

ARBEIT UND ORGANISATION NACH DER CORONA

VORWORT	3
1. EINLEITUNG	4
Das Staunen über das Arbeiten von zu Hause aus ist erstaunlich	5
Reiche Geschichte	5
Individuelle Arbeit wird (generell) besser von zu Hause aus erledigt	6
Individuelle Produktivität steigt, Team-Produktivität sinkt	6
Mehr E-Mail, mehr Meetings	7
Längere Arbeitszeiten	7
Individuell produktiver, Zusammenarbeit sinkt	8
2. AUSWIRKUNG AUF DIE MITARBEITER UND DIE ORGANISATION	10
Weniger High-Level-Aufgaben, Burn-out-Beschwerden stabil	10
Geringere Chance auf Beförderung	11
Job happiness	12
Weniger verbunden, das Gefühl, zurückgelassen zu werden	12
3. ZUKUNFTSORIENTIERTER ANSATZ FÜR DIE ARBEIT	14
Über die Zukunft nachdenken	14
Attraktiver Arbeitgeber	15
Nicht jeder will von zu Hause aus arbeiten	16
Die Zusammenarbeit in Teams wird immer wichtiger	16
Coaching leadership und Vertrauenskultur	16
Engagement und Beteiligung	17
4. WIE WEITER?	19
Herangehensweise	19
1. Einsicht in die aktuellen Arbeitsmethoden	19
2. Was wird sich an der Art und Weise, wie wir arbeiten, ändern?	19
3. Ihre Geschichte: Ihre Vision von Arbeit	20
4. Integraler Prozess	20
5. Change	21
Zum Schluss	21
5. Nächste Schritte	22
Online Einführung in das hybride Arbeiten	22
Future of Work Lab	22
Maßgeschneiderte Anleitung	22
www.hybrid-working.eu	22
Kontaktmöglichkeiten	22

VORWORT

Von dem Moment an, als Corona zuschlug, wurden wir mit Nachrichten über seine Auswirkungen auf unsere Arbeitsweise und unsere Organisationen überschwemmt. Man kann den Wald vor lauter Bäumen kaum noch sehen.

Für diejenigen, die sich wie wir bei Yolk und Graymatter schon seit einiger Zeit mit neuen Arbeitsweisen beschäftigen, ist viel von der Verwirrung zu erkennen. Genauso wie die vielen Fragen, die sich Organisationen jetzt stellen müssen. Werden wir weiterhin von zu Hause aus arbeiten? Wie bewahren wir den sozialen Zusammenhalt? Welche Art von Technologie brauchen wir? Und was machen wir mit dem Büro?

Glücklicherweise sind viele der Antworten bereits vorhanden, da viele Organisationen bereits vor Corona auf neue Art und Weise gearbeitet haben. Zuerst bekannt als Telearbeit und dann als New Way of Working, war es eine Bewegung, die in den Niederlanden im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts populär war. In dieser Zeit wurde viel über die Vor- und Nachteile einer neuen Arbeitsweise geforscht, bei der die Mitarbeiter mehr Freiheit bekamen, selbst zu bestimmen, wo und wann sie ihre Arbeit erledigen. Sie wählten den Ort, der am besten zu ihrer Tätigkeit passte (tätigkeitsbezogenes Arbeiten) und die Zeit, die ihnen am meisten zusagte. Unabhängig von Zeit und Ort.

Für dieses Dokument haben wir einen Blick auf die Forschung zu innovativen Arbeitsformen geworfen. Wir haben dies mit der neuesten Forschung über Arbeit nach Corona und mit unserer langjährigen Erfahrung in der Unterstützung von Organisationen, die ihre Arbeitsweise ändern wollen, kombiniert.

Wir konzentrieren uns vor allem auf Arbeit, die unabhängig von Zeit und Ort ausgeführt werden kann, also auf Wissensarbeiter.

Wir sind zwei Agenturen für Entwicklung, Wachstum und Kommunikation, die sich seit rund zwanzig Jahren mit neuen Arbeitsformen beschäftigen. Allein in den letzten zehn Jahren haben wir über 100 Organisationen im In- und Ausland geholfen. Alle unsere Projekte haben einen integralen Ansatz: Bricks, Bytes, Behaviour und Brand.

Wir freuen uns, unser Wissen und unsere Erfahrung mit Ihnen zu teilen. Und hoffen, dass Organisationen, die sich derzeit mit der Frage nach der Zukunft der Arbeit beschäftigen, besser in der Lage sein werden, die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Aart Bouwmeester
Henny van Egmond
Mark C. Gray

Juni 2021

1. EINLEITUNG

Viele Organisationen stellen sich derzeit die Frage, was sie tun sollen, wenn wir wieder ins Büro gehen. Arbeiten wir weiter von zu Hause aus? Was machen wir mit dem Büro? Wird das Büro zu einer Art Starbucks, nur für Meetings und Besprechungen? Können wir die Anzahl der Quadratmeter deutlich reduzieren und so Kosten einsparen?

Viele dieser Organisationen haben beschlossen, dass ihre Mitarbeiter in Zukunft an ein oder zwei Tagen in der Woche von zu Hause aus arbeiten können. Dies wird bereits als hybrides Arbeiten bezeichnet.

Ob eine solche Entscheidung logisch und vor allem sinnvoll ist, lässt sich nicht pauschal beantworten. Es gibt unzählige Faktoren, die darüber entscheiden, ob Menschen effektiv von zu Hause aus arbeiten können.

Derzeit dreht sich die Diskussion vor allem um die Vor- und Nachteile von Homeoffice und um die Frage, wie viel Bürofläche eingespart werden kann. Doch in der Arbeits- und Organisationswelt tut sich viel mehr. Manche sprechen bereits von einem "Tipping Point". McKinsey¹ hat 800 Top-Manager auf der ganzen Welt befragt und daraus mehrere Trends abgeleitet, die unsere Arbeit beeinflussen. Einige der Entwicklungen sind bekannt, aber sie haben sich dank Corona beschleunigt.

- Die Digitalisierung und Automatisierung hat massiv Fahrt aufgenommen. Das ist in den Kundenkontaktzentren und im E-Commerce mehr als offensichtlich. Letzterer ist fünfmal schneller gewachsen als vor Corona. Die Umsätze bei Amazon und anderen Online-Händlern sind explosionsartig gestiegen.
- Unternehmen werden mehr Fernarbeit zulassen. Aber sicher nicht für jeden und

nicht jeden Tag. Top-Manager gehen davon aus, dass ein Zehntel ihrer Mitarbeiter zwei oder mehr Tage pro Woche von zu Hause aus arbeiten wird - doppelt so viele wie vor Corona. Fernarbeit beschränkt sich auf einige Branchen, wie IT und den Finanzsektor, und auf die mittleren Führungsebenen.

- Manager sagen voraus, dass es weniger Festanstellungen, mehr Externe und mehr Zeitarbeiter über Agenturen geben wird. Aufgrund der Pandemie gerieten Unternehmen mit vielen Festangestellten in Schwierigkeiten, vor allem in Branchen wie dem Gesundheitswesen, der Gastronomie und bei Veranstaltungen. Das lag oft daran, dass sie nicht in der Lage waren, die Kosten für festangestellte Mitarbeiter zu tragen, und manchmal auch daran, dass es zu wenig Mitarbeiter gab, wie im Gesundheitswesen.
- Es wird mehr Arbeitsplätze in Organisationen geben, die sich auf Sicherheit und Gesundheitswesen konzentrieren.

Das von der McKinsey-Studie skizzierte Bild wird durch Untersuchungen des Weltwirtschaftsforums (WEF)² in 15 Branchen und 26 Ländern bestätigt. Diese Untersuchungen legen nahe, dass mehr als 40 Prozent der arbeitenden Bevölkerung neue Fähigkeiten erlernen müssen, um in der neuen Arbeitswelt wettbewerbsfähig zu sein. Zu diesen neuen Mitarbeitern gehören vor allem kritische Denker, Kreative und Spezialisten für die kollektive Lösung komplexer Probleme. Was ihren Charakter betrifft, so sind diese Menschen lernaktiv, belastbar und flexibel und haben eine hohe Stresstoleranz. Wie die Untersuchungen von McKinsey prognostiziert auch die Untersuchung des WEF einen starken Rückgang der verfügbaren Arbeit aufgrund der Automatisierung und einen steilen Anstieg an externen Mitarbeitern, insbesondere für spezialisierte Aufgaben.

¹ [McKinsey Global Business Executive Survey, July 2020](#)

² [The Future of Jobs Report 2020](#)

Kurz gesagt, es ist klar, dass diese Trends einen großen Einfluss auf unsere Art zu arbeiten und auf Organisationen als Ganzes haben werden. Es wird eine kurzfristige Herausforderung geben - was machen wir nach Corona - aber vor allem eine mittelfristige. Es ist sinnvoll, diese Herausforderungen nicht isoliert zu betrachten, sondern darüber nachzudenken, wie die Arbeit nach Corona organisiert sein wird, und zwar mit Blick auf die längere Zukunft.

Das Staunen über das Arbeiten von zu Hause aus ist erstaunlich

Die Tatsache, dass viele Menschen nahtlos weiterarbeiten konnten - von zu Hause aus - ohne allzu große Probleme, hat viele überrascht. Nicht zuletzt die Führungskräfte, die oft noch eine Daseinsberechtigung haben, weil sie die Mitarbeiter aufgrund ihrer Anwesenheit steuern und kontrollieren, ob sie tatsächlich arbeiten. Diese Verantwortung wurde von einem Tag auf den anderen an die Mitarbeiter weitergegeben. Und was passierte? In den meisten Fällen lief es gut. In vielen lief es sogar noch ein bisschen besser.

Reiche Geschichte

Für diejenigen von uns, die sich schon länger mit neuen Arbeitsformen beschäftigen, war das nicht überraschend. Zahlreiche Untersuchungen der letzten Jahrzehnte zeigen, dass die Arbeit aus der Ferne erhebliche Vorteile mit sich bringt, darunter eine stärkere Einbindung der Mitarbeiter (weil sie stärker mitbestimmen können, wo und wann sie arbeiten) und eine höhere Produktivität.

In den Niederlanden arbeitet ein signifikanter Anteil der Mitarbeiter schon seit Jahren (gelegentlich) von zu Hause aus: laut der niederländischen Statistikbehörde CBS³ nicht weniger als 40 %.

Die Zahl der Menschen, die von zu Hause aus arbeiten, ist in den letzten Jahren stetig gestiegen.



Die Tatsache, dass die Arbeit von zu Hause aus funktioniert, ist nicht ungewöhnlich. In den Niederlanden gibt es eine reiche Geschichte auf diesem Gebiet. Interpolis begann in den 1990er Jahren mit zeit- und ortsunabhängigem Arbeiten. In den Statistischen Wirtschaftsnachrichten (ESB) wurde untersucht, was damals als Telearbeit bezeichnet wurde: "Die IT-Ausstattung zu Hause und in den Unternehmen hat sich rasant verbessert, wodurch die Möglichkeiten zur Telearbeit deutlich gestiegen sind. Obwohl die Definitionen nicht immer übereinstimmen, deuten alle Untersuchungen darauf hin, dass das Phänomen zunimmt, und sie erwarten ein weiteres Wachstum. Es gibt eine starke Nachfrage nach der Arbeit von zu Hause aus, verursacht durch den Wunsch, den eigenen Tag zu organisieren, Reisezeiten zu reduzieren und sich besser zu konzentrieren."⁴

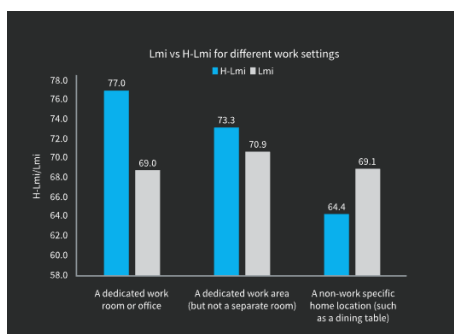
Im Prinzip spiegeln sich alle Vorteile, die jetzt - über 20 Jahre später - genannt werden, in diesem Bericht wider. Viele Organisationen folgten und führten den New Way of Working ein. In den Niederlanden war die Rabobank einer der Vorreiter, ebenso wie Microsoft. Um 2010 zeigte eine interne Untersuchung der Rabobank, dass über die Hälfte der Arbeit von Mitarbeitern erledigt wurde, die nicht in einem der vielen Büros saßen. Die Anzahl der Mitarbeiter, die (gelegentlich) von zu Hause aus arbeiteten, blieb jedoch konstant bei etwa 40

³ CBS research: 4 out of ten employees work from home

⁴ ESB, 85th year, nr. 4278, page D22, 2 November 2000

Prozent. Der ESB-Artikel wies darauf hin, dass die geringe Zahl der Mitarbeiter vor allem auf die Firmenpolitik zurückzuführen ist: Der größte Stolperstein für einen Durchbruch der Telearbeit sind nach derzeitigem Stand die Unternehmen selbst. Diese Unternehmen glauben, dass für viele Jobs immer noch eine physische Präsenz notwendig ist, während ein Teil der Arbeit durchaus aus der Ferne erledigt werden kann.

Diese Überzeugung hat sich auch im Jahr 2018 nicht geändert. Obwohl 80 Prozent der Unternehmen die Möglichkeit gehabt hätten, Remote-Arbeit anzubieten, haben nur 11 Prozent dieser Unternehmen dies tatsächlich angeregt. Das wichtigste Hindernis: traditionelle Manager, die es nicht gewohnt waren, Mitarbeiter, die außerhalb des Büros arbeiten, vertrauensvoll zu führen.



Leesman untersucht seit Jahren Arbeitsumgebungen rund um die Welt. Unmittelbar nach dem Ausbruch von Corona begannen sie mit der gezielten Erforschung der Arbeit von zu Hause aus.⁵

Individuelle Arbeit wird (generell) besser von zu Hause aus erledigt

Das wichtigste Ergebnis war, dass die Arbeitsumgebung zu Hause für viele Tätigkeiten tatsächlich besser ist als das Büro. Diejenigen mit einem eigenen Arbeitsraum zu Hause erreichten im Leesman-Index 77/100 Punkte, während sie ihrem Arbeitsplatz im Büro 69 Punkte gaben. Sogar

diejenigen, die zu Hause einen Platz zum Arbeiten hatten - aber keinen eigenen Raum - erzielten drei Punkte mehr. Diejenigen, die von zu Hause aus arbeiten, aber z. B. am Küchentisch, erreichten deutlich weniger Punkte. Sie gaben der Arbeit von zu Hause 64 Punkte im Vergleich zu den 69 Punkten für den Büroarbeitsplatz. Viele der Beschwerden, die derzeit veröffentlicht werden, beziehen sich auf das Fehlen eines guten Arbeitsplatzes zu Hause. Dabei geht es nicht nur um einen ergonomisch einwandfreien Schreibtisch und Stuhl, sondern vor allem um eine ruhige Umgebung.

Diejenigen, deren Job hauptsächlich individuelle Arbeit beinhaltet, gaben ihrem Arbeitsplatz zu Hause sogar eine höhere Punktzahl als diejenigen, die in ihrem Job hauptsächlich mit anderen zusammenarbeiten, so die Leesman-Forschung. Dies bezieht sich auf Aktivitäten wie individuelle (konzentrierte) Schreibtischarbeit, Telefongespräche, vertrauliche Diskussionen und die Vorbereitung von Angelegenheiten (wie das Lesen von Artikeln).

Individuelle Produktivität steigt, Team-Produktivität sinkt

Wer von zu Hause aus arbeitet, ist produktiver. Zahlreiche Umfragen zeigen, dass die Mitarbeiter - nachdem sie gezwungen wurden, von zu Hause aus zu arbeiten - produktiver wurden. Diese Untersuchungen fragten nach den Erfahrungen mit der Arbeit von zu Hause aus und nach den Auswirkungen auf die tägliche Arbeit. TNO⁶ (Niederländisches Institut für angewandte wissenschaftliche Forschung). zum Beispiel berichtete, dass mehr als die Hälfte der Mitarbeiter, die von zu Hause aus arbeiten, das Gefühl hatten, dass sie produktiver sind, wenn sie von zu Hause aus arbeiten. Nach der ersten Schließung der Schule gab es einen Einbruch, auf den eine erhöhte Produktivität folgte. Zahlreiche andere Untersuchungen unterstützen dies.

⁵ [Your workplace of the future, Leesman, December 2020](#)

⁶ [TNO, National Survey Working Conditions, performed between the end of June and July 2020 and in August 2020](#)

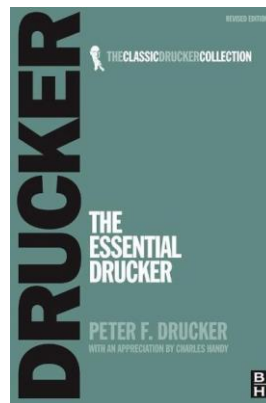
Mehr E-Mail, mehr Meetings

Die Frage ist, ob wir uns über die erhöhte Produktivität freuen sollten. Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten in der Politikgestaltung für eine Regierungsbehörde oder in einem kommerziellen Unternehmen. Sind Sie produktiver, nur weil Sie mehr E-Mails in Ihrem übervollen Posteingang beantworten? Zu viele Informationen haben einen erheblichen, negativen Einfluss. Im Jahr 2009 schrieb Paul Hemp in der Harvard Business Review⁷ einen Artikel zu diesem Thema mit dem Titel Tod durch Informationsüberlastung. Sein Fazit: All die digitalen Informationen haben einen negativen Einfluss auf das Wohlbefinden der Menschen, auf die Entscheidungsfähigkeit, die Innovationskraft und die Produktivität. Die Menschen sind weniger produktiv, weil all die Nachrichten, die wir über WhatsApp, Mail, Teams etc. erhalten, ständig unsere eigentliche Arbeit unterbrechen. Anmerkung: Das war im Jahr 2009. Die Menge an Informationen, die wir täglich verarbeiten, hat seitdem nur zugenommen.

Im Jahr 2011 beschloss Thierry Breton, der damalige CEO von Atos Origin und heutige EU-Kommissar, ein totales Verbot interner E-Mails zu verhängen. Ein Test unter 300 der 70.000 Mitarbeiter ergab, dass diese durchschnittlich 280 Mails pro Woche verschicken. Pro Woche verbrachten die Manager zwischen fünf und zwanzig Stunden mit dem Schreiben und Beantworten von E-Mails. Interne Mails waren eine Zeitverschwendung, denn die gleiche Untersuchung zeigte, dass 9 von 10 E-Mails nicht zum Unternehmensergebnis beitrugen. Kurzum - das Verbot interner E-Mails war der nächste logische Schritt.

Viele der Untersuchungen zur Produktivität bei Corona basieren auf Umfragen. Die Leute wurden gefragt, ob sie produktiver sind. Es gibt weniger Forschung über gemessene Produktivität. Das

National Bureau of Economic Research⁸ in Massachusetts untersuchte Metadaten in 16 Großstädten auf der ganzen Welt, in denen sie den Umfang der digitalen Kommunikation feststellen konnten. Wie sich herausstellte, ist unsere erhöhte Produktivität darauf zurückzuführen, dass wir mehr E-Mails verschickt haben (+5,2 Prozent). Bemerkenswert ist, dass wir auch an mehr Meetings teilgenommen haben (+12,9 Prozent) und dass mehr Personen an diesen Meetings teilgenommen haben (+13,5 Prozent).



Aber tragen mehr Meetings wirklich zur Produktivität bei? Der Management-Guru Peter F. Drucker kommentierte dies vor dreißig Jahren wie folgt: 'Meetings sind das Symptom einer schlechten Organisation. Je weniger Meetings, desto besser'.

In seinem Buch The Essential Drucker, das 60 Jahre seiner Arbeit zusammenfasst, werden Meetings als eines der vier größten Hindernisse für eine gut funktionierende Organisation bezeichnet. "In der Regel können Meetings nie zur wichtigsten Aktivität eines Wissensarbeiters werden (...) Zu viele Meetings bedeuten, dass die Verantwortung diffus ist und die Informationen nicht die Menschen erreichen, die sie brauchen."

Längere Arbeitszeiten

Das auffälligste Ergebnis der Untersuchung der Metadaten ist, dass die Arbeitszeiten der Menschen verteilter wurden, sie arbeiteten nicht mehr von 9 bis 5, sondern machten sogar längere Arbeitszeiten. Rund 8,2 Prozent (!) mehr. Mit anderen Worten: Diejenigen, die einen Vollzeitjob hatten, arbeiteten

⁷ [Death by Information Overload, HBR, 2009](#)

⁸ [Collaborating during coronavirus: the impact of covid-19 on the nature of work, NBER](#)

fünf Stunden pro Woche mehr. Das erklärt auch, warum die Leute denken, dass sie produktiver sind: Sie haben einfach länger gearbeitet. Leider verbrachten sie diese Zeit mit Aktivitäten, die nicht besonders nützlich waren, wie E-Mails und Meetings. Die Vor-Corona-Forschung zeigte auch, dass Menschen, die die Möglichkeit hatten, ihre Arbeit flexibel zu organisieren und von zu Hause aus zu arbeiten, mehr Zeit für ihre Arbeit aufbrachten als ihre Kollegen, die den 9-to-5-Büroalltag pflegten. Qualitative Untersuchungen zeigen, dass es eine Art Tausch gab: Weil die Reisezeit entfiel, verbrachten die Menschen einen Teil der eingesparten Zeit mit Arbeit.

Individuell produktiver, Zusammenarbeit sinkt

Es gibt eine weitere Perspektive in Bezug auf die Produktivität, die für die Arbeit und die Organisation in der Zukunft wichtig ist. Tätigkeiten, die in einer häuslichen Umgebung leicht erledigt werden können, sind oft Aufgaben, die man individuell erledigen kann, oder die wiederkehrenden Standardmeetings.



Für Routinetätigkeiten, die man individuell durchführen kann, ist bekannt, dass die Produktivität deutlich steigen kann.

Dies zeigte eine Untersuchung von Professor Nicholas Bloom⁹ von der Stanford University im Jahr 2013. Bloom untersuchte die Auswirkungen auf die Produktivität von Callcenter-Mitarbeitern, die für das chinesische Reiseunternehmen Ctrip begannen, von zu Hause aus zu arbeiten.

Neun Monate lang arbeitete ein Teil der Mitarbeiter von zu Hause aus, ein anderer Teil im Büro. Sie hatten denselben Vorgesetzten.

Diejenigen, die von zu Hause aus arbeiteten, waren 13 Prozent produktiver. Sie bearbeiteten mehr Anrufe. Diejenigen, die von zu Hause aus arbeiteten, arbeiteten wirklich von 9 bis 5, machten keine langen Mittagspausen und wurden nicht von Kollegen unterbrochen. Und das war noch nicht alles. Heimarbeiter waren zufriedener und kündigten nur halb so häufig wie ihre Kollegen im Büro. Die wichtigsten Gründe waren die Autonomie und die Möglichkeit für die Mitarbeiter, ihre Zeit nach eigenem Ermessen zu gestalten. Es ist jedoch anzumerken, dass ein kleiner Teil der Mitarbeiter die Arbeit im Büro bevorzugt.

Bloom, der einen interessanten Ted Talk zu diesem Thema hielt, kam zu dem Schluss, dass ein Unternehmen pro Mitarbeiter einen zusätzlichen Gewinn von 1.600 Euro erzielen kann, wenn es die Mitarbeiter von zu Hause aus arbeiten lässt. Gleichzeitig stellte er fest, dass dies vor allem mit individueller Arbeit zusammenhängt, in diesem Fall mit Routinearbeit.

Im Allgemeinen haben hochqualifizierte Wissensarbeiter nicht so viel individuelle, routinemäßige Arbeit und es wird von ihnen erwartet, dass sie bei komplexeren Themen zusammenarbeiten. Sie sind auch stärker an Innovationen beteiligt. Und das wirft die Frage auf, ob sie produktiver sind, wenn sie ausschließlich von zu Hause aus arbeiten. Bei Wissensarbeitern geht es weniger um die individuelle Produktivität als vielmehr um die Produktivität des Teams.

Im Jahr 2015 untersuchte das Center for Evidence-Based Management¹⁰, was Wissensarbeiter wirklich produktiv macht. Es gab drei Kernpunkte. Einer der drei - das Ausmaß, in dem Wissensarbeiter Unterstützung durch ihren Vorgesetzten erfahren -

⁹ [Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment, Stanford University](#)

¹⁰ [The performance of knowledge workers, Center for Evidence-Based Management](#)



hat einen positiven Einfluss auf die persönliche Produktivität. Die beiden anderen Punkte waren vor allem für die Produktivität von Teams wichtig - also für das, was Teams gemeinsam produzieren. Es waren der soziale Zusammenhalt, also der Grad, in dem sich die Teammitglieder miteinander verbunden fühlen und gemeinsam Verantwortung für die Ergebnisse tragen, und der Grad, in dem Informationen geteilt werden.

Gerade die Zusammenarbeit leidet, wenn von zu Hause aus gearbeitet wird. Ein wichtiger Grund dafür ist, dass Mitarbeiter, die von zu Hause aus arbeiten, weniger eingebunden sind und weniger zusammenarbeiten. Dabei sind es gerade diese Elemente, die bei gut ausgebildeten Wissensarbeitern für eine höhere Teamproduktivität sorgen.

2. AUSWIRKUNG AUF DIE MITARBEITER UND DIE ORGANISATION

Seit wir aufgrund von Corona gezwungen sind, von zu Hause aus zu arbeiten, sind die Zeitungen voll mit Meldungen über Beschwerden von Mitarbeitern. Viele davon sind Anekdoten, persönliche Geschichten oder werden von denjenigen eingebracht, die davon profitieren können. Es gibt zum Beispiel viele Nachrichten von kommerziellen Organisationen, die behaupten, dass diejenigen, die von zu Hause aus arbeiten, deprimierter sind, mehr Stress empfinden und sogar auf ein Burn-out zusteuern. Diese Art von Nachrichten werden auch von Gewerkschaften verbreitet, basierend auf Beschwerden bei einer Meldestelle oder auf Untersuchungen unter Mitgliedern¹¹. Aber es gibt keine wissenschaftlichen Untersuchungen, die zeigen, dass der Stress zunimmt. Tatsächlich hat die Arbeit von zu Hause aus - im Durchschnitt - keinen großen negativen Einfluss in Bezug auf Stress, obwohl es Ausnahmen gibt. Wissenschaftliche Untersuchungen aus der Zeit vor Corona weisen auf andere Nachteile der Arbeit von zu Hause aus hin.

Weniger High-Level-Aufgaben, Burn-out-Beschwerden stabil

Langfristige Untersuchungen von TNO¹² zeigen, dass die hohe emotionale Belastung nicht zugenommen hat. Während vor Corona 10 % der Heimarbeiter von einer emotionalen Belastung sprachen, waren es Ende 2020 nur noch weniger als 8 %. Die

Wahrscheinlichkeit eines Burn-outs blieb stabil.

Ende 2020 gaben 17 Prozent der Heimarbeiter an, Burn-Out-bedingte Beschwerden zu haben, genauso viel wie vor Corona. Die TNO-Forschung erklärt diese Zahlen nicht, wobei es bemerkenswert ist, dass weniger Personen angeben, eine hohe Belastung in Bezug auf quantitative Aufgaben zu haben. Mit anderen Worten: Die Organisation verlangt ihnen weniger ab. Zusammen mit der leicht gestiegenen sozialen Unterstützung durch die Führungskräfte, die sich ebenfalls positiv auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter auswirkt, könnte dies erklären, warum die psychosozialen Beschwerden nicht signifikant angestiegen sind.

Hinweis: Dies sind Durchschnittswerte. Natürlich kann es große Unterschiede zwischen den Gruppen geben. Es ist zum Beispiel bekannt, dass Eltern, die von zu Hause aus arbeiten und gleichzeitig ihre Kinder in der Schule betreuen, schlechter abschneiden. Jüngere Arbeitnehmer - vor allem solche, die gerade erst mit der Arbeit begonnen haben - haben auch mehr Beschwerden.

Die TNO-Forschung weist auch auf eine Reihe von Vorteilen gegenüber der Vor-Corona-Forschung¹³ hin, nämlich dass Heimarbeiter einen stärkeren arbeitsbezogenen Flow erleben. In dieser Forschung ist arbeitsbezogener Flow eine Kombination aus Arbeitsfreude (wie Menschen die Qualität ihres Arbeitslebens erleben), Absorption (die Situation, in der Menschen sich völlig auf ihre Arbeit einlassen können) und intrinsischer Motivation (Dinge tun, die an sich befriedigend sind und Spaß machen). In dieser Studie wurden insbesondere die Befähigung der Mitarbeiter, die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -ort sowie eine Kultur des Vertrauens untersucht.

	THUISWERKERS MIDDE 2020		THUISWERKERS EIND 2020	
	NEA 2019*	In meeting NEA COVID-19	NEA 2019*	In meeting NEA COVID-19
Hoge autonomie	79,9%Δ	76,6%▽	82,3%Δ	77,9%▽
Hoge kwantitatieve takenlast	39,3%Δ	33,0%▽	40,0%Δ	34,1%▽
Hoge takenlast en lage autonomie	10,2%	10,4%	9,4%	10,2%
Emotioneel zwaar werk	10,0%Δ	7,9%▽	9,8%Δ	7,7%▽
Extern ongewenst gedrag (door klanten, passagiers, leerlingen etc)	19,7%	-	20,5%▲	9,2%▼
Intern ongewenst gedrag (door collega's, leidinggevende)	19,8%	-	19,8%▲	8,6%▼
Sociale steun leidinggevende	88,7%	90,1%	89,6%	90,1%
Sociale steun collega's	98,1%	98,1%	98,0%	98,2%
Concentratie	-	11,6%	-	11,7%
Aandacht	-	12,6%	-	13,5%

¹¹ [CNV-onderzoek: werkstress neemt toe naarmate crisis langer duurt](#)

¹² [De impact van Covid-19 pandemie op medewerkers, TNO, januari 2021](#)

¹³ [Plezier beleven aan het nieuwe werken, Peters, De Bruijn, Bakker en Van der Heijden, 2011](#)

Führungskräfte, die sagen, dass das Verantwortungsgefühl in der Organisation gering ist, tragen nicht zum Flow bei. Die Mitarbeiter müssen es erst selbst erleben und Entscheidungen treffen dürfen, bevor es sich positiv auswirkt. Die Möglichkeit, zeit- und ortsunabhängig zu arbeiten - und sei es nur für einen einzigen Tag pro Woche - wirkt sich positiv auf den Flow eines Mitarbeiters aus. Den größten Einfluss hat jedoch eine Kultur des Vertrauens. Diese Kultur zeichnet sich durch Kollegen aus, die hilfsbereites Verhalten zeigen, freundlich miteinander umgehen und durch Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter coachen. Die Forscher weisen darauf hin, dass dies besonders wichtig ist. Oft wird der Kultur nicht die nötige Aufmerksamkeit geschenkt oder sie wird ganz ignoriert.

Geringere Chance auf Beförderung

Eine Untersuchung¹⁴ der London Business School und der University of Colorado aus dem Jahr 2012 zeigte, dass diejenigen, die nicht ausschließlich im Büro arbeiten, von ihren Managern weniger geschätzt werden und seltener befördert wurden. Das Bemerkenswerte an der Untersuchung war, dass dies in keiner Weise mit der tatsächlichen Leistung zusammenhing, sondern nur mit der Tatsache, dass die Menschen weniger sichtbar waren. Was sie tatsächlich taten, während sie im Büro waren, hatte keinerlei Auswirkungen. Wörtlich: aus den Augen, aus dem Sinn.

Die Wissenschaftler empfehlen, dass sich die Mitarbeiter bewusst sichtbarer machen. Zum Beispiel, indem sie häufiger anrufen oder per Mail ein Update schicken, was sie gemacht haben. Auch gezieltes Verhalten, um die Aufmerksamkeit eines Managers zu erregen, funktioniert, sagen sie. Weisen Sie an Tagen, an denen Sie im Büro sind, darauf hin, dass Sie nicht zum Mittagessen gehen, um den Eindruck zu

erwecken, dass Sie hart arbeiten. Und wenn Sie von zu Hause aus arbeiten, nehmen Sie sofort den Hörer ab. Sie könnten sogar spät abends oder sehr früh morgens E-Mails verschicken, um den Eindruck zu erwecken, dass Sie lange arbeiten. Das funktioniert. Und erhöht offenbar die Chance auf eine Beförderung...

Die Work-Life-Balance verbessert sich durch Remote-Arbeit nicht automatisch, obwohl dies eine der Verbesserungen ist, die der Arbeit von zu Hause aus oft zugeschrieben werden. Die Fakten sind weniger optimistisch. Die bereits erwähnte Untersuchung von TNO zeigt, dass etwa neun Prozent der Heimarbeiter ein Ungleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben haben, was dem Wert vor Corona entspricht. Bei denjenigen, die, aus welchen Gründen auch immer, nicht von zu Hause aus arbeiteten, fiel der Prozentsatz von 11 Prozent vor Corona auf neun Prozent während der Pandemie.

Im Jahr 2016 zeigte eine Untersuchung der niederländischen Agentur für Sozial- und Kulturplanung¹⁵, dass die Kombination von Arbeit und Privatleben für viele Gruppen schlecht ist. Das größte Problem ist die Tatsache, dass sie sich vermischen.

Es scheint, dass ein Drittel der niederländischen arbeitenden Bevölkerung ein hohes persönliches Bedürfnis nach Struktur hat. Dies ist das Ergebnis einer Doktorarbeit von Marjette Slijkhuis¹⁶. Mit anderen Worten: Sie haben Schwierigkeiten, mit Autonomie und Verantwortung umzugehen, sind nicht gut darin, Arbeit und Privatleben zu trennen und bevorzugen daher Manager, die ihnen genau sagen, was sie tun sollen. Wenn diese Menschen von zu Hause aus arbeiten, führt das oft zu schlechteren Leistungen und einem größeren Ungleichgewicht zwischen Arbeit und

¹⁴ [Want to get promoted: Stay at your desk, 2012](#)

¹⁵ [Aanbod van arbeid 2016](#)

¹⁶ [A Structured Approach to Need for Structure at Work, 2012](#)

Privatleben. Es gibt sogar bestimmte Gruppen, die stärker unter diesem Ungleichgewicht leiden. Diejenigen, die sich noch um kleine Kinder kümmern müssen, oder diejenigen, die nicht selbst bestimmen können, wann sie arbeiten, haben mehr Probleme mit der Arbeit von zu Hause aus. Auch Frauen haben größere Probleme bei der Organisation von Arbeit und Privatleben, da sie in vielen Fällen (noch) mehr im Haushalt oder bei der Kindererziehung leisten als Männer.

Job happiness

Job Happiness ist in den letzten Jahren ein wichtiges Thema gewesen. Es basiert auf der Überzeugung, dass Mitarbeiterzufriedenheit nicht ausreicht und dass Job-Glück ein besseres Barometer für gut funktionierende Mitarbeiter ist. Während sich Zufriedenheit oft auf ganz praktische Dinge bezieht, wie die Arbeitsbedingungen, geht es bei Job Happiness auch um immaterielle Dinge. Es geht vielmehr darum, wie man seine Arbeit in all ihren Facetten erlebt.

durchführen können, um Ihre persönlichen Ziele zu erreichen und dabei zu den Zielen der Organisation beizutragen. Wenn dies alles in Einklang steht, sprechen wir von Flow - dem von Mihaly Csikszentmihalyi¹⁸ entwickelten Glückskonzept. Csikszentmihalyi hat durch umfangreiche wissenschaftliche Untersuchungen festgestellt, dass Menschen einen Zustand des Glücks - den er Flow nennt - erreichen, wenn sie in der Lage sind, ihre Talente für einen höheren Zweck voll einzusetzen.

Job happiness ist daher ein wichtiges Barometer für Organisationen. Untersuchungen von Nyenrode und der niederländischen Open University¹⁹ haben ergeben, dass dieses Job-Glück während Corona gesunken ist.



**Nur 21 %
derjenigen, die
von zu Hause aus
arbeiten, erleben
ab und zu Job
Happiness.**

Die Einsamkeit hat zugenommen, und die Menschen vermissen den informellen Kontakt. Auch fehlt es an Unterstützung durch die Kollegen. Mit anderen Worten: Die Heimarbeit als Ganzes hat sich negativ auf das Job-Glück ausgewirkt, ein wichtiger Indikator dafür, ob Menschen kreativ, innovativ und produktiv sind.

Weniger verbunden, das Gefühl, zurückgelassen zu werden

Und das ist noch nicht alles. Diejenigen, die von zu Hause aus arbeiten, haben oft das Gefühl, dass sie von denjenigen, die die Möglichkeit der Heimarbeit nicht nutzen, abgehängt werden²⁰. Sie stellen fest, dass sie Informationen verpassen, weniger informelle Gespräche führen und denken, dass sie Gegenstand von Klatsch und Tratsch sind. Und sie sind besorgt, dass sie seltener befördert werden.



Das Buch [Werkgeluk](#) (Job happiness) behauptet, dass diejenigen, die Glück bei ihrer Arbeit erleben, produktiver, kreativer, innovativer und kognitiv flexibler sind. Und sie fehlen seltener.

Glückliche Mitarbeiter tragen auch besser zu Gewinn, Leistung und Umsatz bei als weniger glückliche Mitarbeiter¹⁷.

Job happiness hängt zum Beispiel stark davon ab, ob man sich als Mitarbeiter wirklich für die Ziele des Unternehmens engagiert. Oder wie wir heute sagen - ob Sie an das "Warum", den Zweck der Organisation glauben. Ein zweiter wichtiger Punkt ist, dass Sie Ihre persönlichen Ziele mit denen der Organisation verbinden können. Und dass Sie wissen, welche Aktivitäten oder Aufgaben Sie

¹⁷ <https://worldhappiness.report/ed/2020/>

¹⁸ [Wikipedia Mihaly Csikszentmihalyi](#)

¹⁹ [Onderzoek thuiswerken: verbinding met collega's en werkgeluk gedaald](#)

²⁰ [Remote Workers Feel Shunned and Left Out, HBR, 2017](#)



Diese Angst ist berechtigt. Eine Studie²¹ von Kimberly Elsbach und Daniel Cable aus dem Jahr 2012 zeigt, dass Mitarbeiter, die häufiger von zu Hause aus arbeiten, schlechtere Beurteilungen erhalten, weniger Gehaltserhöhungen bekommen und seltener befördert werden als diejenigen, die im Blickfeld ihrer Chefs bleiben. All diese Punkte wirken sich negativ auf den sozialen Zusammenhalt aus - den Kitt der Organisation, der für eine effektive und effiziente Zusammenarbeit entscheidend ist.

²¹ [Why Showing Your Face at Work Matters, 2012](#)

3. ZUKUNFTSORIENTIERTER ANSATZ FÜR DIE ARBEIT

Im Moment ist die Hauptfrage, ob und wie viele Tage wir nach der Corona von zu Hause aus arbeiten werden. Unternehmen lassen sich von Untersuchungen leiten, die darauf hinweisen, dass die Menschen nach Corona gerne von zu Hause aus arbeiten würden. Eine von der CBS (Netherlands Central Agency for Statistics) veröffentlichte Untersuchung²² zeigt, dass niederländische Arbeitnehmer doppelt so viel von zu Hause aus arbeiten möchten wie vor der Pandemie: durchschnittlich 8 Stunden pro Woche. Das sind vor allem diejenigen, die für die Regierung, in Unternehmen und Finanzdienstleistungen arbeiten.

Untersuchungen²³ des niederländischen Knowledge Institute for Mobility Policy des Ministeriums für Infrastruktur und Wasserwerke zeigen, dass nicht viel mehr Menschen von zu Hause aus arbeiten werden (von 43 bis 45 Prozent aller Berufstätigen), sondern dass diejenigen, die vor Corona von zu Hause aus gearbeitet haben, dies mehr als doppelt so oft tun werden.

Diejenigen, die höher qualifiziert sind, wollten mehr von zu Hause aus arbeiten, ebenso wie die älteren Bevölkerungsgruppen. Doch die bis 35-Jährigen arbeiten deutlich weniger von zu Hause aus als ältere Mitarbeiter. Und sie wollen auch in Zukunft nicht viel mehr von zu Hause aus arbeiten.

Mit anderen Worten: Die Zahlen sagen eine Zunahme der Heimarbeit voraus, aber die Zunahme scheint nicht so spektakulär zu sein, dass die Unternehmen die Bürofläche um zig Prozent reduzieren können, wie sie vielleicht erwarten. Die niederländische Fernsehsendung Nieuwsuur führte eine Umfrage unter 25 der größten niederländischen Arbeitgeber durch und stellte fest, dass die Hälfte von ihnen erwartet, die Bürofläche deutlich reduzieren zu können - einige um 10

Prozent, andere bis zu 30 oder 50 Prozent. Auf den ersten Blick scheint dies für die Finanzverantwortlichen in diesen Organisationen attraktiv, denn Quadratmeter und Arbeitsplätze sind teuer. In den Niederlanden kostet jeder Quadratmeter durchschnittlich 490 Euro pro Jahr. Pro FTE bedeutet das, dass ein Büro etwa 8000 Euro pro Jahr kostet, je nach Bürogröße. Wenn Unternehmen die Anzahl der benötigten Quadratmeter wirklich reduzieren können, zum Beispiel indem sie 30 Prozent der Mitarbeiter von zu Hause aus arbeiten lassen, sind die Einsparungen erheblich.

Beide oben beschriebenen Perspektiven sind logisch, aber es ist sinnvoll, das Thema Arbeit und Organisation nach Corona aus einer breiteren Perspektive zu betrachten. Der Ort - wo die Arbeit erledigt wird - ist kein Ziel an sich. Er ist ein Werkzeug, eine Einrichtung, die dafür sorgt, dass Menschen ihre Arbeit effektiv erledigen können, ihre Verbindung zur Organisation behalten und Freude an der Arbeit erleben.

In den folgenden Abschnitten werden Arbeit und Organisation in der Zukunft aus verschiedenen Perspektiven beschrieben.

Über die Zukunft nachdenken

Ein Großteil der durchgeführten Forschung konzentriert sich auf die derzeitigen Mitarbeiter und die Arbeit, die sie jetzt verrichten. Wir haben uns zuvor mit Untersuchungen des Weltwirtschaftsforums und von McKinsey befasst, die zeigten, dass sich die Arbeit in den letzten Jahren langsam verändert hat. Diese Veränderungen sind das Ergebnis der Technologie und fast jeder sagt voraus, dass die Geschwindigkeit der Veränderungen in den nächsten Jahren nur noch zunehmen wird. Und damit werden auch die Auswirkungen zunehmen. Die Arbeit verändert sich so radikal, dass viele neue Jobs entstehen und alte Jobs verloren gehen. *Fast die Hälfte der derzeit*

²² [Nederlanders wil na corona 8 uur thuiswerken, onderzoek CBS](#)

²³ [Thuiswerken tijdens en na corona, KIM, januari 2021](#)

Beschäftigten wird neue Fähigkeiten und Kompetenzen erlernen müssen. Siebenundvierzig Prozent der derzeit ausgeführten Aufgaben werden automatisiert werden²⁴. Die Zahl der externen Mitarbeiter für spezialisierte Arbeiten steigt. Untersuchungen von TNO zeigen, dass sich für 87 Prozent der Mitarbeiter die Arbeitsbedingungen tatsächlich verändert haben. Und das bezieht sich auf andere Aufgaben und andere Fähigkeiten.²⁵

Kurzum: Wer jetzt Entscheidungen über die Art und Weise des Arbeitens trifft, sollte auf jeden Fall die Zukunft im Auge behalten. Denn laut der erwähnten Studie ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine Organisation in fünf Jahren immer noch auf die gleiche Weise arbeitet, verschwindend gering. Es erscheint daher sinnvoll, dies zu berücksichtigen. Vor allem bei Themen wie dem Facility Management.

Organisationen, die noch viel operative, routinemäßige Verwaltungsarbeit haben oder mit großen Call-Centern arbeiten, werden wahrscheinlich stärker betroffen sein als Organisationen, die bereits jetzt hauptsächlich gut ausgebildete Wissensarbeiter beschäftigen. Je routinierter die Arbeit ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie in den nächsten Jahren automatisiert wird. Aber auch die höher ausgebildeten Mitarbeiter werden andere Dinge tun. Die Arbeit wird sich mehr auf das Lösen komplexer Probleme konzentrieren, sie wird mehr Kreativität erfordern, und Kooperation wird immer wichtiger werden.

Attraktiver Arbeitgeber

Involvierte und engagierte Mitarbeiter werden in den kommenden Jahren für Unternehmen immer wichtiger werden. Ebenso wie die Freude am Job und die Bereitschaft der Menschen, sich stetig weiterzuentwickeln. Die Art und Weise, wie

gearbeitet wird, und insbesondere die Verantwortung und Autonomie, die die Mitarbeiter haben, um selbst zu bestimmen, wie sie ihre Arbeit erledigen, wird die Bindung, die sie zu der Organisation, für die sie arbeiten, empfinden, stark beeinflussen. Untersuchungen aus der Zeit vor Corona zeigen, dass diejenigen, die unabhängig von Zeit und Ort arbeiten dürfen, engagierter sind²⁶. Diese und andere Untersuchungen²⁷ machen deutlich, dass die neue Art zu arbeiten wirklich ganzheitlich umgesetzt werden muss, was einen neuen Führungsstil einschließt, der auf Vertrauen und Bindung basiert.

Mindestens ebenso wichtig ist die sich verändernde Zusammensetzung der arbeitenden Bevölkerung. Weltweit gehen rund 800 Millionen Babyboomer in den Ruhestand, und 1,3 Milliarden Digital Natives der Generation Z drängen auf den Arbeitsmarkt²⁸. Die Neuankömmlinge haben ein größeres Bedürfnis nach Freiheit und Flexibilität, suchen eine Arbeit mit Sinn und gehen davon aus, dass alles, was sie tun, digital und nahtlos miteinander verbunden ist.

Das Zuhause ist nur einer der Orte, an denen sie arbeiten wollen. Diese Gruppe hat auch einen starken Wunsch nach Zusammenarbeit. Wer also vor allem jüngere Mitarbeiter einstellen möchte, muss sich bei der Einführung neuer Arbeitsweisen sehr genau mit der Technologie auseinandersetzen. Hier haben viele Organisationen noch eine Menge Arbeit vor sich. In den Niederlanden nutzte die Hälfte der Kommunen bei der ersten Sperrung noch Windows 7. Das führte zu allerlei Sicherheitsproblemen. Und die Beamten waren nicht in der Lage, Microsoft Teams zu nutzen, weil Windows 7 es nicht unterstützte.

²⁴ [Corona dwingt tot versneld digitaliseren en draagt bij aan fundamentele herziening van arbeidsmarkt](#)

²⁵ [De impact van de Covid-19 pandemie op werknemers, TNO, januari 2021](#)

²⁶ [Plezier in het nieuwe werken, 2011](#)

²⁷ [Verbondenheid in het nieuwe werken, onderzoek bij de Rijksgebouwendienst, 2011](#)

²⁸ [Demographic Shifts: The World In 2030](#)

Nicht jeder will von zu Hause aus arbeiten

Auch wenn man den Eindruck haben mag, dass das Arbeiten von zu Hause aus massenhaft eingeführt wird, sind längst nicht alle Menschen glücklich über Homeoffice. Eine groß angelegte internationale Studie von Leesman²⁹ über das Arbeiten von zu Hause aus zeigt, dass vor allem diejenigen, die einen separaten Büroraum zu Hause haben, mit dem Arbeiten von dort aus zufrieden sind. Die Zufriedenheit sinkt, wenn der Arbeitsplatz geteilt werden muss und ist noch geringer, wenn die Arbeit am Küchentisch o.ä. erledigt werden muss. Während der Pandemie gab es zusätzlich das Problem von Eltern, deren Kinder zu Hause unterrichtet wurden, die besonders negativ eingestellt waren. Aber schon vor Corona war klar, dass die Arbeit von zu Hause aus in unterschiedlichem Maße beliebt ist.

Junge Mitarbeiter zum Beispiel sind von der Telearbeit weit weniger begeistert - sie sind im Büro produktiver³⁰. Eltern mit kleinen Kindern hingegen schätzen es, zeitlich und örtlich flexibel zu sein, da sie so Arbeit und Privatleben besser miteinander verbinden können.

Die Zusammenarbeit in Teams wird immer wichtiger

Als um 2005 herum immer mehr Organisationen in den Niederlanden begannen, auf neue Art und Weise zu arbeiten, war einer der Gründe, dass sie das Gefühl hatten, mehr zusammenarbeiten zu müssen, vor allem außerhalb des eigenen Teams. Durch die Ausstattung der Mitarbeiter mit der richtigen IT-Ausrüstung (Handy, Laptop) waren sie in der Lage, unabhängig von Zeit und Ort zu arbeiten. Arbeiten zu jeder Zeit und an jedem Ort, so nannte es Microsoft im Jahr 2006. Es gab den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich anderen Teams anzuschließen: z. B. an einem Tag im eigenen Team zu arbeiten und am nächsten Tag in einem Projektteam usw. Eine Untersuchung aus dem Jahr

2010 - vier Jahre nach Einführung der neuen Arbeitsweise namens Rabo Unplugged bei der Rabobank - zeigte, dass sich die Zusammenarbeit mit dem Team und den Außenstehenden deutlich verbessert hatte.

Durch die Ausstattung der Mitarbeiter mit mobilen Geräten, mit denen sie von überall aus arbeiten können, waren Einzelarbeitsplätze nicht mehr notwendig, so dass auch die Anzahl der Arbeitsplätze deutlich reduziert werden konnte. Dies ist jedoch nicht für jeden eine Option. Es gibt Organisationen, in denen die Zusammenarbeit hauptsächlich innerhalb des eigenen Teams stattfindet. Das reduziert die Notwendigkeit, von überall arbeiten zu können, ebenso wie die Möglichkeit, die Anzahl der Arbeitsplätze zu reduzieren.

Coaching leadership und Vertrauenskultur

Die letzte und vielleicht wichtigste Perspektive ist die der Führung und Kultur.

Als die Niederlande, wie auch Deutschland und Großbritannien, von einem Tag auf den anderen gezwungen wurden, von zu Hause aus zu arbeiten, wurde den Mitarbeitern gleichzeitig die Verantwortung für die Organisation ihrer eigenen Arbeit übertragen. Und sehr zur Überraschung und Erwartung vieler Manager lief es gut. So gut, dass das Management vieler großer Organisationen nun die Arbeit von zu Hause als strukturelle Option zulassen will.

Doch für eine solche Umstellung braucht es weit mehr als nur Worte. Vor Corona war es vor allem das mittlere Management, das sich mit flexiblen Arbeitsmethoden schwer tat, weil es nicht genug Vertrauen in seine Mitarbeiter hatte. Sie zogen es vor, ihre Mitarbeiter im Büro zu haben. Nicht, weil sie dann ein Auge auf jedes Teammitglied werfen konnten, sondern weil sie so wenigstens anwesend

²⁹ [Measure remote working, Leesman](#)

³⁰ [New ways of working seem unpopular among younger staff](#)

waren. Diese Überzeugung der Manager ist in den letzten Monaten natürlich nicht verschwunden. Das ist jetzt sicherlich eine Herausforderung in den Organisationen, in denen vor Corona das Arbeiten von zu Hause aus technologisch möglich war, aber den Mitarbeitern nicht erlaubt wurde, so zu arbeiten. Den Mitarbeitern wird nun klar, dass diese Organisationen nach dem Sprichwort arbeiten: Vertrauen ist gut, aber Kontrolle ist besser.

Die Steuerung über die Anwesenheit ist ein Beispiel für einen kontrollierenden Führungsstil - es ist sozusagen die Steuerung über den Input. Unabhängig von Zeit und Ort zu arbeiten, verlangt nach einer Führung, die auf den Output oder idealerweise auf das Ergebnis - die beabsichtigte Wirkung der Arbeit - steuert. Oder einfacher ausgedrückt: Es geht nicht nur darum, wie viele Kunden jemand in einem Call Center anspricht (Output), sondern ob die Kunden mit dem Gespräch zufrieden sind (Outcome). Die Steuerung auf Output/Outcome erfordert klare Ziele, Ergebnisvereinbarungen, Autonomie und klare Verantwortlichkeiten für die Mitarbeiter. Und das wiederum verlangt nach Coaching und verbindlicher Führung. Dies ist eine dienende Führung, die es den Mitarbeitern ermöglicht, ihre Arbeit effektiv zu erledigen und so die Vereinbarungen hinsichtlich des Ergebnisses zu erfüllen.

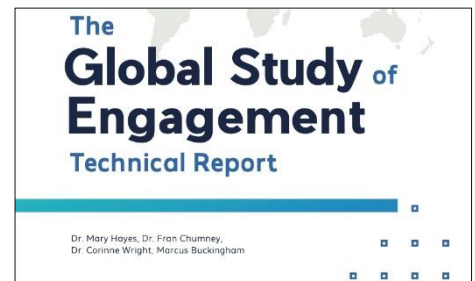
Neue Formen der Führung und eine neue Kultur entstehen nicht von selbst. Kultur ist das Ergebnis von jahrelangem Arbeiten in einer bestimmten Art und Weise und basiert oft auf tief verwurzelten Überzeugungen. Diese Überzeugungen verschwinden nicht von heute auf morgen, auch nicht, seit die Corona-Zeit gezeigt hat, dass Arbeiten von zu Hause aus durchaus möglich ist. Im Gegenteil: Eine Untersuchung von Getapp³¹ unter 1.230 Mitarbeitern und Führungskräften zeigt, dass

über ein Drittel mit einer speziellen Software überwacht wird. Diese Software hat zum Beispiel ein Auge darauf, wie viele Tastenanschläge getätigt werden, welche Internetseiten besucht werden und welche sozialen Medien genutzt werden. Sie kann sogar alle paar Minuten einen Screenshot machen oder die Mitarbeiter ständig über die Webcam kontrollieren. Fast ein Viertel derjenigen, die jetzt überwacht werden, wurden vor Corona nicht überwacht. Kurzum - es herrscht ein großes Misstrauen in diesen Organisationen, das sich während Corona nur noch verstärkt hat.

Engagement und Beteiligung

Eine letzte Perspektive in diesem Zusammenhang ist die der Einbindung und des Engagements. Wir haben das Thema bereits ein paar Mal angesprochen. Involvement und Engagement werden oft verwendet, um das Gleiche zu definieren. In diesem Dokument verwenden wir unterschiedliche Definitionen: Bei Engagement geht es um Ihre Arbeit. Im Kern geht es darum, wie sehr Sie durch den Inhalt Ihrer Arbeit motiviert sind. Es geht um handwerkliches Können und Meisterschaft. Es geht um Menschen, die mit Stolz über das sprechen, was sie erreicht haben. Bei Involvement geht es darum, wie sehr man mit der Organisation, in der man arbeitet, verbunden ist. Involvierte Menschen sind motiviert, weil sie sich an den Zielen der Organisation orientieren. Sie sind stolz auf das, was die Organisation erreicht hat.

Zahlreiche Studien, z. B. von Gallup³² und ADP³³ Research, zeigen, dass das Engagement der Mitarbeiter zwar gut ist, aber sinkt.



³¹ [Stijging employee monitoring software](#)

³² [State of the global workplace, Gallup](#)

³³ [The global study of engagement, ADP Research](#)



Zahlreiche Länder in Nordwesteuropa haben Engagement-Zahlen von etwa 10 %. Mit anderen Worten: Jeder zehnte Mitarbeiter ist nicht mit den Zielen der Organisation verbunden. In Regierungsbehörden ist dieser Wert oft noch niedriger als in der Wirtschaft. Das bedeutet, dass Beamte zwar inhaltlich an ihrer Arbeit beteiligt sind, sich aber nicht sonderlich für die Gemeinde oder Stadt begeistern, in der sie arbeiten. Das Gesundheitswesen ist vielleicht ein noch besseres Beispiel: Die Krankenschwester oder der Arzt sind vielleicht voll engagiert, wenn es darum geht, Patienten zu helfen, aber es gibt wenig Bereitschaft,

darüber nachzudenken, wie das Krankenhaus oder das Gesundheitswesen im Allgemeinen effektiver funktionieren könnte. Man kann den Einzelnen nicht die Schuld geben, denn das mangelnde Engagement ist oft das Ergebnis der Tatsache, dass sie nie eingeladen werden, darüber zu sprechen oder mitzudenken, wie die Organisation arbeitet oder welche Ziele sie verfolgt. Organisationen, in denen dies geschieht und in denen ein echtes Interesse für die Belange der Mitarbeiter besteht, sind im Allgemeinen in allen Bereichen erfolgreicher.

4. WIE WEITER?

Wenn man sich alle Umfragen, die vor und während Corona zu neuen Arbeitsweisen durchgeführt wurden, genau anschaut, sieht man, dass es keine einfachen Antworten gibt. Es gibt keine Einheitsgröße für alle. Wie Sie Ihre Arbeitsweise in Zukunft organisieren, hängt von allen möglichen Variablen ab. Und obwohl die Kosteneinsparungen im Zusammenhang mit der Reduzierung der Quadratmeterzahl erheblich sein können und in Reichweite sind, besteht mittelfristig die Gefahr einer weitaus größeren negativen Auswirkung. Es ist schwieriger, die Kosten einer reduzierten Innovationsfähigkeit, einer schlechten internen Zusammenarbeit oder weniger zufriedener und engagierter Mitarbeiter zu berechnen. Dennoch sind wir bereit zu sagen, dass diese Kosten weit höher sind als die Einsparungen.

Herangehensweise

Umfragen zeigen natürlich auch, dass es alle möglichen Gründe gibt, eine neue Art des Arbeitens zu entwickeln. Hybrides Arbeiten, bei dem die Mitarbeiter selbst entscheiden können, wo und wann sie ihre Arbeit erledigen, wird der neue Standard sein. Unternehmen, die dies nicht ermöglichen, werden an Attraktivität verlieren, vor allem für jüngere Mitarbeiter. Die Herausforderung besteht nun darin, nicht die gleichen Fehler zu machen, die gemacht wurden, als die Neue Arbeitsweise im ersten Jahrzehnt dieses Jahrhunderts populär wurde.

Im Folgenden gehen wir auf die wichtigsten Schritte ein, die notwendig sind, um einen neuen Arbeitsstil zu entwickeln: hybrides Arbeiten.

1. Einsicht in die aktuellen Arbeitsmethoden

Der erste Schritt besteht darin, sich einen Überblick über die aktuelle Arbeitsweise zu verschaffen. Beantworten Sie die folgenden Fragen:

- Wie sieht unsere Kultur tatsächlich aus? Sind die Mitarbeiter es gewohnt, Verantwortung zu tragen? Bekommen sie von ihrem Vorgesetzten den Freiraum, selbstverantwortlich zu sein?
- Welche Tätigkeiten führen wir derzeit in der Organisation aus?
- Wie ist unsere Politik in Bezug auf zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten?
- Welche Möglichkeiten bieten wir unseren Mitarbeitern, um ihre Arbeit effektiv zu erledigen? Denken Sie über einen Arbeitsplatz zu Hause und eine gute IT-Ausstattung hinaus - beziehen Sie auch Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie Spesen mit ein.
- Wie nutzen wir unsere Büros im Moment? Ist es tätigkeitsbezogen? Haben die Mitarbeiter noch Einzelarbeitsplätze oder teilen sie sich bereits Schreibtische?

2. Was wird sich an der Art und Weise, wie wir arbeiten, ändern?

Der zweite Schritt bezieht sich darauf, was sich wahrscheinlich in der Art und Weise, wie Sie arbeiten, ändern wird. Globale Trends zeigen, dass routinemäßige, sich wiederholende Arbeiten abnehmen werden. Die Zusammenarbeit in mehreren Teams wird immer wichtiger. Was bedeutet das für unsere Organisation? Werden wir viele Mitarbeiter brauchen, die administrative Aufgaben erledigen? Werden wir weiterhin ein großes Callcenter für den Kundenkontakt benötigen, von dem wir wissen, dass viele der Aufgaben automatisiert werden? Diese Trends können einen großen Einfluss auf die Aktivitäten haben, die wir als Organisation ermöglichen.

Natürlich haben wir auch unsere normalen Ambitionen. Wir wollen als Organisation bestimmte Ziele erreichen. Zum Beispiel wollen wir für jüngere Mitarbeiter attraktiver werden. Oder wir wollen an der Arbeitszufriedenheit arbeiten. Vielleicht

brauchen wir Mitarbeiter mit stärkerem Engagement. Oder vielleicht stimmt die Kultur nicht mehr mit den Zielen überein, die wir haben. All diese Ambitionen wirken sich auf die Art und Weise aus, wie wir arbeiten.

Nun setzen wir die Entscheidungen, die wir im Hinblick auf diese globalen Trends treffen, und unsere eigenen Ambitionen in Bezug auf die aktuelle Arbeitsweise in Beziehung. Die entscheidende Frage ist: Stimmt die Art und Weise, wie wir derzeit arbeiten, mit den Entscheidungen überein, die wir für die Zukunft treffen?

Grundsätzlich gibt es drei Antworten:

1. Ja, wir haben eine moderne und innovative Arbeitsweise, und hybrides Arbeiten war bereits eine Option.
2. Wir haben noch einige Zweifel. Wir haben erste Schritte in Richtung neuer Arbeitsweisen unternommen, aber es gibt noch reichlich Raum für Verbesserungen.
3. Nein, wir sind nicht bereit für eine neue Arbeitsweise.

Wenn Sie zu Kategorie 1 gehören, müssen Sie natürlich nichts ändern. Bei 2 und 3 haben Sie noch einiges zu tun. Und das beginnt mit einer guten Geschichte.

3. Ihre Geschichte: Ihre Vision von Arbeit

So. Es gibt noch Verbesserungspotenzial, oder Sie fangen gerade erst an, hybrides Arbeiten anzugehen.

Alles beginnt mit einer guten, attraktiven Geschichte, warum Sie eine neue Art des Arbeitens brauchen. Sie brauchen Ihre eigene "Vision der Arbeit". Wenn Sie dies richtig machen, werden Sie eine einzigartige Vision für Ihre eigene Organisation schaffen. Diese Vision stellt die Verbindung her zwischen den bestehenden Arbeitsmethoden, den

Trends, die wir in der Gesellschaft sehen, und den Zielen und der Vision, die wir als Organisation haben. Wenn die Geschichte Sinn macht, spricht man nicht über neue Arbeitsweisen oder hybrides Arbeiten: Es ist einfach eine logische Konsequenz aus Trends und Vision. Es ist eine Arbeitsweise, die zur Organisation passt und eine Sicht auf die Zukunft, die von den Mitarbeitern erkannt und angenommen wird. Diese Vision ist der Beginn eines effektiven Veränderungsansatzes und die Grundlage des Veränderungsprozesses.

4. Integraler Prozess

Anhand der Vision müssen Sie nun einen integralen Prozess für die anstehenden Veränderungen entwickeln. Er muss in dem Sinne integral sein, dass Sie alle Einrichtungen ansprechen, die die Arbeit unterstützen. Mit anderen Worten, es geht nicht nur um das Büro, den Heimarbeitsplatz, die IT-Einrichtungen oder die Personalregelungen. Man kann diese Dinge nicht voneinander trennen.

Ein ganzheitlicher Ansatz hilft auch, die Dinge ins rechte Licht zu rücken. Zum Beispiel: Zusätzliche Investitionen in gute IT (Geräte und Software) können zu zusätzlichen Einsparungen bei der Bürofläche führen. Mit guter IT-Unterstützung und -Schulung können Sie die virtuelle Zusammenarbeit verbessern, so dass die Mitarbeiter weniger im Büro sein müssen. In den Niederlanden beispielsweise liegen die Kosten für IT pro Mitarbeiter bei etwa 3000 Euro pro Jahr, während ein Arbeitsplatz im Büro etwa 8000 Euro pro Mitarbeiter kostet. Mit anderen Worten: Die Erhöhung des IT-Budgets und damit die Reduzierung der Quadratmeterzahl ist eine kluge Investition.

Unsere Erfahrung und die Arbeit von Leesman beispielsweise zeigen, dass es nicht sinnvoll ist, Kosten zu sparen, indem man die Qualität der Einrichtungen reduziert. Schlechte Arbeitsplätze zu Hause haben einen direkten Einfluss auf die Art und Weise, wie die Arbeit erlebt wird, auf die Produktivität und auf das Engagement und den

Einsatz. Das Gleiche gilt für Büros mit schlechter Akustik. Großraumbüros oder Cubicles sind in Zukunft möglicherweise nicht mehr geeignet. Nicht so sehr wegen einer möglichen Ansteckung durch einen Virus, sondern weil wir weiterhin Videokonferenzen im Büro abhalten werden, anstatt dass alle für Besprechungen in Standard-Meetingräumen vor Ort sind. Die Akustik wird daher eine noch größere Herausforderung sein als bisher.

5. Change

Zum Schluss noch eine kurze Bemerkung zur Change Prozess. Aufgrund von Corona war die Arbeit von zu Hause aus unvermeidlich. Widerstand war zwecklos. Aber nach Corona wird sich alles noch einmal ändern. Die Mitarbeiter werden wählen wollen, ob sie von zu Hause oder vom Büro aus arbeiten können. Doch manche Unternehmen profitieren mehr davon, wenn die Mitarbeiter regelmäßig im Büro sind. Sie können dies als Organisation verpflichtend machen, aber der bessere Ansatz ist, die Arbeit im Büro logisch und attraktiv zu gestalten. Mit anderen Worten: Wenn Ihr aktivitätsbasierter Arbeitsansatz bedeutet, dass Sie Mitarbeiter im Büro haben müssen, sind Sie besser dran, wenn Sie eine Arbeitsumgebung schaffen, in der die Mitarbeiter arbeiten wollen und bereit sind, dorthin zu reisen.

Obwohl eine Reihe von Organisationen andeuten, dass Büros in Zukunft nur noch für Meetings und Besprechungen genutzt werden - Starbucks wird oft als Beispiel genannt - deuten alle Umfragen darauf hin, dass die Zusammenarbeit die wichtigste Aktivität sein wird, insbesondere für Wissensarbeiter. In Teams.

Es ist daher klug, diese Veränderung in die Teams selbst zu integrieren. Treffen Sie innerhalb des Teams Vereinbarungen darüber, wie Sie arbeiten wollen. Benennen Sie die Aktivitäten, vereinbaren Sie, wo sie stattfinden können, und besprechen Sie als Team, wie oft Sie sich sehen wollen - physisch

und online -, damit Sie die getroffenen Vereinbarungen im Hinblick auf das Ergebnis erfüllen können.

Zum Schluss

Organisationen, die das Thema hybrides Arbeiten auf die Anzahl der Quadratmeter in einem Büro oder die Bereitstellung eines guten Arbeitsplatzes zu Hause beschränken, nutzen diese große Chance nicht optimal aus. Dieses Dokument fasst die Erkenntnisse und Schlussfolgerungen aus einer Vielzahl von Umfragen und Untersuchungen zusammen, damit Organisationen eine fundierte Entscheidung treffen können. Wir hoffen, dass dies hilfreich ist.

5. Nächste Schritte

Sollten Sie Unterstützung bei der Einführung einer neuen Arbeitsweise wünschen oder einfach nur den Denkprozess anstoßen wollen, bieten Yolk und Graymatter drei Stufen der Unterstützung an.

Online Einführung in das hybride Arbeiten

In sechs Online-Modulen, die jeweils etwa eine Stunde dauern, werden Sie in die Grundlagen des hybriden Arbeitens eingeführt. Orientiert an vier Grundprinzipien - Bricks, Bytes, Behaviour und Brand - haben Sie die Möglichkeit, eine grundlegende Roadmap für die Einführung des hybriden Arbeitens in Ihrer Organisation zu erstellen.

Future of Work Lab

In diesen Labs entwickeln wir gemeinsam mit Ihnen in kürzester Zeit eine ganzheitliche Vision des hybriden Arbeitens in Ihrer Organisation. In sechs halbtägigen Sitzungen - je nach Möglichkeit online oder vor Ort - gehen wir auf die Einführung des hybriden Arbeitens in Ihrer Organisation viel tiefer ein, einschließlich des Einsatzes relevanter Tools und der Kommunikation.

Maßgeschneiderte Anleitung

Die Einführung des hybriden Arbeitens ist nicht einfach, hat aber enorme Vorteile, wenn es richtig gemacht wird. Mit einer maßgeschneiderten Beratung helfen wir Ihnen, Ihre aktuelle Situation zu analysieren, einen effektiven Fahrplan für die Einführung hybriden Arbeitens zu erstellen und Sie bei der Einführung zu unterstützen. Gemeinsam gehen wir auf komplexe Themen wie Führungsstile, Verhalten, Kommunikation und Implementierungsstrategien ein.

www.hybrid-working.eu

Im Hochsommer 2021 werden wir mit einem eigenen Portal für hybrides Arbeiten online gehen.

Geplant sind Anmeldemöglichkeiten für Workshops, vielfältige Hintergrundinformationen und die Möglichkeit, relevante Werkzeuge für die Einführung des hybriden Arbeitens in Ihrer Organisation zu erwerben. Wenn Sie auf dem Laufenden gehalten werden möchten, senden Sie einfach eine E-Mail wie unten.

Kontaktmöglichkeiten

Während wir unser Online-Material entwickeln, können Sie uns in der Zwischenzeit wie folgt kontaktieren: Wenn Sie sich in den Niederlanden befinden, besuchen Sie www.yolk.nl für weitere Informationen. Für diejenigen unter Ihnen, die Englisch oder Deutsch sprechen, besuchen Sie www.graymatter.works, oder senden Sie uns eine Nachricht über info@yolk.nl bzw. contact@graymatter.works. Wenn Sie in Deutschland sind, können Sie auch +49 176 3014 5171 anrufen.

Dieses Dokument ist eine gemeinsame Veröffentlichung von Yolk und Graymatter, Agenturen für Entwicklung und Wachstum bzw. Kommunikation. Wir haben es mit der größtmöglichen Sorgfalt zusammengestellt. Sollten Sie Anmerkungen oder Ergänzungen haben, würden wir uns freuen, von Ihnen zu hören.

www.yolk.nl

www.graymatter.works

www.hybrid-working.eu