bestätigt Effekte, die wir bereits in unserer dedizierten Befragung zum Thema Gesundheit aufgedeckt haben (Hofmann / Piele / Piele, Arbeiten in der Corona-Pandemie. Entgrenzungseffekte durch mobiles Arbeiten - und deren Vermeidung, 2021): Pausen werden deutlich weniger systematisch gemacht, die Taktung der Meetings wird dichter, die Arbeit intensiviert sich. Die hier genannten Zustimmungswerte sind nicht nur sehr hoch, sondern ebenso hochproblematisch. Annähernd 60 Prozent der befragten Unternehmen bestätigen diese Intensivierung; über 80 Prozent bestätigen die unzureichende Einhaltung von Pausen. Im Effekt führt dies dann eben auch zu vermehrten Fällen von Burnout oder anderen seelischen Erkrankungen bei mehr als 20 Prozent der befragten Unternehmen. Diese Effekte führen auch zu einer sehr differenzierten Bewertung der erlebten Work-Life-Balance der Mitarbeitenden. Mehr als 23 Prozent der befragten Unternehmen berichten von einer Verschlechterung der Work-Life-Balance seit Beginn der Corona-Pandemie.

Handelt es sich zudem im Schwerpunkt z. B. um Personen in der Familienphase, waren sicher auch zusätzliche Belastungen durch Home-Schooling etc. vorhanden, die diesen Befund erklären können. Doch die bereits erwähnten Themen der engeren Taktung von Besprechungen und Arbeitsabläufen zeigen auch hier ihre Wirkung. Immerhin führen sie zu einer, langfristig gesehen, zunehmenden Relevanz des Selbstmanagements der Beschäftigten. Es handelt sich sicherlich um multifaktorielle Wirkungsbeziehungen.

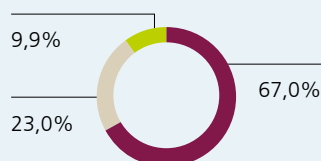
Diese Ergebnisse dürfen insgesamt als erneute Bestätigung dafür verstanden werden, dass die Stärkung individueller Gesundheitsverantwortung in Zukunft genauso wichtiger wird wie unternehmensweite Bemühungen, aktiv Gesundheitsbelastungen gegenzusteuern. Verantwortung muss mithin auf allen Ebenen übernommen werden: auf der Ebene des Gesamtunternehmens, der Führungskräfte, der lokalen Teams oder Abteilungen und last, but not least, auf Ebene jedes Einzelnen.

## »Hat sich die Zeit der Corona-Pandemie auf Folgendes ausgewirkt?«

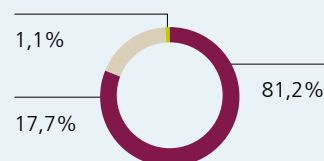
Bei den Mitarbeitenden zeigt sich insgesamt eine Verdichtung der Arbeit (es wird mehr Arbeit in der gleichen Zeit bewältigt)



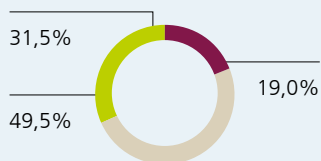
Es finden im Schnitt mehr Meetings statt



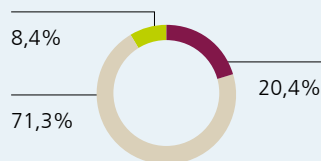
Die Pausen werden weniger stringent wahrgenommen (so findet etwa die Mittagspause dann statt, wenn es terminlich gerade passt oder es wird sogar am Arbeitsplatz gegessen)



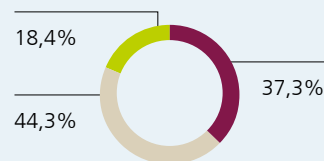
Wir haben vermehrt Krankmeldungen



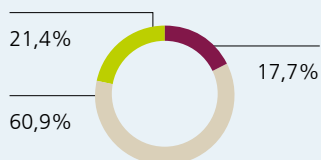
Wir haben vermehrt Fälle von Burnout und psychischen Erkrankungen



Insbesondere Mitarbeitende mit Betreuungspflichten (Kinder, Eltern) melden sich vermehrt krank



Wir nehmen vermehrt wahr, dass die Mitarbeitenden sich um die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze Sorgen machen



■ ja  
■ nein, ist unverändert  
■ nein, im Gegenteil

Der nicht unerhebliche Arbeitsdruck ist mutmaßlich auch die andere Seite der Medaille einer weiterhin erfreulichen Produktivität, die den Mitarbeitenden auch in der stark ortsflexiblen Arbeitsform weiterhin bescheinigt wird. Wie in den vorangegangenen Befragungen (so etwa Hofmann / Piele / Piele, Arbeiten in der Corona-Pandemie. Leistung und Produktivität im »New Normal«, 2020) zeigt sich auch hier erneut, dass die Produktivität insgesamt keinesfalls eingebrochen ist – im Gegenteil. Fast 50 Prozent melden eine gleichbleibende, knapp 34 Prozent eine leicht gestiegene, über 7 Prozent der Befragten sogar eine stark gestiegene Produktivität.

## »Hat sich die Produktivität ihrer Mitarbeitenden, die während der Corona-Pandemie vermehrt im »Homeoffice«/mobil gearbeitet haben, verändert?«



## Längerfristig könnten Wissensaustausch und Vernetzungserfolge stark gefährdet sein

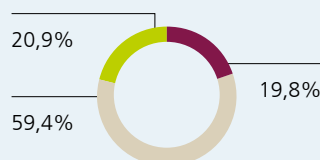
Sehr aufschlussreich sind zudem die Ergebnisse in Bezug auf die Effekte des hybriden Arbeitens auf zentrale Themen des Wissensaustauschs und der Vernetzung zwischen den Mitarbeitenden. Wir wissen, dass diese für die Generierung von Prozess- und Produktinnovationen wesentlich sind und auch einen wesentlichen Anreiz für Mitarbeitende zum Verbleib in ihrer Organisation darstellen. Auch hier zeigen die Antworten eine große Spreizung, was signalisiert, dass es hier sowohl zu negativen Effekten kommen kann, aber eben auch, dass es durchaus valide Gegenstrategien gibt, die es zu nutzen gilt.

Während wir bei den Themen der Nachfrage nach Weiterbildung und der Geschwindigkeit der Innovationsentwicklung annähernd gleich hohe Angaben zu Verbesserungen und Verschlechterungen sehen (jeweils um die 20 Prozent, bei einem Sockel von Unternehmen ohne Veränderungen bei annähernd 60 Prozent), nehmen die negativen Tendenzen bei den Antwortkategorien im Bereich des Wissensaustauschs und der Vernetzung zu. Hier liegen mit die größten negativen Werte der gesamten Befragung: Gut 46 Prozent geben an, dass der Wissensaustausch im Unternehmen schlechter geworden sei; beunruhigende knapp 62 Prozent bestätigen, dass die Vernetzung der Kolleg\*innen schlechter geworden sei.

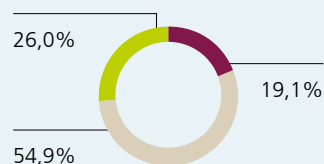
Diese Angaben müssen sehr ernst genommen werden. Wir nehmen an, dass diesbezügliche Effekte noch nicht überall wirksam sind bzw. zeitverzögert zu Tage treten, da viele Unternehmen noch von den erfolgreichen Entwicklungen und etablierten Arbeitsbeziehungen aus der vor-pandemischen Zeit zehren konnten und können. Doch je mehr Zeit vergeht und je mehr auch neue Mitarbeitende in unseren Organisationen aufgenommen werden, und nicht mehr vom vorher aufgebauten »Sozialkapital« gezehrt werden kann, umso wichtiger werden gezielte Überlegungen und Maßnahmen, die diese früher oft »nebenher« erzielten Effekte der gemeinsamen Präsenz vor Ort auch in der hybriden Arbeitswelt ganz gezielt unterstützen und triggern. Dabei wird es eine erhebliche Rolle spielen, mit welchen Konzepten die hybride Arbeit umgesetzt wird, wie die räumlichen Umgebungen für Arbeit und Begegnung vor Ort gestaltet sein werden, und wie viel Mühe und wirksame Anreize für dieses konstruktive Miteinander aufgewendet werden wird. Viele uns bekannten Ansätze von Organisationen, diese gemeinsame Zeit in den Büros zu attraktiven, sozial befriedigenden und gleichzeitig produktiven Zeiten zu machen, zeugen von einer zunehmenden Sensibilität für dieses Thema. Umgekehrt werden wir nicht mit der Erwartung antreten können, dass die Präsenz vor Ort im Sinne von »Events« durchgeplant und durchorchestriert werden kann. Auch hier sind Engagement und Ideen auf allen Ebenen der Unternehmen gefragt.

### »Hat sich die Zeit der Corona-Pandemie auf Folgendes ausgewirkt?«

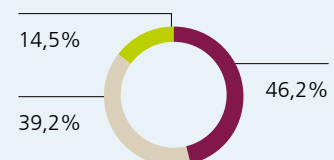
Die Nachfrage nach Weiterbildung hat abgenommen



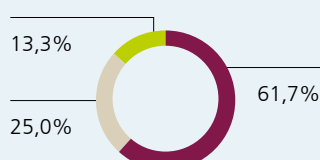
Die Entwicklung von Innovationen hat sich verlangsamt



Der Wissensaustausch im Unternehmen ist schlechter geworden



Die Vernetzung der Kolleg\*innen ist schlechter geworden



- ja
- nein, ist unverändert
- nein, im Gegenteil



## Schlüsselrolle von Führungskräften für Bindung an das Unternehmen

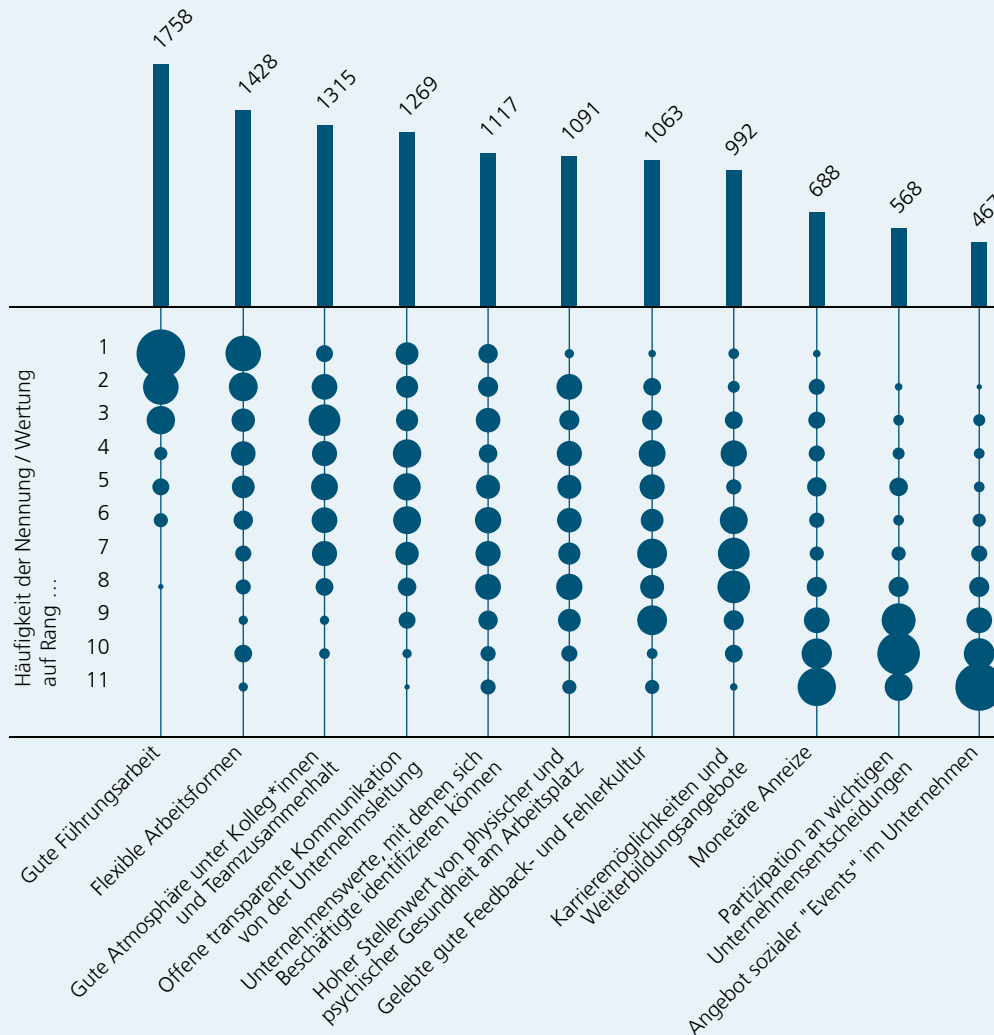
Genau nach diesen Ansätzen zur Förderung der Bindung von Mitarbeitenden an die Unternehmen hatten wir zum Abschluss ebenfalls gefragt. Die Teilnehmenden wurden gebeten, dementsprechende Maßnahmen ihrer Bedeutung nach zu sortieren. Weit vorne in der Anzahl der Nennungen sowie in der Uneindeutigkeit der Priorisierung liegt die direkte Führungsarbeit in der Bedeutung für die Bindung an das Unternehmen. Wie zur Bestätigung des bekannten Zitats des Beraters Sprenger:

*»Menschen bewerben sich bei Unternehmen. Und sie verlassen Führungskräfte«*

zeigt sich auch hier die ganz wesentliche Schnittstellen- und Integrationsfunktion von Führungskräften im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden. Sie sind das Gesicht der Organisation, sie entscheiden einen guten Teil über das alltägliche Arbeitserleben und die Möglichkeiten des Einzelnen, sich einzubringen und zu entwickeln. Die gute Umsetzung dieser Aufgaben aber ist in hybriden Arbeitsumfeldern nicht einfacher geworden, das wissen wir aus vielen, auch eigenen Studien zum Thema und auch in dieser Berichtsreihe. Dem Faktor »Führungsarbeit« folgen in der Priorisierung das Angebot flexibler Arbeitsformen und der erlebte Teamzusammenhalt. Ganz rechts, also auf der weniger hoch priorisierten Seite, finden sich dedizierte »Events« in der Firma, die die Anwesenheit incentivieren, sowie grundlegende Managementprinzipien wie breite Partizipation. Im Mittelfeld mit deutlicher Spreizung der Prioritätensetzung liegen Themen wie die erlebten Unternehmenswerte oder die gelebte Feedback- und Fehlerkultur.

Vereinfacht zusammengefasst, kann man mithin auf die Relevanz des guten Zusammenwirkens im unmittelbaren kollegialen Umfeld verweisen. Dieses ist offenbar primär wesentlich, und weniger das »große Ganze« drumherum. Auch das ist eine hoch relevante Information, die beim Design von Organisationsentwicklungs- und Kulturentwicklungsmaßnahmen wichtig ist. Es gilt also, auf der »untersten« Organisationsebene zu wirken, und dabei dennoch eine überzeugende gesamtorganisatorische Klammer zu setzen. Das bedeutet, direkte Führungsarbeit zu stärken und auch aus der Gesamtleitungsperspektive deren Leistung wertzuschätzen und zu unterstützen. Die erneute Fokussierung auf die Wichtigkeit von Führungsarbeit unterstreicht die Notwendigkeit, Führungskräfte in ihrer Arbeit zu unterstützen, über ihre zeitlichen Kapazitäten hierfür nachzudenken und über das gelebte Rollenbild von Führung zu reflektieren und dieses aktiv weiterzuentwickeln. Wir hatten dazu in unserer Studie im Jahr 2021 bereits sehr interessante Befunde kommuniziert (Hofmann / Piele / Piele, Arbeiten in der Corona-Pandemie. Führung im Neuen Normal, 2021 sowie Hofmann, Hybrid Leadership – mehr als Führung auf Distanz, 2022).

Bitte bringen Sie die nachfolgenden Aspekte in die Reihenfolge ihrer Bedeutung, die sie nach Ihrer Meinung für eine Bindung an das Unternehmen/die Organisation künftig haben werden?



### Lesehilfe für obige Abbildung

In der Befragung konnten die Teilnehmenden die elf aufgeführten Aspekte (unterhalb der Grafik) in eine Rangfolge nach ihrem Bedeutungsgrad für die zukünftige Bindung an das Unternehmen/die Organisation bringen. Die dargestellten Kreise im unteren Teil der Abbildung geben die Häufigkeit der Nennung auf einem bestimmten Rang entsprechend ihrer Größe wieder: Große Kreise bedeuten somit, dass der darunter befindliche Aspekt häufig auf diesen Rang gewählt wurde; kleine Kreise bedeuten entsprechend das Gegenteil. Die Werte oberhalb der Grafik sind die errechneten Bedeutungsgrade in der Gesamtschau. Diese werden durch den dargestellten Punktwert für den jeweiligen Aspekt verdeutlicht. Der Punktwert ergibt sich durch eine Gewichtung der einzelnen

Angaben jedes Teilnehmenden und einer anschließenden Summierung aller gewichteten Werte. Wurde einem Aspekt von einem Teilnehmenden der erste Platz zugewiesen, so erhielt dieser elf Punkte, wurde ihm der elfte Platz zugewiesen, erhielt dieser einen Punkt.

### Beispiel

Einem Aspekt wird von 100 Teilnehmenden der erste Platz zugewiesen, von 70 Teilnehmenden der fünfte Platz und 30 Teilnehmende wiesen dem Aspekt den sechsten Platz zu. Hieraus ergebe sich ein Gesamtwert von:  $100 \cdot 11 + 70 \cdot 7 + 30 \cdot 6 = 1770$  Punkten.

## Vielfältige Informationsbedarfe in Bezug auf Büroumgebungen und Regelungsmöglichkeiten

In unserer abschließenden offenen Frage haben wir nach weitergehendem Informationsbedarf für die Post-Corona-Zeit gefragt. Wie erwartet, kam hier eine breite Palette von Themen aufs Tapet: Die gute räumlich-technische Gestaltung hybrider Arbeitsumgebungen, neue Ansätze des Recruitings, aber auch Themen wie das mobile Arbeiten aus dem Ausland oder weitergehende zeitliche Flexibilisierungsmöglichkeiten. Auch die richtige Balance von Arbeiten daheim und im Büro und der richtige Umgang mit Arbeitsdruck und informellem Arbeiten wurden angesprochen. Der Wunsch nach Orientierung, klaren gesetzlichen Rahmenbedingungen und guten Fallbeispielen wird dabei offensichtlich.

## Die hybride Arbeitswelt kommt. Und sie erfordert überlegte Gestaltung sowie längerfristige arbeitswissenschaftliche Forschung

Welches Fazit ziehen wir? Eine sozial befriedigende, produktive und auch innovationsorientierte hybride Arbeitsrealisierung ist machbar, doch sie erfordert das Zusammenwirken einer Reihe von Faktoren, die wir als erfolgskritisch herausarbeiten konnten. Dazu gehört, sie erst einmal als neue Normalität anzuerkennen und nicht allzu viel Zeit darin zu investieren, das Rad möglichst »zurückzudrehen« auf die Zeit vor der Pandemie, denn das wird kaum gelingen oder nur mit erheblichem Kraftaufwand auch gegen die Vorstellungen der Mitarbeitenden erreichbar sein.

Hierfür war die pandemisch bedingte Ausnahmesituation zu lange wirksam, und ja, die Erfolge in Bezug auf Produktivität und Machbarkeit zu groß. Die Erwartungen der (künftigen)

Mitarbeitenden in Bezug auf Flexibilität sind zudem eindeutig. Aber wir beugen uns hier nicht »nur« einem Erwartungsdruck, sondern wir haben ja auch gesamtorganisatorisch neue Optionen gewonnen: Wir gewinnen neue Flexibilisierungspotenziale und können unser Rekrutierungsfeld erweitern; gleichzeitig bringt dies natürlich auch mit sich, auf einmal mit neuen Mitbewerbern in einem noch größer gewordenen globalen Wettbewerbsumfeld umgehen zu müssen. Und wir spüren die Grenzen, die uns nationale Gesetzgebung, sozialversicherungsrechtliche Rahmenbedingungen und steuerliche Regelungen setzen. Diese werden wir in Zukunft weiterentwickeln müssen, maßvoll, und mit Blick auf eine ausbalancierte Wirkung; aber wir werden uns darauf einstellen müssen, dass die internationalisierte Wirtschaft nun eben auch durch hybride Arbeitsformen zu einer deutlich internationaleren Arbeitsgesellschaft geführt hat. Wir werden darauf reagieren müssen, da die Erwartungen der Arbeitnehmenden sich nicht primär an nationalen Grenzen der Gesetzgebung ausrichten werden.

In unserem Bemühen um Innovation und Bindung sollten wir viel Sorgfalt auf eine gute Unterstützung der Führungskräfte legen, denen hierbei eine Schlüsselrolle zukommt. Das bedeutet

1. Führungskräften die notwendigen Kompetenzen nahe zu bringen bzw. diese zu stärken,
2. über realistische Führungsspannen nachzudenken und
3. primär auch Führungskräfte von vornherein ganz aktiv in die Gestaltung der hybriden Arbeitswelt einzubinden sowie
4. auch ihre Vernetzung untereinander im Thema zu stärken.

Sehr eindrücklich war zudem die erneute Bestätigung der Tatsache, dass wir in Zukunft der Gesunderhaltung unserer Beschäftigten große Aufmerksamkeit widmen müssen. Es wird darauf ankommen, dass wir einen guten Ausgleich zwischen arbeitgeberseitiger und arbeitnehmerseitiger (Selbst-)Verantwortung finden müssen.

## Das Unternehmen als sozialer Ort – Forschungsauftrag für die Zukunft

Diese (vorläufig) letzte Befragung hat nicht zuletzt sehr eindrücklich gezeigt, welche Bedeutung das Unternehmen, die arbeitgebende Institution, auch als sozialer Ort hat. Das ist eben nicht nur der Ort, an dem Produkte und Dienstleistungen erstellt und ausgeliefert werden und wo wir arbeiten, um unseren Lebensunterhalt zu verdienen. Er ist sozialer Bezugspunkt, Begegnungsstätte, er formt unsere berufliche wie private Sozialisation; nicht selten werden dort Kolleg\*innen zu Freund\*innen oder gar Lebenspartner\*innen gefunden. Der Ort an sich liefert uns Zugehörigkeit, im besten Falle auch Stolz, dazuzugehören; er ist ein Möglichkeitsraum für geplante wie ungeplante Begegnungen, Austausch und Innovation. Wir haben gelernt, dies auch virtuell ein Stück weit abzubilden, und wir haben gleichzeitig verstanden, dass es auf lange Sicht eben wirklich notwendig ist, darüber nachzudenken, welche Anteile welcher Arbeitsform in dem »Besten beider Welten« erbracht werden sollten. Hier sehen wir die spannendsten Fragen für die arbeitswissenschaftliche Forschung der Zukunft.

### Zur Befragung selbst

Ausgewertet wurden 199 Datensätze. Auch in dieser Studie der Befragungsreihe waren mehr als die Hälfte (55,5 Prozent) der Befragten in Unternehmen der Größenklasse von mehr als 1000 Beschäftigte verortet, 22,1 Prozent stammten aus KMU (bis 250 Beschäftigte) und 22,5 Prozent waren Teilnehmende aus Unternehmen mit zwischen 250 und 1 000 Beschäftigten. 76,8 Prozent der Befragten sind aus Unternehmen der Privatwirtschaft, d. h. 23,2 Prozent der Befragten sind dem öffentlichen Bereich zugeordnet. Die Angebote der Unternehmen im Teilnehmerfeld umfassten zu 19,6 Prozent Produkte, zu 51,9 Prozent Dienstleistungen oder Einzelhandel und zu 28,6 Prozent eine Mischung aus Produkten und Dienstleistungen oder Einzelhandel. Aufgrund der Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) ist davon auszugehen, dass die Befragten in erster Linie im HR-Management beschäftigt sind. Der Befragungszeitraum erstreckte sich vom 23. Februar 2022 bis zum 11. März 2022.

### Literatur

- Hofmann J, Piele A, Piele, C. Arbeiten in der Corona-Pandemie. Leistung und Produktivität im »New Normal«. Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Stuttgart, 2020
- Hofmann J, Piele A, Piele, C. Arbeiten in der Corona-Pandemie. Entgrenzungseffekte durch mobiles Arbeiten - und deren Vermeidung. Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Stuttgart, 2021
- Hofmann J, Piele A, Piele, C. Arbeiten in der Corona-Pandemie. Führung im Neuen Normal. Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Stuttgart, 2021
- Hofmann, J. (2022): Hybrid Leadership – mehr als Führung auf Distanz <https://blog.iao.fraunhofer.de/hybrid-leadership-mehr-als-fuehrung-auf-distanz>



## Kontakt

---

### Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

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

### Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. – DGFP

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

