

Von zu Hause, unterwegs und im Betrieb – Herausforderungen hybrider Arbeit

Thomas Breisig

Workshop D – Arbeitsorganisation und Arbeitsbeziehungen hybrider Arbeit

Mittwoch, 22. März 2023



Einführung

„Hybride Arbeitsplätze – Auswirkungen auf
Arbeitsorganisation und Arbeitsbeziehungen“

Von zu Hause, unterwegs und im Betrieb – die neue Normalität

- ausschließliches Arbeiten in der Betriebsstätte ist Vergangenheit, mit der COVID-19 Pandemie haben Homeoffice/mobile Arbeit rapide zugenommen (vgl. Bonin et al. 2020; Ahlers et al. 2021)
- Mehrzahl Beschäftigter und Arbeitgeber plädieren für eine Kombination aus Präsenzarbeit und Homeoffice/mobile Arbeit (vgl. Holst et al. 2020; Emmler et al. 2021)
- Bei 5-Tage-Woche wollen Beschäftigte mehrheitlich 2-3 Tage mobil arbeiten, Präferenz für flexiblen Einsatz der Homeoffice-Tage (vgl. Kunze et al. 2020; Frodermann et al. 2021; Breisig et al. 2022)
- Mittlerweile hat sich die Homeoffice-Nutzung in Deutschland bei Vollzeitbeschäftigten auf durchschnittlich 1,4 Tage pro Woche eingependelt (ifo Institut 2022)



Die dauerhafte Implementierung und Ausgestaltung hybrider Arbeitsmodelle hat somit an großer Bedeutung für die Arbeitswelt gewonnen.



Zentrale Merkmale hybriden Arbeitens (Bsp. „Wissensarbeiter/innen“)

- Zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten,
- Ergebnisorientierung als Maß für Arbeitsleistung,
- Zugang zu umfangreichen Wissensquellen in der Organisation,
- Flexibilität in der Organisation der Arbeitsaufgaben,
- Frei zugängliche, offene Arbeitsplätze ("open offices").

(Quelle: Reindl et al. (2022): Das hybride Büro, online unter <https://doi.org/10.1007/s11612-022-00635-8>; Abruf 13.3.2023)

Einige Herausforderungen bei hybrider Arbeit I

- Der Koordinationsbedarf steigt; es entstehen "Bruchlinien" zwischen den Beschäftigten im Büro und im HO; die Kolleg/innen zu Hause kriegen vieles nicht mit, werden nicht gefragt.
- Zumindest bei starken Unterschieden in den Zeiten im Betrieb und zu Hause entsteht die Gefahr einer gewissen Spaltung in eine "Betriebsklasse" und eine periphere Klasse, die von sinnbildenden und karrierefördernden Sozialstrukturen abgekoppelt sind.
- Über berufliche Netzwerke und Karrierechancen wird (immer noch) im Betrieb entschieden; insofern ist hybride Arbeit für das Karrieremanagement ambivalent; häufig kommen neue Talente in den Betrieb hinein, den Neuen wird aber der Karrierefortschritt erschwert, wenn sie nicht (bzw. selten) im Betrieb sind.
- HO bzw. hybrides Arbeiten kann ein Kreativitäts-Hemmer sein. Man kann sicherlich auch in einer VK "brainstormen". Für eine fruchtbare Ideenfindung, Eingebungen und Geistesblitze ist aber häufig die soziale Live-Interaktion mit Kolleg/innen fruchtbarer.
- Viele wichtige Personal-Funktionen fallen über die Distanz (zumindest) schwerer, etwa Berufsausbildung, das "Onboarding" neuer Mitarbeiter/innen, die Vermittlung der Unternehmenskultur, Wissensaustausch, Kontaktpflege, Personalgespräche usw.



Einige Herausforderungen bei hybrider Arbeit II

- Ein besonders großes Problem bei der Orts- und Zeitflexibilität ist die konkrete Organisation der Arbeit. Es besteht ein Bedarf nach Planungsstruktur, aber wer entscheidet, welche Mitarbeiter/innen an wie vielen (und welchen) Tagen ins Büro kommen respektive von woanders arbeiten?
- Es besteht eine Dilemmasituation zwischen dem Autonomiestreben der Mitarbeiter/innen und der Arbeitsplanung im Hinblick auf Person, Zeit und Ort der Arbeitserbringung.

Gestaltungsfragen bei hybrider Arbeit

- Grundsatzentscheidung: wie ist der Gestaltungsansatz beschaffen, eher klassisch durch Vorgabe von Nutzungsregeln und Strukturen oder eher in Selbstorganisation?
- Festlegung von Arbeitsprozessen, Nutzungsweisen und -regeln der technischen Systeme.
- Regelungsebene: kollektiv oder (und) in der Gruppe?

Regelungspunkte – hybride Arbeit (Auswahl)

- Ziele und Grundsätze,
- Festlegung von Bereichen mit hybrider Arbeit,
- Persönliche, räumliche, technischen Voraussetzungen,
- Arbeitszeit und Zeiterfassung,
- Erreichbarkeit,
- Datenschutz, -sicherheit, Haftung, Unfallschutz,
- Kommunikation und Information,
- Qualifizierung, Schulung,
- Umgang mit Konflikten,
- ...
- ...

Fragen zur Diskussion (Angebot)

- Wie ist in Ihrer Organisation das hybride Arbeiten gestaltet und was sind Ihre Erfahrungen?
- Wer entscheidet, welche Mitarbeiter/innen an wie vielen (und welchen) Tagen ins Büro kommen respektive von woanders arbeiten?
- Wie ist die Dilemmasituation zwischen dem Autonomiestreben der Mitarbeiter/innen und der Arbeitsplanung im Hinblick auf Person, Zeit und Ort der Arbeitserbringung geregelt?
- Welche Rahmenbedingungen für das hybride Arbeiten sollten (wie) geregelt werden?
- ...
- ...