



ZUKUNFT DER ARBEIT
Schöller-Forschungslabor

HYBRIDES ARBEITEN

DER GROSSE WURF ODER DIE GROSSE DEPRESSION?

**Studienreihe
Zukunft der Arbeit**

Ausgabe 1 | Juni 2023

WWW.ZUKUNFTDERARBEIT.WISO.RW.FAU.DE

01

Wer wir sind und
was uns bewegt

02

Motivation und
Zielsetzung

03

Negative Seiten
hybrider Arbeit
aus Sicht der
Allgemeinheit

04

Hybrides Arbeiten
- der Weg in
die Zukunft

05

Hybrides Arbeiten -
Spannungsfeld
Leadership

06

Commute Regret

07

Die Dimensionen
Zeit und Raum

DER MENSCH IM MITTELPUNKT DER DIGITALISIERUNG

UNSERE VISION



DIGITALISIERUNG
Schöller-Stiftungslehrstuhl



"WIR WOLLEN DIE **ZUKUNFT DER ARBEIT** IM KONTEXT DER DIGITALISIERUNG ERFOLGREICH GESTALTEN, UM EINEN SPÜRBAREN **MEHRWERT** IN WIRTSCHAFT, GESELLSCHAFT UND WISSENSCHAFT ZU GENERIEREN."

Am **Schöller-Stiftungslehrstuhl für Wirtschaftsinformatik**, insb. **Digitalisierung in Wirtschaft und Gesellschaft** an der **Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg** treibt uns die Frage an, wie der **Mensch** im digitalen Zeitalter auf Neuerungen reagiert und welche **positiven, aber auch negativen Auswirkungen Innovationen** auf unsere **Gesellschaft** haben können.

Wir wollen **Forschung greifbar** machen und zu einem **lebendigen Diskurs** rund um die Digitalisierung beitragen. Dazu gehört insbesondere die intensive Auseinandersetzung mit der **Zukunft der Arbeit** - wie die Corona-Pandemie einmal mehr verdeutlicht hat.

DER MENSCH IM MITTELPUNKT DER DIGITALISIERUNG

UNSERE MISSION



PROF. DR. SVEN LAUMER
LEHRSTUHLINHABER



FLORIAN J. MEIER
DOKTORAND



TIM-JULIAN SCHWEHN
WISS. MITARBEITER

Im **Schöller-Forschungslabor "Zukunft der Arbeit"** treibt uns die Frage an, wie die Arbeit in Zukunft aussehen wird, wenn Menschen und Technologien immer stärker in Verbindung treten. Hierbei betrachten wir sowohl die positiven, als auch die negativen Implikationen aus dieser **erfolgsversprechenden Zusammenkunft** und entwickeln konkrete Handlungsfelder, Maßnahmen und Leitplanken, um die **Zukunft der Arbeit erfolgreich zu gestalten**.

Für uns steht der **Mensch im Mittelpunkt** und eine nachhaltige Ausrichtung unseres Gestaltungshorizonts im Vordergrund. Im Schöller-Forschungslabor wollen wir **Forschung greifbar machen** und laden alle herzlich zu einem lebendigen Diskurs ein, um gemeinsam diesen Weg in die Zukunft zu gehen.

"DURCH **EXZELLENT**
FORSCHUNGSPROJEKTE
ERLANGEN UND
KOMMUNIZIEREN WIR
STETIG **NEUE UND**
INNOVATIVE
ERKENNTNISSE ÜBER
DEN DIGITALEN WANDEL
DER ARBEIT."

NEUE WEGE FÜR ARBEIT UND SOZIALES LEBEN

Die Pandemie hat bei vielen zu einem raschen digitalen Wandel beigetragen. Von heute auf morgen sind Arbeitnehmer:innen, Teams und ganze Organisationen in eine **virtuelle Arbeitswelt** abgetaucht. In den Nachwehen der Pandemie ist ein vollständiges Zurück zum davor gewesenen nicht denkbar. Zu viele **positive Erfahrungen** wurden gemacht, zu viele **technologische Neuerungen** entwickelt und zu viele **Gewohnheiten** zum Teil geändert. Ein hybrider Arbeitsmodus etablierte sich als **vielversprechende Variante der Arbeitsgestaltung**.

Ein Teil des Teams von zuhause, ein Teil aus dem Office, ein anderer Teil womöglich ganz woanders. Dieser "**New Way of Working**" verspricht die **Vorteile des Büros mit den Vorteilen remoter Arbeit zu verknüpfen**. Die Flexibilität hybrider Arbeit hat einen hohen Stellenwert eingenommen und ist für viele nicht mehr weg zu denken. Doch welche Herausforderungen kann der hybride Arbeitsmodus mit sich bringen und wie gehen Arbeitnehmer:innen und Organisationen damit um?



In dieser ersten Ausgabe der Studienreihe beleuchten wir intensiv die möglichen **Herausforderungen hybrider Arbeit** und wie Arbeitnehmer:innen und Unternehmen damit umgehen. Wir bieten dabei einen **generellen Überblick, aber auch eine detaillierte Auseinandersetzung** der Herausforderungen und Lösungsansätze. Wir zeigen beispielsweise auf, wie sich Führung in hybriden Arbeitswelten gewandelt hat und beschreiben ein neues Phänomen namens „Commute Regret“, welches den Frust ins Büro gefahren zu sein beschreibt. Abschließend etablieren wir fünf Dimensionen, um Unternehmen **Leitplanken für die Gestaltung der Zukunft der Arbeit** zu geben.

DIE NEGATIVEN SEITEN HYBRIDER ARBEIT AUS SICHT DER ALLGEMEINHEIT

FÜNF RISIKEN

Was denken Arbeitnehmer:innen über hybrides Arbeiten? Diese Frage haben wir uns zu Beginn der Arbeiten für diese Studie gestellt. Wir wollten uns zunächst einen groben Überblick über die Themen und Herausforderungen des hybriden Arbeitens verschaffen und haben daher eine größere Studie von **individuellen Meinungsäußerungen zum hybriden Arbeiten** durchgeführt.

SCRAPED: 30.936 TWEETS

NEGATIV KLASSIFIZIERT: 971 TWEETS

ANALYSE: TEXT MINING UND TOPIC MODELING
MIT 23 TOPICS GEGLIEDERT UNTER FÜNF RISIKEN



Mit Hilfe einer eigens erstellten Software haben wir **über 30 Tausend Tweets** aus dem sozialen Netzwerk **Twitter** geladen und anschließend ausgewertet. Hierbei haben wir insbesondere diejenigen Tweets betrachtet, die ein **Algorithmus aus dem Bereich der Sentimentanalyse** als **negativ klassifiziert** hatte. Hierbei wird eine Wahrscheinlichkeit für die Zugehörigkeit zum Sentiment (positiv, neutral, negativ) berechnet und ein Tweet demnach klassifiziert. Zum Beispiel wurde der Tweet *"Ich bin mir nicht sicher, was die Antwort ist, aber dieser 50%ige hybride Arbeitsmodus funktioniert für mich nicht, alle meine Meetings sind immer noch virtuell, das Arbeitsgebäude ist eine Geisterstadt, die Cafeteria wurde durch ein teures lokales Restaurant ersetzt und die Gegend um mein Büro ist ziemlich trostlos"* klassifiziert als 1) positiv: 0.006868295, 2) neutral: 0.079676084, 3) negativ: 0.9134556. So konnten wir identifizieren, welche Tweets ein negatives Sentiment haben.



Über 900 dieser negativen Tweets wurden auf diesem Weg gesammelt und im Anschluss mittels eines **Topic-Modelling Algorithmus** geclustert. Hierbei wird eine semantische Nähe zwischen einzelnen Tweets erkannt und dann ähnliche Tweets als Gruppe gesehen. In unseren Tweets waren **über 28 verschiedene Topics** erkennbar, welche sich zu **fünf übergeordneten Risiko-Themenfeldern** zusammenschließen lassen.

FÜNF ÜBERGEORDNETE RISIKEN

RISIKO 1: KOMMUNIKATION & KOLLABORATION

Die **Zusammenarbeit** ist in Teams und Organisationen für diverse Aufgaben essentiell, auch im hybriden Arbeiten. Die **Präsenz an unterschiedlichen Orten**, um Kommunikation und Kollaboration zu bewerkstelligen, stellt für Arbeitnehmer:innen eine Herausforderung dar. Dies ist insbesondere im hybriden Arbeiten der Fall, wenn ein Teil des Teams aus dem Office zusammenarbeitet und ein weiterer Teil remote zugeschaltet ist. Ein Tweet lautet *"Hybride Meetings sind die Hölle. [...] Kollegen im Konferenzraum. Andere im Wohnzimmer. Hybride Arbeit macht Meetings jetzt noch schlimmer."* Um Kommunikation und Kollaboration überhaupt bewerkstelligen zu können, sind **diverse Technologien von Nöten**. So etablierte sich eine **große Landschaft an Tools**, welche es zu beherrschen gilt – ein weiteres Risiko. Denn nicht alle sind gleich schnell in der Adaption von Technologien und dem Lernen der einzelnen Features. Dem kommt in der Analyse auch noch hinzu, dass **unklare Richtlinien in der Kommunikation untereinander** gelten.

RISIKO 2: "COMMUTE REGRET" UND UNGENUTZTE POTENZIALE

Tägliches Pendeln zur Arbeit ist für manche undenkbar geworden. Andere schätzen den Arbeitsplatz im Büro sehr und verbringen die ganze Woche dort. In jedem Fall können viele Arbeitnehmer:innen eine **freie Entscheidung treffen, in das Büro zu fahren oder nicht**. Wichtig ist jedoch für viele, dass sich diese Entscheidung lohnt und **am Ende des Tages als sinnvoll wahrgenommen** wird. So lautet ein Tweet: *"Hybride Arbeitsformen stellen oft das dar, was manche als das Schlimmste aus beiden Arbeitswelten bezeichnen: lange Pendelwege zu halb leeren Büros, nur um den ganzen Tag in Zoom-Calls zu sitzen."* Ein Risiko besteht demnach, dass Arbeitnehmer:innen es **bereuen ins Büro gefahren zu sein**, wenn es für sie nicht den Erwartungen entspricht.

Auf der öffentlichen Seite erzeugt hybrides Arbeiten auch **Enttäuschungen über ungenutzte Potentiale**. Büroflächen in großen Städten können reduziert werden und **für andere Dinge genutzt** werden, so z.B. zur Schaffung von Wohnraum: *"Es ist enttäuschend zu sehen, wie sich Städte auf das Mantra der Rückkehr der Arbeitnehmer ins Büro stürzen. Ein paar Büros für hybride Arbeit, klar, aber warum nicht versuchen, einige dieser leeren Büroflächen zu kaufen und sie in Wohnungen umzuwandeln?"*

FÜNF ÜBERGEORDNETE RISIKEN

RISIKO 3: STRESS & FRUSTRATION

Für Remote-Mitarbeitende kann es schwieriger sein, **klare Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben** zu ziehen. Die ständige Verfügbarkeit und die Möglichkeit, von überall aus zu arbeiten, können zu **längeren Arbeitszeiten und einem erhöhten Stressniveau** führen. Es besteht die **Gefahr einer übermäßigen Arbeitsbelastung und einer Verschlechterung von Work-Life-Balance und psychischer Gesundheit**. So schreibt jemand: *"In einem remoten oder hybriden Arbeitsumfeld jonglieren wir mit mehreren Prioritäten und haben Mühe, unsere beruflichen und familiären Verpflichtungen unter einen Hut zu bringen. Infolgedessen stapelt sich die Arbeitslast, was zusätzlichen Stress und unnötige Schuldgefühle verursacht"*. Andere schreiben, dass **Stress durch nicht funktionierende Technologien** ausgelöst wird, insbesondere in hybriden und remote Settings. Arbeitnehmer:innen fühlen sich alleine zuhause und können nicht spontan Kolleg:innen um Rat und Hilfe fragen.

Zusätzlich kann der **Mangel an persönlichem Kontakt und informellen Interaktionen** mit zu einer **Verringerung des sozialen Zusammenhalts und des Gefühls der Zugehörigkeit** führen. Dies kann sich negativ auf das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit der Arbeitnehmer:innen auswirken.

RISIKO 4: UNGLEICHHEIT AM ARBEITSPLATZ

Hybrides Arbeiten kann zu einer **Vertiefung sozialer und wirtschaftlicher Ungleichheiten** führen. Nicht jeder hat die gleichen Möglichkeiten, von zu Hause aus zu arbeiten. Die **notwendige Infrastruktur an den verschiedenen Orten muss gegeben sein**, um ein effektives und effizientes hybrides Arbeiten zu ermöglichen. Zudem werden **bestehende geschlechter-spezifische Ungleichheiten durch hybrides Arbeiten verstärkt**. So schreibt jemand: *"Hybride Arbeit schafft nach wie vor Hindernisse für weibliche Beschäftigte in der Technologie-, Medien- und Telekommunikationsbranche, darunter eine geringere Beteiligung an Meetings und Entscheidungen und weniger Zugang zu Führungskräften."* So könnten die **Karrieraussichten von Frauen negativ** durch hybrides Arbeiten beeinträchtigt werden.

FÜNF ÜBERGEORDNETE RISIKEN

RISIKO 5: DIGITALE SICHERHEIT UND CYBER-KRIMINILITÄT

Digitale Sicherheit wird durch virtuelles Arbeiten an verschiedenen Orten zunehmend zu einer **Herausforderung für viele Unternehmen**. Arbeitnehmer:innen verwenden zum Teil **private Endgeräte für die Arbeit** und **ungesicherte Netzwerke** ohne zwischen-geschaltete sichere Verbindungen. So kann **schädliche Software in Unternehmensnetzwerke eindringen** und Informationen abgreifen, löschen, oder verändern. So schreibt jemand auf Twitter: *"Seit der Umstellung auf hybride Arbeitsformen haben die Angriffe auf VPNs zugenommen. Durch die Ausnutzung eines VPN können Bedrohungsakteure Ransomware, Phishing-Angriffe oder DoS ausführen."* Auch das **Arbeiten in Co-Working-Spaces kann ein Problem der Datensicherheit und Privatsphäre** darstellen. Fremde können Einblick in interne Informationen erhalten, wenn Arbeitnehmer:innen ihre **Endgeräte nicht verschlüsseln** oder **nicht auf Geheimhaltung achten**.

Durch diese erste Studie mit öffentlichen Daten aus dem Twitter Netzwerk haben wir **erste Erkenntnisse zum hybriden Arbeiten** erlangt, welche **starken Einfluss auf unsere fortlaufenden Forschungsarbeiten** haben. Diese Erkenntnisse haben wir in Tiefeninterviews mit Arbeitnehmer:innen und Führungskräften aus verschiedenen Unternehmen vertieft, um u.a. auch **Lösungsansätze für Unternehmen zu entwickeln**.



HYBRIDES ARBEITEN - DER WEG IN DIE ZUKUNFT

HERAUSFORDERUNGEN UND LÖSUNGSANSÄTZE



In dieser qualitativen Studie haben wir **Herausforderungen und Lösungsansätze mit Bezug zu den allgemein identifizierten Risikofaktoren aus der Twitter-Studie** mit Arbeitnehmer:innen und Führungskräften diskutiert.

In der Analyse dieser Tiefeninterviews haben wir **fünf Dimensionen** identifiziert, wie Menschen aus Unternehmen in unseren Gesprächen über diese Risiken gesprochen haben, welche Lösungsansätze sie sehen, und wie diese sich zwischen Unternehmen unterschieden haben. Die fünf Dimensionen sind: **Kommunikation, Art der Aufgabe, Technologie und Informationen, Teamzusammenhalt** und **Raum**.

Im Folgenden werden die identifizierten Herausforderungen und Lösungsansätze aus den einzelnen Dimensionen beschrieben. Anschließend folgt eine Ableitung an konkreten Handlungsempfehlungen.



QUALITATIVE STUDIE: ANALYSE VON TIEFENINTERVIEWS MIT ARBEITNEHMER:INNEN UND FÜHRUNGSKRÄFTEN
TEILNEHMER: 20

FÜNF DIMENSIONEN

KOMMUNIKATION

"Kann ich dich kurz was fragen?" – ein Satz der für viele Teams und Organisationen vor COVID-19 gang und gebe war. Aber wie sieht das in der virtuellen Welt aus? Eine Herausforderung, die sich in den Interviews herauskristallisiert hat, sind **unklare Erreichbarkeiten von Kolleg:innen**. Einzelne nehmen die **virtuelle Kommunikation als Hürde** wahr, Kolleg:innen spontan und schnell um Hilfe zu bitten, wenn diese nicht vor Ort sind. In der virtuellen Welt geht außerdem **Mimik und Gestik zum Teil verloren**, was subtile Hinweise schwierig macht und allgemeine Verständnisprobleme hervorrufen kann. Die Hürde der Erreichbarkeit kann durch **klares Schaffen von Transparenzen bzgl. der Erreichbarkeit über digitale Tools** verbessert werden. Hierbei gilt es aber insbesondere die derzeitige technologische Ausstattung der Organisation zu berücksichtigen. Ein **zwingendes Einschalten der Videokamera in virtuellen Settings** hilft, Mimik virtuell abzubilden. Zusätzlich sind **(virtuelle) Standards zu etablieren**, welche auch **digitale Inklusion aller Teilnehmenden** in Meetings fördern.

TECHNOLOGIE UND INFORMATIONEN

Die technologische Ausstattung, welche **Kommunikation und Kollaboration** bewerkstelligt, stellt für Arbeitnehmer:innen zum Teil eine Herausforderung dar. Die **technologische Ausbildung der einzelnen Arbeitnehmer:innen ist nicht homogen**. Diese Nicht-Homogenisierung kann bei Einzelnen zu Stress führen, wenn sie sich abgehängt fühlen und mit den einzelnen nötigen Technologien nicht zurechtkommen. **Individuelle und zielorientierte Trainings** wurden hier als Lösung angebracht. Zudem ist eine **Support-Kultur unter Kolleg:innen hier eine wertschöpfende Komponente**, um schnell Unterstützung bei auftretenden Problemen zu generieren.

ART DER AUFGABE

In der modernen Arbeit fallen **unterschiedliche Arten an Aufgaben** an. Diese einzelnen Arten besitzen **unterschiedliche Eignungen bezüglich des Arbeitsortes**. Insbesondere kollaborative Aufgaben, welche eine lebendige Diskussion benötigen, sind schwerer virtuell abzubilden als diejenigen, welche eher als Fokusaufgabe zu bewerkstelligen sind. Arbeitnehmer:innen und Teams sind daher dazu angehalten, den **Arbeitsort strategisch den anfallenden Aufgaben anzupassen**. Kollaborative Tasks sollten zudem **durch digitale Technologien unterstützt werden**, welche vor allem ein **digitales Abbild der Ergebnisse** darstellen. So sind die Ergebnisse der kollaborativen Aufgaben auch digital abgebildet und über verschiedene Arbeitsorte erreichbar und bearbeitbar.



FÜNF DIMENSIONEN

TEAMZUSAMMENHALT

Über die virtuelle Welt fällt es Arbeitnehmer:innen **schwer sich zu sozialisieren und Verbindungen aufzubauen**. Insbesondere in neuen Teamkonstellationen oder mit neuen Kolleg:innen kann es zu **Problemen bzgl. dem Vertrauen und persönlicher Offenheit** kommen. Zudem stellt der **Wissenstransfer** gerade in Teams, welche sich (zum Teil) rein virtuell kennen, eine Herausforderung dar. Für beide Herausforderungen wurde vorgeschlagen, **regelmäßige Präsenztermine zu vereinbaren**. Dies kann **sowohl im Arbeitskontext, als auch in freizeitähnlichen Kontexten** stattfinden. Wichtig ist nur ein **vor-Ort Kennenlernen** und **vertiefen von Bindungen**.

RAUM

Im hybriden Arbeiten kann es in Büros zu **hohen Ablenkungen** kommen, insbesondere wenn **keine etablierte Verhaltensetikette in den einzelnen Räumlichkeiten** besteht. **Fokuszeiten vermindern sich**, und Arbeitnehmer:innen erlangen das Gefühl, im Büro nicht mit den eigenen Aufgaben voran zu kommen. **Klare Raumregelungen und Trennungen** wurden als Ideen angebracht. Zudem wurden **Konferenz-Räume und Kabinen** vorgeschlagen, welche gerade in offener gestalteten Büros das **Problem von Lautstärke durch virtuelle Kommunikation vermindert**.

Dimension	Herausforderung	Lösungsansatz
Kommunikation	• Unklare Erreichbarkeiten • Verständnisprobleme durch fehlende Gestik und Mimik	• Transparente Erreichbarkeiten • Verpflichtendes Einschalten der Kamera in Calls • Etablieren (virtueller) Standards in Calls
Art der Aufgabe	• Art der Aufgabe passt nicht zum Arbeitsort • Ergebnisse kollaborativer vor-Ort Arbeit sind nicht digitalisiert	• Strategische Wahl des Arbeitsortes basierend auf Aufgabe • Unterstützung durch Technologien
Technologie und Informationen	• Schwierigkeiten mit Technologien hybrider Arbeit	• IT-Schulungen und technologischer Support, auch durch Kolleg:innen
Teamzusammenhalt	• Schwierigere Sozialisierung in virtueller Welt • Vertrauensprobleme	• Regelmäßige Präsenztermine, um Nähe zu schaffen
Raum	• Ablenkungen im Büro	• Klare Raumregelungen • Call-Kabinen

HYBRIDES ARBEITEN - SPANNUNGSFELD LEADERSHIP

HERAUSFORDERUNGEN, SPANNUNGEN UND LÖSUNGSANSÄTZE

In dieser qualitativen Studie haben wir Herausforderungen und resultierende, potenzielle **Herausforderungen** untersucht, die im Zuge hybrider Arbeitsarrangements Auswirkungen auf das Leadership- und Managementverhalten von Führungskräften haben können. Dazu wurden 23 Interviews mit Mitarbeitenden und deren Führungskräften durchgeführt und analysiert.

Daraus resultierend konnten **sechs Spannungsfelder** identifiziert werden, die das Verhalten von Führungskräften beeinflussen und verändern: **Transparenz - Undurchsichtigkeit (1), Aktivität - Passivität (2), Individualität - Kollektivismus (3), Koordination - Spontaneität (4), Struktur - Flexibilität (5)** und **Technologie: Förderer - Hemmer (6)**.

Im Folgenden werden die identifizierten Spannungsfelder, auftretende Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze beschrieben.



QUALITATIVE STUDIE: ANALYSE VON
TIEFENINTERVIEWS MIT ARBEITNEHMER:INNEN
UND FÜHRUNGSKRÄFTEN
TEILNEHMER: 23



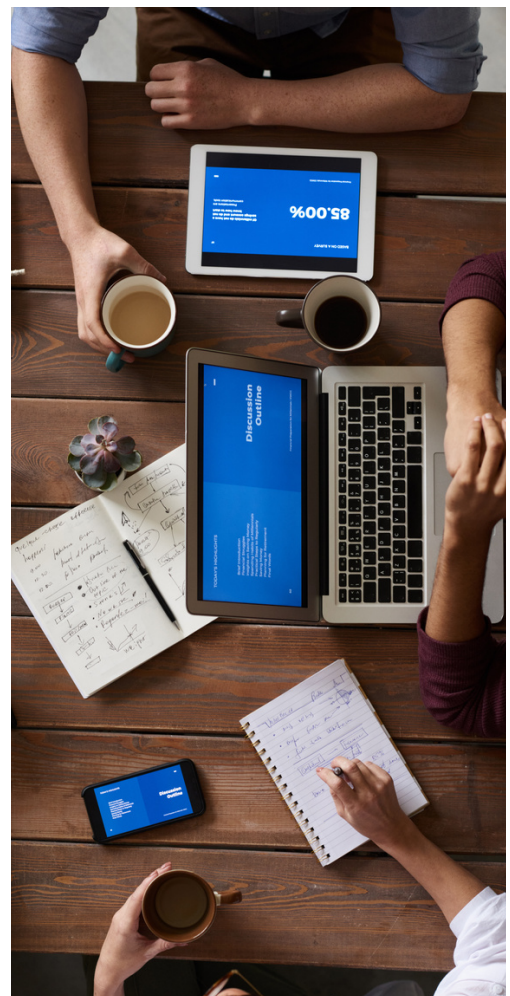
SECHS SPANNUNGSFELDER

1. TRANSPARENZ - UNDURCHSICHTIGKEIT

Transparenz gewinnt im hybriden Arbeiten für verschiedene Unternehmensbereiche zunehmend an Bedeutung. Über die partiell **räumliche Trennung** sind **Erreichbarkeiten, Aufgaben und Struktur weniger ersichtlich**. Gelegentlich sieht man die eigenen Kolleg:innen, aber nicht immer. Führungskräfte haben nur bedingt Einblicke, wer an was wann arbeitet. Ein starkes **Vertrauensverhältnis** ist die Voraussetzung für eine **zufriedenstellende Arbeit**. Es wird immer wichtiger, Transparenzen zu schaffen, welche **Erreichbarkeiten, Arbeitszeiten und Aufgabenpakete** beinhalten. So kann auch mittels Transparenz das Vertrauensverhältnis innerhalb von Unternehmen aufgebaut und gestärkt werden, insbesondere bei Mitarbeiter:innen, welche neu im Team sind. Führungskräfte sind vermehrt dazu aufgerufen, Entscheidungen transparent zu gestalten – auch vermeintlich banale. Beispielsweise kann es zu **Unzufriedenheiten** führen, wenn manche Mitarbeiter:innen virtuelle Face-to-Face Gespräche erhalten, andere in Präsenz.

2. AKTIVITÄT - PASSIVITÄT

Die **sukzessive Rückkehr** in Büroräume fühlte sich für viele Arbeitnehmende ein Stückweit als **Wiederkehr zur Normalität** an. Aus diesem Grund besteht die Gefahr, **aktive Change-Management Maßnahmen** als **überflüssig** anzusehen. Während sich Veränderungsprozesse im Rahmen von Tätigkeiten, die zu 100% remote stattfinden, mutmaßlich einfacher entschlüsseln lassen können, scheinen Veränderungen im Zuge einer **partiellen Rückkehr** in ein bekanntes Umfeld verstärkt **schleichend** stattzufinden. Hybrides Arbeiten stellt jedoch **keine Rückkehr zur Normalität** dar und sollte als **aktiver Prozess** betrachtet werden, da **individuelle Herausforderungen und Spannungen** (bspw. in Bereichen der Kommunikation oder Koordination) entstehen können. Ein erhöhtes Maß an Aktivität steht nicht nur in Verbindung zu einem übergreifenden Change-Management-Ansatz, sondern trifft ebenso für veränderte Arbeitsprozesse zu. Fand ein „**voneinander Lernen**“ einst passiv statt, ist im Rahmen hybrider Arbeitssettings ein aktiverer Ansatz erforderlich. Wurden **informelle Informationen** verstärkt beiläufig zwischen „**Tür und Angel**“ kommuniziert, scheinen Kommunikationsprozesse nun **ausdrücklicher** ablaufen zu müssen.



SECHS SPANNUNGSFELDER

3. INDIVIDUALITÄT - KOLLEKTIVISMUS

Hybride Arbeitsarrangements bieten Mitarbeitenden **vielfältigere Entscheidungsoptionen**. So erhalten sie neue Möglichkeiten, ihre Arbeitsumgebung - zumindest bis zu einem gewissen Grad - **individuell nach ihren Wünschen und Bedürfnissen** zu gestalten. Unterdessen bezieht sich Individualität nicht allein auf die Entscheidung eines bestimmten Ortes oder einer bestimmten Zeit, sondern inkludiert weitere, damit in Verbindung stehende **Dimensionen**. Exemplarisch erhalten Mitarbeitende, die weniger Interesse an der Entwicklung einer gemeinsamen **Teamkultur** zeigen oder keine Lust auf "Flurfunk" haben, neue Möglichkeiten, sich solchen Prozessen zu einem gewissen Maße zu entziehen. Die **Bandbreite** an unterschiedlichen Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden **ist groß**. Während manche das volle Maß der zur Verfügung stehenden remote Arbeitstage ausnutzen, nehmen andere diese nur bedingt in Anspruch. Das führt zwangsläufig zur Fragestellung, wie auf Individualität reagiert werden sollte. Sind individuelle, auf die einzelnen Mitarbeitenden **zugeschnittene Leadership-Ansätze** sinnvoll oder sollten der Fairness halber alle Mitarbeitenden **gleich behandelt** werden (bspw. Häufigkeit der Kommunikation)?



4. KOORDINATION - SPONTANITÄT

Hybride Arbeitsarrangements scheinen ein **erhöhtes Maß an Koordination** zu erfordern, um Arbeitsaufgaben weiterhin erfolgreich bewältigen zu können. Während die **Wege** zu den Büros der Kollegen:innen **für gewöhnlich kurz** waren und man sich spontan zu einem Austausch entschließen konnte, sollte dieser nun geplant und koordiniert werden. Sofern **spontan Probleme bei Arbeitsaufgaben** auftreten, können **Hürden zum Anstoßen eines Lösungsprozesses** als **höher** empfunden werden. Im Zuge dessen wird **spontanes Lernen voneinander eingeschränkt**. Während Mitarbeitende zuvor passiv (bspw. durch Mithören von Telefonaten) Herausforderungen der gegenüberstehenden Kollegen:innen wahrnahmen, sollte nun ein **gemeinsamer Lernaustausch koordiniert** werden. Insbesondere nicht alltäglich anfallende Aufgaben verlangen verstärkt nach Koordination. Konnte man früher spontan entscheiden, wer sich um Praktikant:innen oder neue, noch einzuarbeitende Mitarbeitende kümmern sollte, sind nun **intensivere Planungsprozesse** notwendig. Auch informelle Kommunikationsbereiche können hiervon betroffen sein. So scheint der **Smalltalk an der Kaffeemaschine** oder ein **zufälliges "über den Weg laufen"** nur noch eingeschränkt stattzufinden. Ein spontanes Aufschnappen und Einbringen von Gesprächsinhalten wird stark begrenzt. Folglich sollten nicht nur **formelle**, sondern auch **informelle Prozesse** bedacht und koordiniert werden.

SECHS SPANNUNGSFELDER

5. STRUKTUR - FLEXIBILITÄT

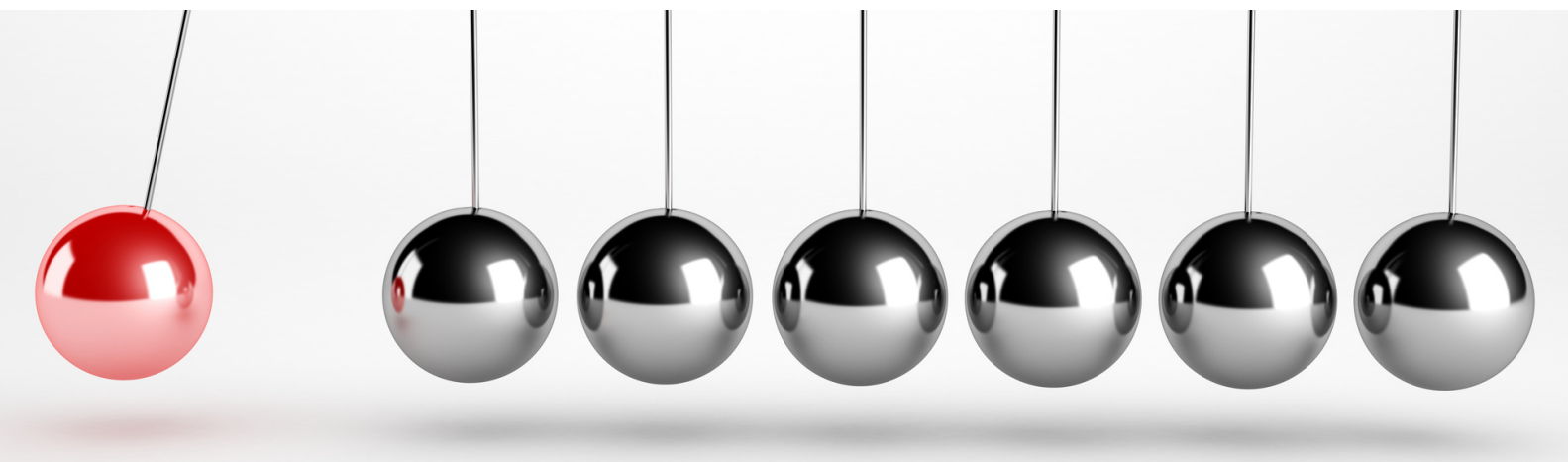
"Struktur - Flexibilität" steht in starker Verbindung zum Spannungsfeld "Koordination - Spontaneität", geht jedoch spezifisch auf die **Notwendigkeit strukturschaffender Maßnahmen**, bspw. eine Etablierung **wiederkehrender, kontinuierlicher Formate**, ein. Hybride Arbeitssettings schaffen zeitliche und örtliche Flexibilität. Infolgedessen scheint eine Kernkompetenz zukünftiger Führungskräfte in der **Entwicklung von Anpassungsfähigkeit an dynamische Umstände** zu liegen, die aus einem ständigen Wechsel von Arbeitsorten und Arbeitszeiten heraus resultieren können. Während flexiblere Arbeitswelten zunächst in Verbindung zu einer Vielzahl von Vorteilen stehen (bspw. kürzere Arbeitswege, individuelle Work-Life-Balance), kann eine **zu hohe Flexibilität paradoxerweise zu Einschränkungen** führen. Insbesondere Führungskräfte können in ihrem etablierten Führungsverhalten einschließlich ihrer Strukturen herausgefordert werden. War man einst gewohnt, Mitarbeitende flexibel zu erreichen, scheint in einer hybriden Arbeitswelt die Etablierung neuer Strukturen sinnvoll zu sein. Dies kann in Form **wiederkehrender Formate und Meetings** stattfinden, die beispielsweise **Dimensionen** wie passives Lernen, Karriere- und Entwicklungsgespräche oder individuelle, private Mitarbeiteraspekte betreffen. Oder bedarf es zur Schaffung von Strukturen weitreichenderer Schritte? Sollte man Flexibilität einschränken und verpflichtende Präsenztage einführen oder den Mitarbeitenden freie Wahl lassen? Hier scheint für Führungskräfte eine Herausforderung im Finden der richtigen **Balance aus Struktur und Flexibilität** zu bestehen.

6. TECHNOLOGIE: FÖRDERER - HEMMER

Technologie ist eine **unerlässliche Voraussetzung** für das Gelingen eines hybriden Arbeitsmodus. Sie macht es möglich, dass Mitarbeitende an unterschiedlichen Standorten kooperieren und kommunizieren können. Technologie fördert den **gemeinsamen Austausch** und stellt den **reibungslosen Ablauf** der Arbeitsprozesse sicher. So bieten technische Systeme Lösungen, um Arbeitswege neu zu gestalten. Um dies bestmöglich auszunutzen, ist ein hoher Grad an digitalisierten Prozessen entscheidend. **Technische Barrieren** (bspw. Internet, IT-Ausstattung) können Einfluss auf die Produktivität der Mitarbeitenden nehmen. Am Ende müssen Mitarbeitende jedoch dazu befähigt und überzeugt werden, solche Systeme zu nutzen – eine nicht zu unterschätzende Herausforderung. Ferner wird Mitarbeitenden eine technische Grundausstattung für ein Arbeiten zuhause nicht zwangsläufig zur Verfügung gestellt. Die Anschaffung von zusätzlicher Hardware liegt oftmals in der Verantwortung der Angestellten. Sofern diese trotz unzureichender Ausstattung hybrides Arbeiten nutzen, kann dies Einfluss auf verschiedene Bereiche haben (bspw. Produktivität, Gesundheit der Mitarbeitenden) - ein Spannungsfeld, das ein **aktives Management seitens der Führungskräfte** erfordert.

SECHS SPANNUNGSFELDER

Spannungsfeld	Herausforderung	Lösungsansatz
Transparenz - Undurchsichtigkeit	• Dimension Kommunikation • Dimension Koordination • Dimension Vertrauen • Dimension Entscheidung	• Freischaltung von Kalendern • Einblicke in Arbeitsprozesse gewähren • Entscheidungen begründen
Aktivität - Passivität	• Schleichender Prozess der Implementierung hybrider Arbeitsarrangements • Veränderungsprozesse identifizieren	• Aktiven Change-Management-Ansatz zur Einführung hybrider Arbeitssettings verfolgen
Individualität - Kollektivismus	• Individuelle Vorlieben, Wünsche und Bedürfnisse • Große Bandbreite an unterschiedlichen Vorgehensweisen	• Team-spezifische Herausforderungen wahrnehmen und individuell adressieren
Koordination - Spontanität	• Einschränkung eines spontanen Austauschs (formell und informell)	• Austauschprozesse (formeller und informeller Kultur) planen und koordinieren
Struktur - Flexibilität	• Verschwimmende, dynamisch wechselnde Arbeitswelten • Flexibilität kann zu Einschränkungen führen	• Anpassungsfähigkeit entwickeln • Wiederkehrende Formate und Meetings etablieren • Kontinuität schaffen
Technologie: Förderer - Hemmer	• Technische Barrieren • Akzeptanz und Nutzung neuer Technologien • Unterschiedliche IT-Standards	• Technische Barrieren beseitigen • Mitarbeitenden im Umgang mit Technologien befähigen • Einheitliche IT-Standards etablieren



URSPRUNG UND AUSWIRKUNGEN DES NEGATIVEN GEFÜHLS INS BÜRO GEFAHREN ZU SEIN

ARBEITNEHMER:INNEN VERFOLGEN ZIELE, WELCHE SIE MIT DER ARBEIT IM BÜRO ZU ERREICHEN SUCHEN.

Der **morgendliche Weg ins Büro**, ob mit dem Auto, den öffentlichen Verkehrsmitteln, dem E-Bike oder -Roller, oder gar zu Fuß. **Getrieben von professionellen und sozialen Zielen, nehmen Arbeitnehmer:innen die Zeit des Pendelns auf sich.** So wird erwartet, einen produktiven Arbeitstag zu haben, mit den eigenen Aufgaben voran zu kommen, und soziale Interaktionen mit Kolleg:innen zu genießen. Doch **was passiert, wenn die erwarteten Ziele nicht erreicht werden?** Was ist, wenn das Büro überfüllt ist und keinen produktiven Arbeitsraum bietet? Wenn alle Kolleg:innen den ganzen Tag in virtuellen Meetings sitzen und niemand Zeit (und Lust?) für einen Kaffee hat?

Wenn **Erwartungen nicht erfüllt werden und Arbeitnehmer:innen eine freie Wahl getroffen haben ins Büro zu fahren, entsteht ein Gefühl der Reue.** Zusätzlich wird dieses Gefühl davon beeinflusst, wie zufrieden Arbeitnehmer:innen mit ihrer IT-Ausstattung sind und wie lange die Pendelzeit ist.

DOCH WAS PASSIERT MIT
ARBEITNEHMER:INNEN, DIE
GEFÜHLE DER REUE
ENTWICKELN?





PENDELN MUSS SICH LOHNEN

Unzufriedenheiten mit dem Beruf entstehen, sowie der **Wunsch, vom hybriden Arbeiten abzusehen**.

Unternehmen sind daher angehalten, die eigene Kultur und technologische Ausrichtung auf hybrides Arbeiten anzupassen. **Pendeln muss sich für Arbeitnehmer:innen lohnen**. Es muss transparent sein, inwieweit sich das Pendeln im Zuge der professionellen und sozialen Zielerreichung womöglich eignet. Dies kann **durch Technologien und technologische Funktionen** abgebildet werden.

So gibt es bereits Unternehmen und Software, welche sich konkret auf dieses Problem fokussiert haben (e.g. <https://at.cafe/> oder Microsofts "Places").

Transparenz ist vermutlich ein Haupttreiber, welcher Arbeitnehmer:innen darin unterstützen kann, die Entscheidung über die Wahl des Arbeitsortes besser zu fällen.

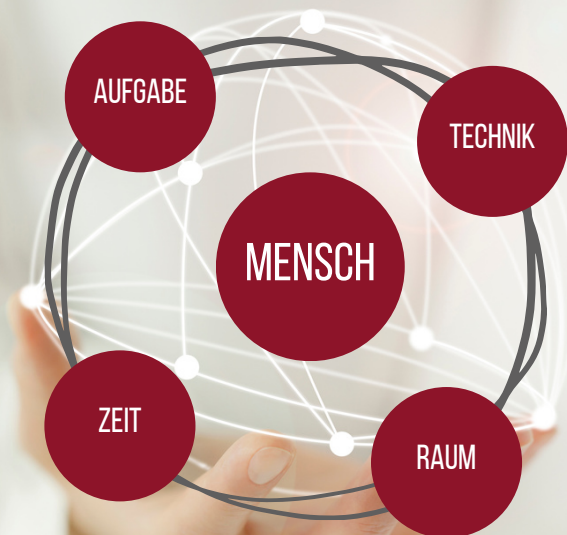


QUANTITATIVE STUDIE: ERSTELLUNG KONSTRUKT UND ITEMS, DATENERHEBUNG MITTELS ONLINE-UMFRAGE
TEILNEHMER: 328



ZEIT UND RAUM ALS NEUE DIMENSIONEN DES ARBEITSSYSTEMS

MENSCH-AUFGABE-TECHNIK-ZEIT-RAUM



Im klassischen Arbeitssystem haben wir immer vom Gespann aus **Mensch-Aufgabe-Technik** gesprochen, ein **klassisches sozio-technisches System**. Dies galt als ausreichend, da im Arbeitssystem der Arbeitsort und die Arbeitszeit als Konstanten galten und demnach vernachlässigbar sind. Hybrides Arbeiten als Ergebnis der Pandemie hat gezeigt, dass der Ort und die Zeit nicht mehr als Konstante wahr zu nehmen sind. Telework und damit das Arbeiten von Zuhause, dem Café oder Co-Working Space wurden zunehmend relevanter. Auch die Arbeitszeit ist nicht mehr "9-to-5". Viele Arbeitnehmer:innen passen die Zeiten, in denen sie arbeiten, ihren Produktivphasen an. Nächtliches Arbeiten oder ein sehr früher Start werden immer populärer. Demnach müssen wir das klassische Arbeitssystem um die Dimensionen "Zeit" und "Raum" ergänzen, um eine **ganzheitliche Sicht auf die Arbeit gewährleisten** zu können.

MIT DEN DIMENSIONEN
**MENSCH-AUFGABE-TECHNIK-
ZEIT-RAUM** KÖNNEN WIR
SÄMTLICHE INTERPRETATIONEN
DER ARBEIT ANSTELLEN.

Mit Hilfe dieser Dimensionen lässt sich ein Großteil der Fragen rund um die Zukunft der Arbeit betrachten. Zudem können wir so, auf einzelne Dimensionen "zoomen", und eine Kernbetrachtung der Dimension im Zusammenspiel mit den weiteren analysieren. So wäre es beispielsweise spannend die **Rolle der Technologie für den Menschen** genauer zu untersuchen, wenn sich Raum, Zeit und Aufgaben ändern. Die **Zukunft der Arbeit ist ein fortlaufender Prozess** und die einzelnen Dimensionen helfen uns auch kommende Veränderungen zu beleuchten und passende Reaktionen zu empfehlen.

STAY IN TOUCH

© PROF. DR. SVEN LAUMER | FLORIAN J. MEIER |
TIM-JULIAN SCHWEHN

NÜRNBERG 2023



ZUKUNFT DER ARBEIT
Schöller-Forschungslabor

NOCH FRAGEN?

NUR KEINE HEMMUNGEN! SCHICKEN SIE UNS
EINE E-MAIL AN WISO-WI-DWG@FAU.DE ODER
BESUCHEN SIE UNSERE WEBSEITE
[HTTPS://WWW.ZUKUNFTDERARBEIT.WISO.RW.FAU.DE/](https://www.zukunftderarbeit.wiso.rw.fau.de/)