

#D21NewNormal – DAS RICHTIGE MASS

DAS NEUE NORMAL DER ARBEITSWELT NACH DER PANDEMIE. AUF DAS RICHTIGE MASS KOMMT ES AN.

Megatrends wie Digitalisierung und Globalisierung verändern nicht nur Industrien, Produktions- und Arbeitsprozesse sowie den Handel, sie beeinflussen auch, wie, wann und wo wir in Zukunft arbeiten werden. Die Coronapandemie, die schneller und radikaler als jedes andere Ereignis der letzten 50 Jahre unsere Arbeitswelt veränderte, und die damit einhergehenden Folgen haben bewirkt, dass die Auswirkungen und Chancen dieser Megatrends spürbar in der Lebens- und Arbeitsrealität vieler ArbeitnehmerInnen angekommen sind.

Initiative
D21

In Kooperation mit:



KANTAR

mc-quadrat



AutorInnen:
Christiane Fritsch (ING)
Jens-Rainer Jänig (mc-quadrat)
Luise Krompholz (SAP)
Andreas Pohle (Kantar)
Dr. Olaf Tidelski (Allianz)

Mitwirkende:
Ibrahim Köran (KPMG)
Marc Reinhardt (Capgemini)



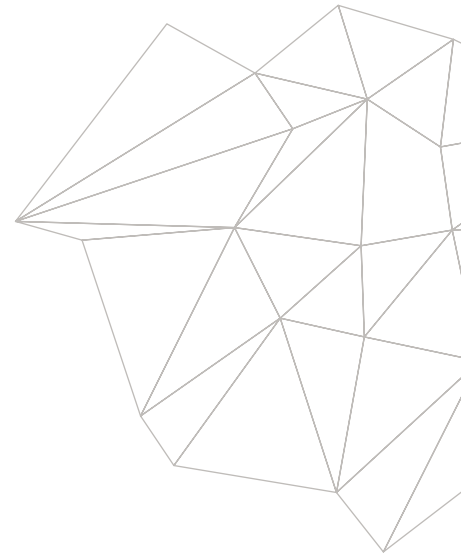
Die Pandemie erforderte ein unmittelbares, weltweites Krisenmanagement, dessen Maßnahmen mit sofortiger Wirkung umgesetzt wurden. Hundertausenden ArbeitnehmerInnen wurde von einem Tag auf den anderen der Zugang in die Büros und Arbeitsstätten reglementiert. Viele tausend Angestellte, die in ausländischen Niederlassungen arbeiteten, wurden teilweise innerhalb von 48 Stunden aufgefordert, nach Deutschland zurückzukehren. Dem Dienstleistungsgewerbe musste zu großen Teilen die Grundlage für eine selbstverdiente Existenz entzogen werden. Kunst- und Kulturschaffende haben von einem Tag auf den anderen ihr Publikum, ihr Einkommen und oftmals auch ihre Kreativität verloren. Mit großer Geschwindigkeit haben Unternehmen versucht, die Folgen dieser Maßnahmen durch eine nie da gewesene „Aufrüstung“ ihrer digitalen Infrastruktur – Hard- und Software – abzufangen. Verwaltungen hingegen sind oftmals an Haushaltsgrenzen gestoßen, wenn es darum ging, sehr schnell eine digitale Infrastruktur für ihre Mitarbeitenden zu beschaffen.

Jetzt, im zweiten Jahr der Pandemie, beginnt die Auseinandersetzung mit diesen Veränderungen, da davon auszugehen ist, dass wir die Maßnahmen zum Management der Coronapandemie nicht mit der gleichen Schnelligkeit und Radikalität, mit der wir sie umgesetzt haben, auch wieder abschaffen und zur Normalität aus dem Jahr 2019 zurückkehren werden.

„New Normal“ ist der Begriff, der das Ergebnis dieser (beschleunigten) Transformation in verschiedensten Lebens- und Arbeitsbereichen beschreibt.

Wir sehen zentrale Fragen: Wie wird das „New Normal“ der Arbeitswelt sein? Welche Auswirkungen hat dies gesamtheitlich auf die Gesellschaft? Und was sind mögliche individuelle Konsequenzen?

In dieser Reihe von Denkipulsen betrachten wir vor allem Auswirkungen und Chancen des „New Normal“ der Arbeitswelt auf die Menschen und beleuchten dabei unterschiedliche Perspektiven: die von ArbeitnehmerInnen, von Führungskräften, von Unternehmen sowie von der öffentlichen Verwaltung.



Wir sehen zentrale Fragen: Wie wird das „New Normal“ der Arbeitswelt sein? Welche Auswirkungen hat dies gesamtheitlich auf die Gesellschaft? Und was sind mögliche individuelle Konsequenzen?

Homeoffice verwenden wir dabei für Arbeit von Zuhause und legen den Schwerpunkt auf virtuelle Zusammenarbeit und Kommunikation. Unter **virtueller Zusammenarbeit und Kommunikation** verstehen wir die Nutzung einer ortsungebundenen und von Büroräumen unabhängigen digitalen Infrastruktur (Hard- und Software) für den Austausch und die Interaktion mit KollegInnen (ChefInnen eingeschlossen), KundInnen oder AuftraggeberInnen. Neben Homeoffice diskutieren wir die Chancen und Herausforderung des **Mobilen Arbeitens** – außerhalb der klassischen Büros und der Homeoffices, von unterwegs oder in Co-Working-Spaces, wo immer diese sich in der Welt befinden.

ArbeitnehmerInnen können sich auch nach Ende der Coronapandemie mehr Homeoffice vorstellen.

Laut dem aktuellen Digital-Index 2020/2021 der Initiative D21 arbeiteten während der ersten Coronawelle im Frühjahr/Sommer 2020 bis zu einem Drittel aller ArbeitnehmerInnen im Homeoffice oder mobil. Nach vielen Jahren der Stagnation ist dies eine Verdopplung des Anteils im Vergleich zum Index 2019/2020. Bei Personen mit reiner Bürotätigkeit ist mit einem Anteil von fast 60 Prozent der im Homeoffice Arbeitenden sogar eine Verfünfachung festzustellen. 48 Prozent der berufstätigen Bevölkerung geben allerdings auch an, dass Homeoffice oder Mobiles Arbeiten im eigenen Beruf nicht möglich sind (Initiative D21 2021, S. 44). Der Index unterstreicht damit, dass bei 52 Prozent der Berufstätigen grundsätzlich das Potenzial für Homeoffice bzw. Mobiles Arbeiten bestünde. Gestützt wird diese Zahl durch aktuelle Berechnungen des Münchner ifo-Institut, welche das Homeoffice-Potenzial auf ca. 56 Prozent beziffern (Alipour/Falck/Schüller 2020, S. 30).

ArbeitnehmerInnen mit Homeoffice-Erfahrungen wünschen sich, auch unabhängig von der besonderen Pandemiesituation mehr von zu Hause oder mobil arbeiten zu können: Ein Drittel der Befragten würde gerne zukünftig den Arbeitsalltag in einem ausgewogenen Verhältnis aus Präsenzzeit im Unternehmen und Mobilem Arbeiten gestalten (Initiative D21 2021, S. 45). Gleichzeitig gibt aber jedeR zehnte befragte Beschäftigte an, dass Mobiles Arbeiten im eigenen Betrieb nicht umgesetzt wird, obwohl es technisch möglich wäre.



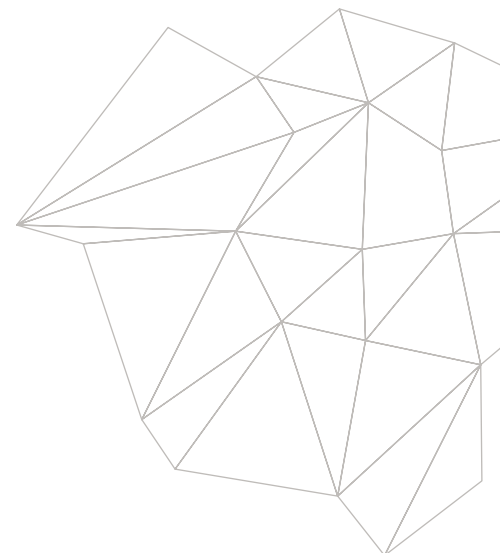
Im Frühjahr/Sommer 2020 arbeiteten bis zu einem Drittel aller ArbeitnehmerInnen im Homeoffice oder mobil – mehr als doppelt so viele wie noch im Vorjahr.

In den Verwaltungen arbeitete laut der Studie von Siegel et al. im ersten Halbjahr 2020 jedeR zweite befragte Beschäftigte mehrheitlich von zu Hause aus und erlebte dabei unterschiedliche Herausforderungen (Siegel et al. 2020, S. 281 f.). Oftmals mussten und müssen ArbeitnehmerInnen der Verwaltung noch auf private Geräte (z. B. Handys) zurückgreifen, um effektiv im Homeoffice arbeiten zu können. In einigen Behörden gibt es zwar mobile Geräte, aber nicht in ausreichender Anzahl; deshalb müssen sie von den KollegInnen in Rotation gemeinsam genutzt werden. Besonders auf der Kommunalebene besteht im Bereich der digitalen Infrastruktur großer Aufholbedarf. Dies ist stark vom verfügbaren Haushalt bzw. Budget abhängig. Auf Landes- und Bundesebene sind mittlerweile immerhin 73 Prozent der Befragten einer Studie der Boston Consulting Group und der Hertie School im Homeoffice arbeitsfähig (Hammerschmid/Zelt/Arnold de Almeida 2020, S. 12). Ein weiteres Hindernis für ArbeitnehmerInnen der Verwaltung im Homeoffice sind Medienbrüche wie zum Beispiel die behördeninterne Kommunikation mit Umlaufmappen, die zu einem häufig eingeschränkten Zugriff auf wichtige Daten und Informationen führen.

Führungskräfte und Unternehmensführungen mehrheitlich für Präsenzkultur: Sie bevorzugen eher, dass die ArbeitnehmerInnen nach der Coronapandemie in die Büros zurückkehren.

Drei Viertel der im Digital-Index befragten Führungskräfte möchten nicht, dass die eigenen MitarbeiterInnen nach der Pandemie mehr im Homeoffice arbeiten als vorher (Initiative D21 2021, S. 46). Führungskräfte kleinerer Unternehmen gehen sogar davon aus, dass nach der Coronapandemie die individuelle Wahlmöglichkeit der ArbeitnehmerInnen, im Homeoffice zu arbeiten, wieder signifikant abnehmen wird (Arbeit der Zukunft 2021, S. 9). Das Angebot flexiblerer Arbeitsformen hängt sehr stark von der Größe eines Betriebs und der jeweiligen Branche ab. So gibt es bei 35 Prozent der kleineren Unternehmen (11 bis 50 Mitarbeitende) kaum bzw. gar keine Möglichkeit für Mobiles Arbeiten oder Arbeiten im Homeoffice, während dieser Wert bei großen Unternehmen (501 bis 5.000 Mitarbeitenden) nur bei 11 Prozent liegt (Arbeit der Zukunft 2021, S. 10). Dies fällt umso stärker ins Gewicht, da kleinere und mittlere Unternehmen sowie Kleinstunternehmen mit weniger als zehn Mitarbeiten-

Führungskräfte kleinerer Unternehmen gehen davon aus, dass nach der Coronapandemie die individuelle Wahlmöglichkeit der ArbeitnehmerInnen, im Homeoffice zu arbeiten, wieder signifikant abnehmen wird.



den besonders stark in Deutschland vertreten sind – laut Statista gehören 99 Prozent der Unternehmen in Deutschland zu diesen Gruppen (Statista 2021).

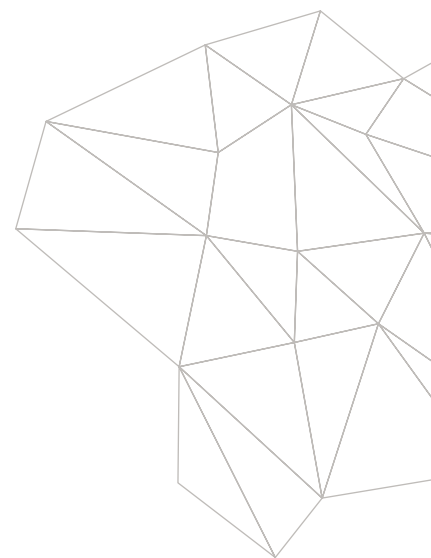
Auch in der Verwaltung müssen Führungskräfte Autonomie und Vertrauen gewähren, um die digitale Zusammenarbeit und die Arbeit im Homeoffice zu fördern (Next:Public 2020, S. 40 f.). Noch zu oft besteht bei ihnen die Annahme, dass nur in Präsenz wirklich effektiv gearbeitet wird. Tatsächlich wurde aber in vielen Verwaltungen seit Beginn der verstärkten Arbeit im Homeoffice eine Effizienzsteigerung festgestellt (Siegel et al. 2020, S. 220 f.; Hammerschmid/Zelt/Arnold de Almeida 2020, S. 25, 29). Andererseits nehmen MitarbeiterInnen der Verwaltung aber auch wahr, dass durch die neuen Arbeitsweisen eine erhebliche Mehrbelastung eintritt (Next:Public 2020, S. 9).

Die durch die Coronapandemie beschleunigte Umsetzung von Megatrends wird auch zukünftig massive Veränderungen in der Arbeitswelt nach sich ziehen.

61 Prozent der befragten Personalverantwortlichen aus der Arbeitgeberblick-Studie gehen davon aus, dass Homeoffice, Telearbeit oder Mobile Arbeit in ihrem Unternehmen nach der Coronapandemie häufiger im Einsatz sein werden als davor (Arbeit der Zukunft 2021, S. 4). Die Vorteile von Homeoffice und Mobilem Arbeiten werden vor allem in den Unternehmen klar wahrgenommen; dazu gehören Infektions- und Gesundheitsschutz der Beschäftigten (54 Prozent), eine bessere Work-Life-Balance (43 Prozent) sowie eine höhere Zufriedenheit der MitarbeiterInnen (40 Prozent) (Allianz Deutschland AG 2021, S. 13). Die befragten Führungskräfte äußern aber auch Bedenken hinsichtlich des Austauschs unter den Beschäftigten (47 Prozent), der Gefahr für die Datensicherheit (40 Prozent) und der erschwerten Führung von Teams (36 Prozent) (Arbeit der Zukunft 2021, S. 14).

An den Frühstücks- und Abendbrottischen der Menschen in Deutschland zeigt sich nach 15 Monaten Pandemie-Krisenmanagement mit verschwommenen Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben, wegfallenden Pausen, fehlenden Sozialkontakten, geschlossenen Kitas und nicht digitalisierten

Auch in der Verwaltung müssen Führungskräfte Autonomie und Vertrauen gewähren, um die digitale Zusammenarbeit und die Arbeit im Homeoffice zu fördern.

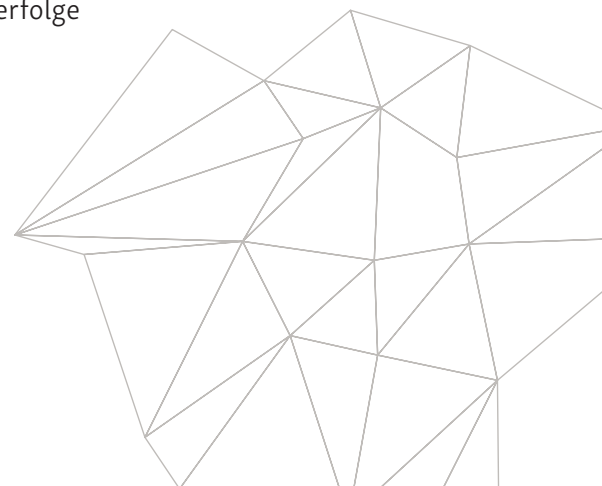


Schulen die Erschöpfung. In den Denkipulsen votieren wir dafür, dass nach der Pandemie das „richtige Maß“ in der Umsetzung der Megatrends gefunden und definiert wird. Ein „richtiges Maß“, das auf die Gesundheit von ArbeitnehmerInnen ebenso achtet wie auf die Interessen der Unternehmen, die Einsparungen zu verstetigen. Ein „richtiges Maß“, welches jenen Teil der Bevölkerung in den Blick nimmt, die an New Work nicht teilnehmen können, weil sie Autos bauen, Menschen pflegen, Müll einsammeln oder Straßen sichern. Die Veränderungen, die auf den ersten Blick vor allem die Arbeitswelt von Büro- und WissensarbeiterInnen betreffen, haben gesamtgesellschaftliche Auswirkungen, also auch auf jene Tätigkeitsprofile, die zukünftig weder im Homeoffice noch mobil arbeiten können.

In unseren **Denkipulsen** öffnen wir deshalb ein breites Spektrum:

- „Neue Anforderungen an Zusammenarbeit, Kultur, Führung und Eigenverantwortung in der Arbeitswelt nach Corona“ müssen erkannt, bewertet und umgesetzt werden – in den Unternehmen ebenso wie in den Verwaltungen.
- Dabei muss „Das Neue Normal der Arbeitswelt und sein Einfluss auf die individuelle Gesundheit“ zwingend berücksichtigt werden, um Mehrbelastungen sowie physische und psychische Gefährdungen für die Mitarbeitenden zu verhindern.
- Die Flexibilisierung der Arbeitsorte wird bestehen bleiben, deshalb ist es wichtig, partizipativ und transparent zu entscheiden: „Wo und wie wollen wir zukünftig arbeiten?“.
- „Und jetzt?“, fragen sich unsere AutorInnen im Denkipuls, der die Auswirkungen der Coronapandemie auf den Bildungsbereich beleuchtet. Sie diskutieren „Zwei Szenarien für die Zukunft der Bildung“ in Deutschland und empfehlen einen Weg, der die Digitalisierungserfolge der letzten Monate verstetigen soll.

Die Veränderungen, die auf den ersten Blick vor allem die Arbeitswelt von Büro- und WissensarbeiterInnen betreffen, haben gesamtgesellschaftliche Auswirkungen, also auch auf jene Tätigkeitsprofile, die zukünftig weder im Homeoffice noch mobil arbeiten können.



QUELLEN

Allianz Deutschland AG (2021): Arbeit der Zukunft – Arbeitgeberblick.

Alipour, Jean-Victor/Falck, Oliver/Schüller, Simone (2020): Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise. In: ifo-Schnelldienst 2020, 73 (7), S. 30–36. Online verfügbar unter: www.ifo.de/DocDL/sd-2020-07-alipour-falck-schueller-homeoffice.pdf (Abfrage: 03.01.2021).

Hammerschmid, Gerhard/Zelt, Thilo/Arnold de Almeida, Tim (2020): Die Verwaltung als Gewinnerin der Corona-Krise? Ergebnisse der Befragung von Führungskräften im öffentlichen Sektor. Online verfügbar unter: web-assets.bcg.com/d8/dd/67c641744e3c8d5fd213237f7dcb/pspa-fuhrungskrafte-studie-2020.pdf (Abfrage: 03.01.2021).

Initiative D21 (2021): D21-Digital-Index 2020 / 2021. Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft. Online verfügbar unter: www.initiatived21.de/app/uploads/2021/02/d21-digital-index-2020_2021.pdf (Abfrage: 03.01.2021).

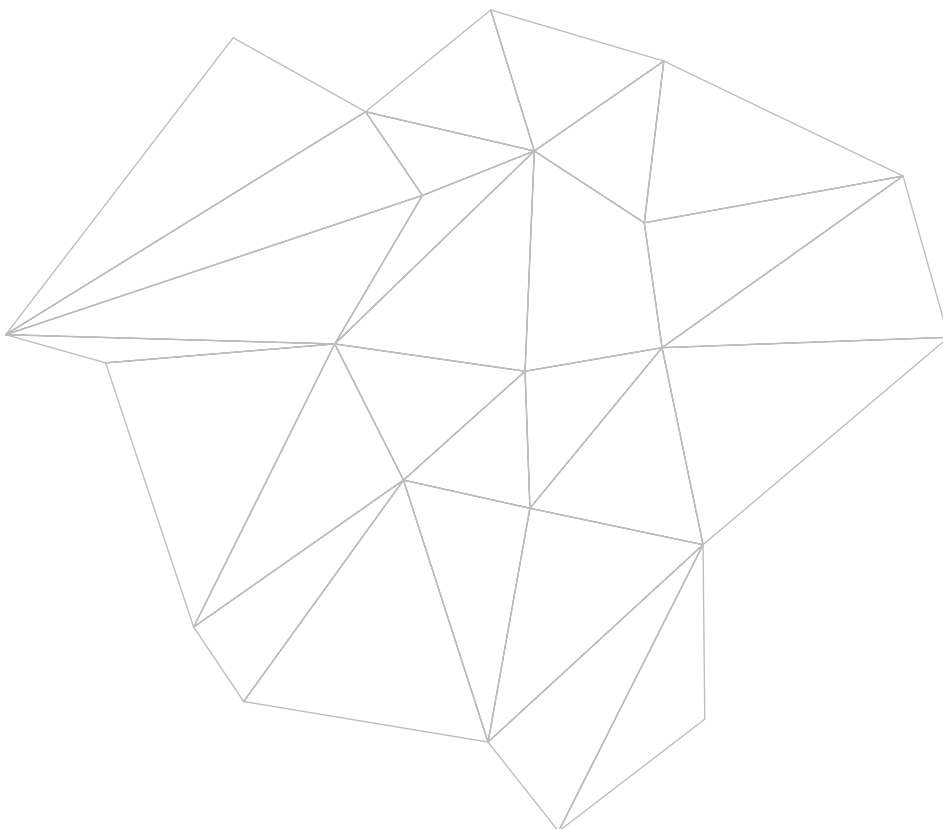
Next:Public (2020): Verwaltung in Krisenzeiten. Eine Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Öffentlichen Dienst. Online verfügbar unter: nextpublic.de/wp-content/uploads/2020/12/Studie_Verwaltung_in_Krisenzeiten.pdf (Abfrage: 03.01.2021).

Siegel, John/Fischer, Caroline/Drathschmidt, Nicolas/Gelep, Adrian/Kralinski, Thomas (2020): Verwaltung im Lockdown. In: VM Verwaltung und Management 2020, 26 (6), S. 279–287. Online verfügbar unter: publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/frontdoor/deliver/index/docId/48606/file/pwsr133.pdf (Abfrage: 03.01.2021).

Statista (2021): Unternehmen in Deutschland: Anzahl der rechtlichen Einheiten in Deutschland nach Beschäftigtengrößenklassen im Jahr 2019. Online verfügbar unter: de.statista.com/statistik/daten/studie/1929/umfrage/unternehmen-nach-beschaefigtengroessenklassen/ (Abfrage: 05.05.2021).

DAS PROJEKT „NEW NORMAL“

Durch die Pandemie veränderte sich unsere Arbeitswelt schneller und radikaler als durch jedes andere Ereignis der letzten 50 Jahre. Das Projekt „New Normal“ der Initiative D21 hat zum Ziel, die Konsequenzen dieser sich stark verändernden Arbeitswelt zu durchdenken und Szenarios für die Nach-Corona-Zeit zu zeichnen – hinsichtlich mobilem Arbeiten, Homeoffice sowie virtueller Zusammenarbeit und Kommunikation, aber auch darüber hinaus: Welche Auswirkungen hat die beschleunigte Transformation gesamtgesellschaftlich, was sind mögliche gesellschaftliche und individuelle Konsequenzen? Wie können die Rahmenbedingungen frühzeitig gestaltet werden, um das richtige Maß zu finden? Dafür beleuchten Mitglieder des Gesamtvorstands der Initiative D21 die Perspektiven von ArbeitnehmerInnen, Führungskräften, Unternehmen sowie der öffentlichen Verwaltung mit den Leitfragen: Was wird bleiben, was wird sich ändern und was wird der neue „Normalzustand“?



IMPRESSUM

Initiative D21 e.V.
Reinhardtstraße 38
10117 Berlin
Telefon: 030 5268722-50
kontakt@InitiativeD21.de
www.InitiativeD21.de

Juni 2021

DOWNLOAD

[InitiativeD21.de/new-normal](https://www.InitiativeD21.de/new-normal)