

IMPULSPAPIER



Das neue Normal? Die Arbeitswelt nach der Corona-Pandemie

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Redaktionelle Verantwortung

Plattform Industrie 4.0
Bülowstraße 78
10783 Berlin

Stand

Juli 2021

Diese Broschüre wird ausschließlich als Download angeboten.

Gestaltung

PRpetuum GmbH, 80801 München

Bildnachweis

eamesBot / Shutterstock / Titel
ma_rish / iStock / S. 2/3
SurfUpVector / iStock / S. 4
elenabs / iStock / S. 5
Viktoria Kurpas / iStock / S. 6

Zentraler Bestellservice für Publikationen der Bundesregierung:

E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
Telefon: 030 182722721
Bestellfax: 030 18102722721

Diese Publikation wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit herausgegeben. Die Publikation wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf nicht zur Wahlwerbung politischer Parteien oder Gruppen eingesetzt werden.

Einerseits ... andererseits

Die neue Arbeitswelt ist voller Gegensätze. Einerseits reisen wir viel weniger und unser Bewegungsradius ist dadurch kleiner. Andererseits ermöglicht uns die Videotelefonie eine schnelle und günstige Kontaktaufnahme, in der Entfernungen keine Rolle mehr spielen. Die neue Arbeitswelt ist voller Gegensätze.

Die folgenden Seiten stellen wesentliche Aspekte der Arbeitswelt in großen deutschen Industrieunternehmen vor, die durch die Corona-Pandemie möglicherweise langfristige Änderungen erfahren werden.

Obwohl sich betriebsübergreifend dieselben Tendenzen abzeichnen, sind im Einzelfall die Vor- und Nachteile gegeneinander abzuwägen. Diese Publikation stellt für ausgewählte Trends das Für und Wider kondensiert dar.

Home-Office

Die Erfahrungen der Arbeitsgruppe untermauern die Erkenntnisse zahlreicher Studien, dass die **Produktivität im Home-Office** gleich hoch oder höher ist als am betrieblichen Arbeitsplatz. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten im Home-Office tendenziell mehr und öfter in den Randzeiten. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Erwerbsarbeit mit Kinderbetreuung und Home-Schooling in Vereinbarkeit gebracht werden muss. Aufgrund der Reduzierung von sozialen Kontakten sowie der Einführung von Hygienemaßnahmen ist auch die Häufigkeit von Erkältungen – und somit von Krankentagen – wesentlich verringert worden. Virtuelle Hintergründe schützen die Privatsphäre. Die **Akzeptanz für Videokonferenzen** steigt – gleichzeitig tut dies der Überdross an solchen Besprechungen – die sogenannte „Zoom-Fatigue“. In den Kalendern reihen sich die Termine teils nahtlos aneinander und erhöhen die wahrgenommene „Schlagzahl“ im Arbeitsalltag. **Verdichtung und Beschleunigung** werden häufig als „Beiwerk“ des virtuellen Arbeitens genannt.

Nach mehr als einem Jahr Pandemiegesehen ist die Ausstattung des heimischen **Arbeitsplatzes oft unverändert provisorisch**. Es mangelt vermehrt an ergonomischen Tischen, Stühlen und separaten Bildschirmen. Selten verfügen Beschäftigte über ein gesondertes Arbeitszimmer in der Wohnung. Die Grenze zwischen Arbeitszeit und Freizeit verschwimmt. Alte Routinen des Miteinanders am Arbeitsplatz wurden zusehends von einer **isolierten Eintönigkeit** verdrängt, der bestenfalls durch **neu erlernte Selbstführung** begegnet worden ist. Das Gespräch am Kopierer oder der Kaffeemaschine, der Flurfunk oder kurze Zurufe am Rande – die meisten Beschäftigten vermissen den kurzen, oft spontanen, informellen und bereichsübergreifenden Austausch mit Kolleginnen und Kollegen. Fehlt dieses Miteinander, werden die **intrinsische Motivation und Identifikation mit der Organisation umso wichtiger**. Virtuelle Kaffeepausen und kollegiale Selbsthilfegruppen sind – teils als Graswurzelbewegung auf Initiative der Beschäftigten hin entstanden – eine Antwort auf den Mangel am Persönlichen. Sicher aber ist: Auch nach der Pandemie wird das Arbeiten im Home-Office für viele Beschäftigte ein fester Bestandteil des Arbeitsalltags sein.

„In den Kalendern reihen sich die Termine teils nahtlos aneinander und erhöhen die wahrgenommene „Schlagzahl“ im Arbeitsalltag.“



Neubewertung des Büros

Es gibt viele Gründe, warum Beschäftigte **auch nach der Pandemie** zumindest an zwei, drei Tagen in der Woche weiterhin im Home-Office arbeiten wollen. Sie haben mitunter die Erfahrung gemacht, dass sie im Home-Office **ungestörter arbeiten** können. Pendlerinnen und Pendler profitieren besonders von der **Zeitersparnis**. Unternehmen – sowohl in Deutschland als auch im Ausland – können diesen Umstand für eine Umstrukturierung oder Reduzierung der Büroplätze nutzen, um hohe Mietkosten zu sparen. Arbeitsplätze können abwechselnd von verschiedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern benutzt werden („desk sharing“) oder einzelne Arbeitsplätze zu Kreativräumen umgestaltet werden. Das Büro wird verstärkt zu einem **Ort für kreative Teamarbeit, Diskussionsrunden, Brainstorming und intensiven Austausch**.

Nach einer langen pandemiebedingten Home-Office-Phase wünschen sich viele Beschäftigte, abhängig von ihrer Lebensphase, eine Rückkehr ins Büro – mit geregelten Arbeitszeiten, kürzeren Dienstwegen im Sinne von direkter Kommunikation mit den Kolleginnen und Kollegen sowie einer deutlicheren **Trennung von Arbeitszeit und Freizeit** bzw. Arbeitsort und Wohnstätte. Dies trifft insbesondere auf Beschäftigte zu, deren Arbeitsumfeld das eigene soziale Umfeld darstellt. Eine Rückkehr zur vermeintlichen Normalität beinhaltet für viele Beschäftigte auch den Anspruch auf ihren angestammten Arbeitsplatz im Büro. Eine Tischreservierung im Büro, wie es in einigen Unternehmen bereits üblich ist, wird vielerorts von Beschäftigten abgelehnt. Die Einrichtung von Kreativräumen einerseits und einzelnen Ruheräumen für konzentrierte Einzelarbeit andererseits wird nur für wenige Unternehmen und dort nur für ausgewählte Bereiche als zielführend wahrgenommen.

„Das Büro wird verstärkt zu einem Ort für kreative Teamarbeit, Diskussionsrunden, Brainstorming und intensiven Austausch.“



Remote-Führung

Durch die Verlagerung der Arbeitsleistung in das private Umfeld musste in vielen Unternehmen ein Kulturwandel vollzogen werden – von einer weit verbreiteten Präsenzkultur zu einer **Ergebniskultur**, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Autonomie bei der Gestaltung ihrer Arbeits- und Tagesabläufe lässt. Vor diesem Hintergrund gewinnt insbesondere **Führung** eine neue Bedeutung.

Der Kulturwandel zielt auf gegenseitiges Vertrauen zwischen Führungskräften und Beschäftigten. Dazu tragen Führungskräfte maßgeblich bei, indem sie lernen, mit der richtigen Mischung aus **Empathie** und **Leadership** zu führen, um Vertrauen zu schaffen. Dies unterscheidet sich von einem rein autoritären Führungsstil. Dort, wo die Vertrauensbasis zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Vorgesetzten fehlt, entstehen häufiger Reibungsverluste im virtuellen Arbeitsalltag. In den Zeiten seit Corona – den Zeiten der Fernführung – ist ein vertrauensvolles Miteinander wichtiger als je zuvor.

Die zunehmende **Autonomie der Beschäftigten** führt zu einem Spannungsverhältnis mit der notwendigen, aber nicht überall geplanten und/oder technisch umsetzbaren **Erfassung von Arbeitszeit**. So stellen sich alte Fragen

erneut, wie die nach einer Flexibilisierung der täglichen Höchstarbeitszeit sowie neuen Vergütungsregelungen für Mehrarbeit und Arbeit an Wochenenden. Am Rande dieses überwiegend juristischen Regelungsbereiches finden mitunter intensive Debatten um das Thema **Leistungskontrolle** statt. Methoden und Instrumente von Kontrolle und Führung mussten der überwiegend virtuellen Kommunikation angepasst werden. Eine Eins-zu-eins-Übersetzung der „analogen“ Führung in den digitalen Raum gelingt nicht. Das stellt sowohl Führungskräfte als auch Beschäftigte vor Herausforderungen. Insbesondere Beschäftigte, die üblicherweise durch Vorgesetzte und Kolleginnen und Kollegen im Büro **motiviert** werden und durch gemeinsame Pausen ihren **Arbeitstag strukturieren**, haben im Home-Office oft Mühe, einen durch intensive Arbeitsphasen und regelmäßige Pausen strukturierten Rhythmus beizubehalten. Gleichzeitig erkennen moderne Führungskräfte durch den Kulturwandel, dass Führung nicht nur „von oben nach unten“ geht. Vielmehr gilt es, Führung eher als **Coaching**, gemeinsam und auf Augenhöhe mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wahrzunehmen. Vor diesem Hintergrund ist zu hoffen, dass die Pandemie eine moderne Ära der Führungskultur eingeführt hat.



Chancengleichheit

Es ist nun unumstritten, dass Home-Office in breitem Umfang möglich ist. Viele Unternehmen konnten einen Großteil ihrer Beschäftigten relativ kurzfristig mit technischem Gerät und Serverzugängen ausstatten, sodass mobiles Arbeiten möglich wurde. Der Kauf von Softwarelizenzen und herausragende Arbeit in den IT-Abteilungen haben einen virtuellen Kommunikationsraum geschaffen, in den ein Großteil unserer Interaktionen erfolgreich verlagert werden konnte.

Um das Pandemiegeschehen einzudämmen, wurden in der Regel die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **im indirekten Bereich** ins Home-Office geschickt. Für die **Beschäftigten in der Fertigung, an den Maschinen und Anlagen** war dies jedoch kaum möglich. Sofern die eingebrochene Auftragslage nicht zu Kurzarbeit geführt hat, waren die Beschäftigten der direkten Bereiche weiterhin im Einsatz.

Home-Office wird in Anbetracht der strengen Hygieneauflagen in der Produktion oft als Sonderbehandlung oder Besserstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf dem Shopfloor wahrgenommen, die sich auch bei der unterschiedlichen technischen Ausstattung widerspiegelt. Waren Laptops für die Beschäftigten im Shopfloor als Arbeitsmittel in den Zeiten vor Corona nicht unbedingt notwendig, so stellen aktuell nicht vorhandene betriebliche E-Mail-Adressen oder Firmengeräte eine große Hürde dar. Dies betrifft insbesondere die Ansprache durch den Betriebsrat und die Gewerkschaften sowie die Teilnahme an Betriebsratssitzungen während der Pandemie – aber auch die allgemeine Kommunikation des Unternehmens mit allen Beschäftigten. Ein chancengerechtes neues Normal bedeutet deshalb, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit adäquater Technik ausgestattet werden.



Identifikation mit dem Arbeitgeber

Die Neueinstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne einen direkten persönlichen Kontakt gelingt oft besser als erwartet. Digitale Vorstellungsgespräche, die Einarbeitung und das Kennenlernen der Kolleginnen und Kollegen per Videokonferenzen erforderten schnelles Umdenken, Anpassen und vor allem Kreativität. Einige Unternehmen bieten spezielle **Formate für einen informellen und geselligen Austausch** an, wie beispielsweise Weinverkostungen, digitales Onboarding für neue Auszubildende, virtuelle Treffen bei einem „Feierabendbier“ oder exklusive Film-Vorführungen.

Neu eingestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Home-Office benötigen zumindest in der Anfangsphase eine engere Begleitung, um **Arbeitsabläufe kennenzulernen** und eine Orientierung im Unternehmen zu bekommen. Zusätzlich müssen ihnen technische Zugänge und Arbeitsmittel eingerichtet und zur Verfügung gestellt werden. Zeitliche Verzögerungen bei der Bereitstellung von Zugängen und Geräten und lückenhafte Betreuung führen zu Frustration und behindern möglicherweise langfristig die Identifikation mit dem Unternehmen. Ohne die Identifikation mit dem Unternehmen, vor allem auch über den Standort des Unternehmens, steht zu befürchten, dass die Bindung der neu eingestellten Beschäftigten nur schwach ausgeprägt bleibt. Die Frage, ob die Bindung an das Unternehmen auch langfristig wirkt, wird voraussichtlich erst in ein paar Monaten beantwortet werden können.



We'll see ...

Die Corona-Pandemie hat die ganze Arbeitswelt ad hoc zu einem Real-labor gemacht, in dem Home-Office, Fernführung und Videokonferenzen die Regel und nicht die Ausnahme sind.

Noch sind die langfristigen Auswirkungen dieses Experiments nicht absehbar. Viele Fragen müssen derzeit unbeantwortet bleiben. Wie wirkt sich digitales Onboarding auf die Identifikation mit dem Unternehmen aus? Welche Aufwertung erfährt der Arbeits- und Gesundheitsschutz?

Ein Zurück zur Normalität ist schwer vorstellbar und suggeriert eine Stabilität, die es auch vor der Pandemie nicht gegeben hat. Vielmehr ist davon auszugehen, dass wir uns in einem steten Wandel bewegen.

Wir müssen uns die Frage stellen, wie wir die Beschleunigung und Verdichtung unserer Arbeitswelt entschleunigen und gesundheitsfördernd strukturieren wollen. Welche Fähigkeiten brauchen wir, um uns in einer ungewissen, stets im Wandel begriffenen Welt selbstsicher zu bewegen?

Um Antworten zu finden, müssen wir aus alten Denkmustern ausbrechen und Arbeit zusammen mit den Beschäftigten neu denken. Das bedarf Mut, Zuversicht und einer positiven Einstellung gegenüber Veränderungen. Es bedarf einer neuen Kultur.

TEILNEHMENDE UNTERNEHMEN

ABB | Airbus Operations GmbH | Festo Didactic | Merck KGaA | OPTIMA packaging group GmbH | SAP SE | Siemens AG

