

FOM Hochschule **ifpm** Institut für Public Management
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Arbeit nach Corona – New Work oder Back to the Roots

Denkwerkstätte Graz
05. – 06.05.2022
© Prof. Dr. G. Richenhagen

1

Gliederung

FOM Hochschule **ifpm** Institut für Public Management
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

1 Die Zukunft der Präsenzkultur in und nach Corona

2 Agilität und empowerorientierte Führung in und nach Corona



Graz, 05.05.2022 Prof. Dr. G. Richenhagen | Arbeit nach Corona 2

2

Gliederung

- 1** Die Zukunft der Präsenzkultur in und nach Corona

- 2** Agilität und empowerorientierte Führung in und nach Corona

Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

Graz, 05.05.2022
Prof. Dr. G. Richenhagen | Arbeit nach Corona
3

3



Zentrale Trends von New Work nach Corona?

Frage: Wie werden sich folgende Trends in der Post-Coronazeit entwickeln?

- Abkehr von der **Präsenzkultur** oder zurück zu alten Mustern?
- Mehr **agile Methoden** oder Rückgang der agilen Arbeitsweisen?
- Anwachsen der **empowerorientierten Führung?**

Methoden:



- Literaturanalyse: Befragungsstudien, die Aussagen zur Zukunft der Arbeit in der Post-Coronazeit machen.
- Datenquellen: EBSCO Discovery Service und Google Scholar mit anschließendem „Schneeballverfahren“.
- Literaturqualität: Peer reviewed oder vergleichbar (z. B. Forschungsberichte).
- Zeitreihenanalyse von Präsenz-Daten.

Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management



Graz, 05.05.2022
Prof. Dr. G. Richenhagen | New Work
4

4

Ergebnis Literaturanalyse - Mengengerüst			
			  Institut für Public Management der FOM Hochschule für Oekonomie & Management
Thema	Art	Anzahl	Befragungszeitraum
Präsenzkultur	Experten-, Unternehmensbefragung	2	April 2020 – Juni 2021
Präsenzkultur	Beschäftigtenbefragung	6	April 2020 – Juli 2021
Homeoffice	Experten-, Unternehmensbefragung	11	April 2020 – Mai 2021
Homeoffice	Einschätzung der Beschäftigten nach Corona	3	April 2020 – Mai 2021
Homeoffice	Wünsche der Beschäftigten	10	März 2020 – Mai 2021
Summe		31	März 2020 – Juli 2021

Graz, 05.05.2022 Prof. Dr. G. Richenhagen | Arbeit nach Corona 5

5

Begriffsbestimmung Präsenzkultur	
	  Institut für Public Management der FOM Hochschule für Oekonomie & Management
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unter einer Präsenzkultur werden Einstellungen, Verhaltensweisen und Werthaltung von Beschäftigten und Führungskräften verstanden, die besagen, dass Arbeitsleistung und Karriere einerseits sowie physische Präsenz andererseits in einer Organisation eng miteinander verbunden sind und sich gegenseitig bedingen. ▪ Ausgeprägte Präsenzkultur, z. B. (vgl. Neumann et al. 2020, S. 3): <ul style="list-style-type: none"> – Mangelnde Präsenz hinderlich für die persönliche Karriere – Kritische Kommentare von Beschäftigten, wenn trotz Überstunden „früher Feierabend gemacht“ wird. – Kritische Einstellungen der Führungskräfte zu Freizeitausgleich nach Überstunden. – „Schlechtes Gewissen“ der Beschäftigten, wenn nach Erledigung der Arbeitsaufgaben „früher Feierabend“ gemacht wird. 	
Quelle: Eigene Darstellung	
Graz, 05.05.2022 Prof. Dr. G. Richenhagen Arbeit nach Corona 6	

6

Trendforschung und Präsenzkultur

- **Neo-Work:** „Die Corona-Krise beendet die Stagnation in alten Arbeitsformen der Industriegesellschaft. Die Präsenzkultur ist zum ersten Mal massiv in Frage gestellt; nicht zuletzt, weil die großen Unternehmen die Gunst der Stunde zum Umbau der Arbeitsorganisation nutzen (auch aus Kostengründen)“ (Horx 2021).
- Ähnlich z. B.: Apt u. a. (2021, S. 38), Ambs & Pipahl (2021, S. 326), Bujard et al. (2020, S. 54), Krell & Sieber (2020, S. 261), Garnadt et al. (2020, S. 664).
- Abkehr von der Präsenzkultur auch im Zusammenhang mit anderen Trends gefordert, z. B. Generationen-Management (Klaffke 2021, S. 38).

7

Fazit der Studien zur Präsenzkultur

- Präsenzkultur während der Pandemie im Rückgang. Nur noch 39 % der Beschäftigten sagen: Vorgesetzte wünschen sich Anwesenheit im Betrieb, vor Corona waren es 65 % .
- Ca. ein Drittel bis zur Hälfte der Beschäftigten: Anwesenheit im Betrieb wichtig, weil man durch Präsenz zeigen müsse, dass man arbeitet. Je nach Branche unterschiedlich.
- In einer Studie äußern 32 % der befragten Experten zudem die Meinung, dass nach der Pandemie die alte Präsenzkultur zurückkommt.
- **Ca. ein Drittel der Experten und der Beschäftigten: Anwesenheit im Betrieb wichtiges Merkmal der Arbeitskultur.**

8

Fazit Studien Homeoffice (HO):

Experten, Unternehmen, Beschäftigte

- Expertenantworten uneinheitlich, gleiches gilt auch für die Beschäftigtenantworten.
- Unternehmensantworten ähnlich uneinheitlich:
 - Ca. 67 % bis 28 % (Median 55 %) sagen: Rückgang HO nach Corona.
 - Ca. 84 % bis 58 % (Median 58 %) erwarten HO-Niveau nach Corona mind. unverändert.
 - 67 % bis 42 % (Median 54 %) erwarten mehr HO als während Corona.
- **Keine einheitliche Einschätzung von Experten, Unternehmen und Beschäftigten zur Homeoffice-Verbreitung nach Corona.**

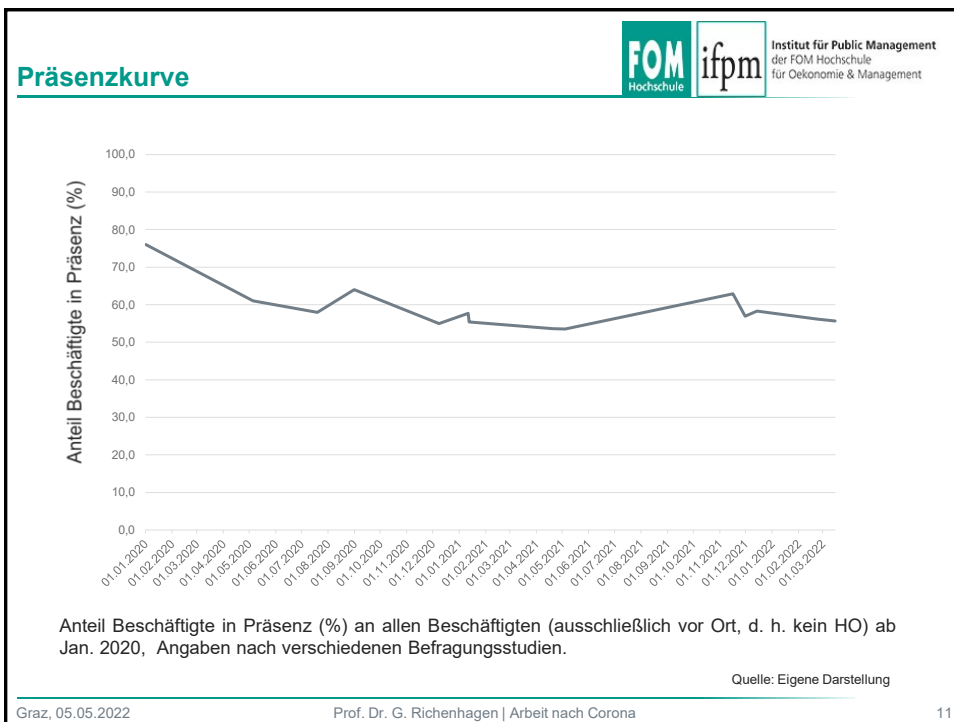
9

Fazit Wünsche der Beschäftigten

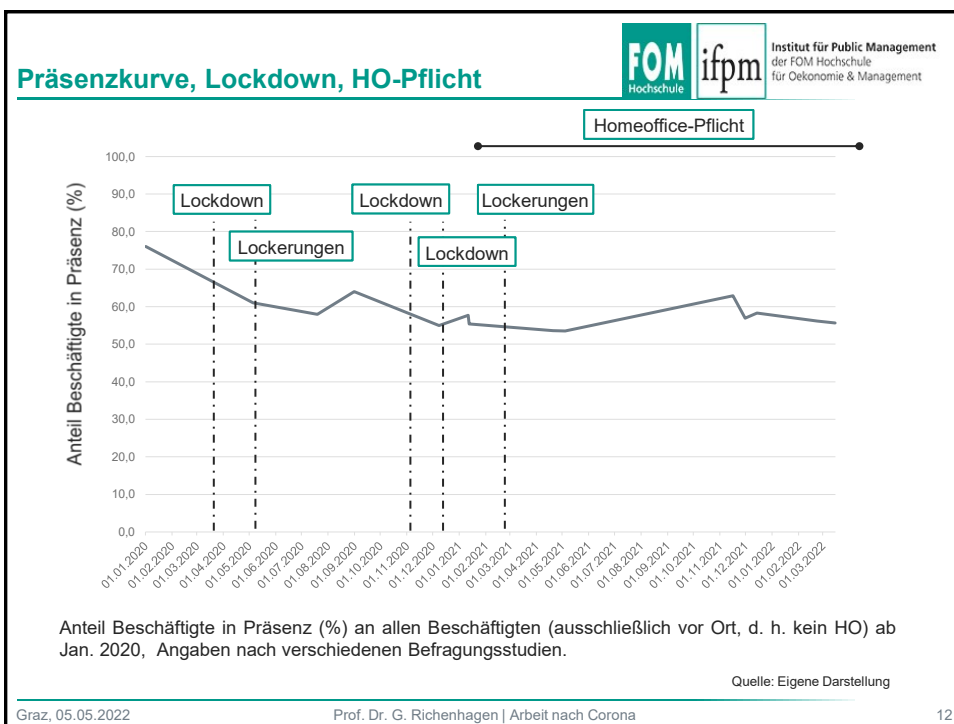
- Von den während Corona im HO Beschäftigten wünschen sich 56 % bis 85 % (Median 76 %) weiter im HO arbeiten zu können, nur wenige wünschen sich eine komplette Rückkehr zum Präsenzprinzip.
- 53 % bis 85 % **aller** Beschäftigten wünschen sich, nach Corona im Homeoffice arbeiten zu können (Median 67 %).
- 72,9 % sind sehr oder eher für ein Recht auf Homeoffice.
- **Die Mehrheit der Beschäftigten wünscht sich ein Homeoffice für die Zeit nach Corona.**

Eine gerade veröffentlichte Studie zeigt zudem: Viel wichtiger als das Ausmaß, in dem Beschäftigte im Homeoffice arbeiten können, ist für Arbeitszufriedenheit und die wahrgenommene soziale Unterstützung die Flexibilität, Homeoffice nutzen zu können (Becker et al. 2022).

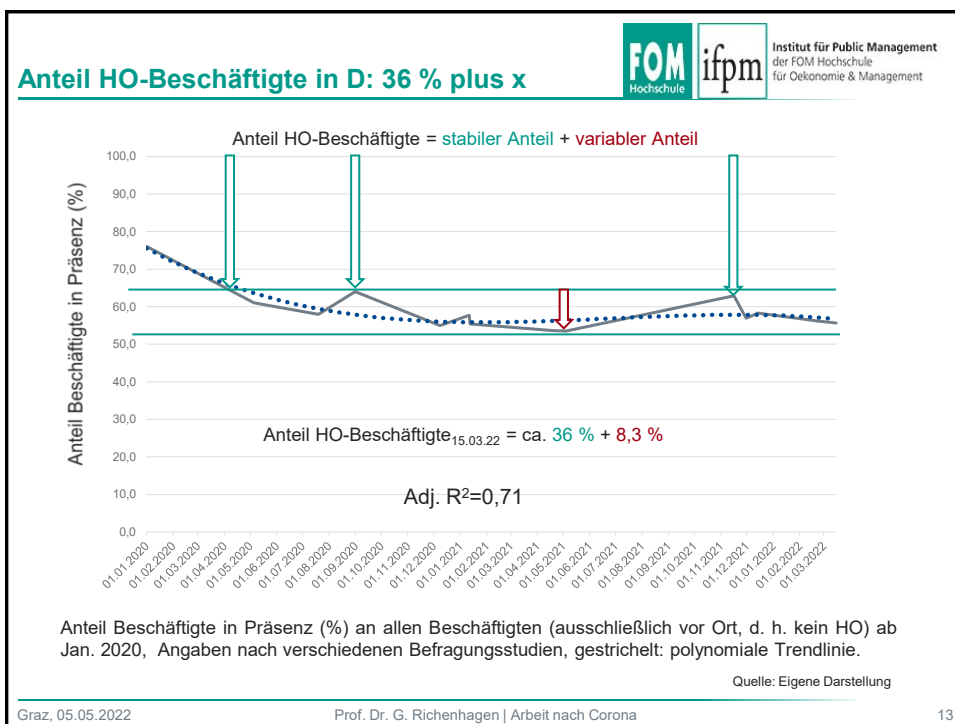
10



11



12



13

Einschätzung: Die Zukunft der Präsenzkultur

FOM Hochschule | ifpm Institut für Public Management der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

- Selbst in Zeiten höchsten Infektionsgeschehens wurde das Homeoffice-Potential in Deutschland nicht ausgeschöpft. Es waren immer mehr als die Hälfte (53,5 %) der Beschäftigten ausschließlich vor Ort, d. h. max. 46,5 % mit verschiedenen Zeitanteilen im Homeoffice. Das Potential wird jedoch auf 56 % - 53 % geschätzt (Alipour et al. 2020, 2021).
- Die polynomiale Trendlinie ähnelt einem gedämpften Einschwingvorgang, der sich bei ca. 56 % Präsenzbeschäftigte einzupendeln scheint.
- **Dies bedeutet: Die Entwicklung vollzieht sich in Richtung einer Präsenzkultur mit Homeoffice-Kern (Hybridkultur).**
- In einzelnen Branchen, bei einzelnen Unternehmen und Berufen entwickelt sich die Hybridkultur stärker in Richtung Homeoffice- oder Präsenzkultur.
- Auf dem Arbeitsmarkt wird Homeoffice zum Attraktivitätsmerkmal, weil die überwiegende Zahl der Beschäftigten dies wünscht und in Arbeitnehmermärkten auch vielfach realisieren kann.

Quelle: Eigene Darstellung

Graz, 05.05.2022 Prof. Dr. G. Richenhagen | Arbeit nach Corona 14

14

Gliederung

FOM Hochschule **ifpm** Institut für Public Management
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

1 Die Zukunft der Präsenzkultur in und nach Corona

2 Agilität und empowerorientierte Führung in und nach Corona

Graz, 05.05.2022 Prof. Dr. G. Richenhagen | Arbeit nach Corona 15

15

Ergebnis Literaturanalyse - Mengengerüst

FOM Hochschule **ifpm** Institut für Public Management
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Thema	Art	Anzahl	Befragungszeitraum
Agilität	Unternehmensbefragung	2	August 2020 – Mai 2021
Agilität	Beschäftigtenbefragung	2	April 2020 – Sep. 2021
Agilität	Expertenbefragung	2	Vor Corona
Summe		6	

Graz, 05.05.2022 Prof. Dr. G. Richenhagen | Arbeit nach Corona 16

16

Mehr Agilität? – Einschätzung

- Ob es in Folge der Coronakrise zu mehr agilen Arbeits-, Organisations- oder Führungsformen kommen wird, ist unklar. So zeigt sich z. B. im New Work Barometer geradezu ein „Absturz agiler Methoden“ von 2020 nach 2021 (Schermuly & Geissler 2021, S. 26). Eine mögliche Erklärung: „... es war während der Pandemie deutlich schwerer, gewisse New-Work-Maßnahmen zu praktizieren oder zu implementieren“ (a. a. O.).
- Ähnlicher Befund im New Culture Index Bruch & Meiffert (2021, S. 7).
- Dennoch: Pandemie hat Kreativität und „kluges Scheitern“ (Richenhagen 2017) gefördert (Hoffmann u. a. 2020), im Projektmanagement schon vor der Pandemie agil-hybride Methoden wachsend (Komus 2020).
- Weitere Entwicklung: Nachholeffekt oder weiterer Absturz außerhalb des Projektmanagements? (->New Work Barometer 2022?).
- Erfolgreiche Digitalisierung erfordert agile Arbeitsweisen (vgl. Hofmann u. a. 2020).

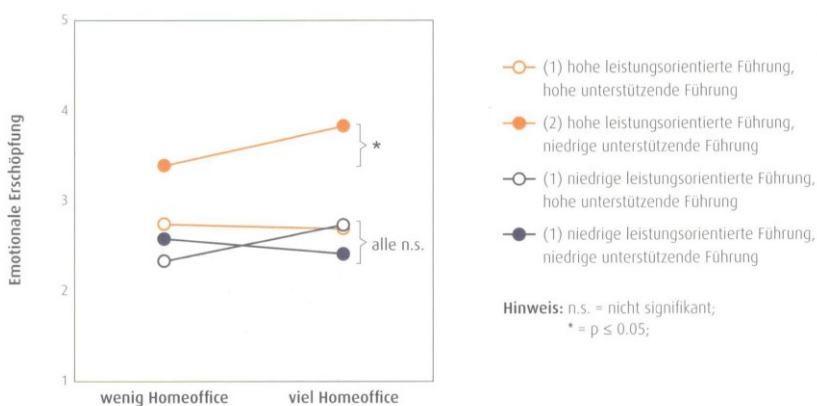
Graz, 05.05.2022

Prof. Dr. G. Richenhagen | Arbeit nach Corona

17

17

Ausgangspunkt - Empowerment



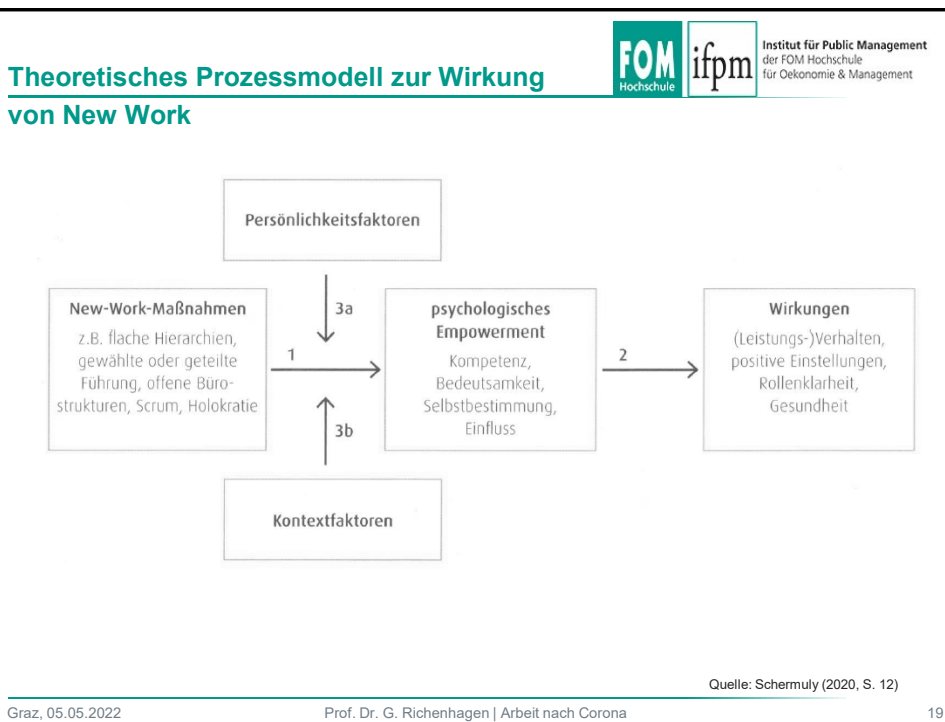
Quelle: Fürstenberg & Bruch (2022, S. 57)

Graz, 05.05.2022

Prof. Dr. G. Richenhagen | Arbeit nach Corona

18

18



19

Psychologisches Empowerment (PE)

Unter **psycholischem Empowerment** wird das Erleben und Wahrnehmen von Selbstbestimmung, Einfluss, Kompetenz und Bedeutsamkeit verstanden (Spreitzer 2008, Schermuly 2020).

Psychologisches Empowerment macht New-Work-Maßnahmen erst wirksam. Es entstehen positive Effekte, z. B. bei Arbeitszufriedenheit, Innovationsverhalten und psychischer Gesundheit.

Bisher wenig Empirie zu der Frage, wie verbreitet PE innerhalb der Corona-Pandemie.

Graz, 05.05.2022 Prof. Dr. G. Richenhagen | Arbeit nach Corona 20

20

Corona als Verstärker oder Bremser für PE?

- Keine Befragungsstudien zur Einsatzhäufigkeit, außer Schermuly (2021).
- In Arbeitnehmermärkten lässt die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen nach, die Corona-Pandemie verstärkt diesen Effekt. PE senkt Fluktuationsabsichten (vgl. Lorra & Möltner 2020, S. 331).
- Nicht nur durch Corona wird Veränderung zum Dauerzustand („Ritualisierung von Veränderung“, Erlinghagen 2022, S. 9) und daher ergibt sich die permanente Notwendigkeit, Beschäftigte zu ermächtigen, um sie nicht zu verlieren.
- Gegenläufig: In Krisenzeiten Expertenmacht gefragt und weniger Empowerment (Scharinger 2020, S. 9), zudem der Ruf nach Autorität (Schwarz 2021, S. 450).

21

Kontakte

- Professor für Personalmanagement und Direktor des Instituts für Public Management (ifpm) der FOM Hochschule
- fom-ifpm.de
- Inhaber von richenhagen|consult
- Schafweg 160a, 46485 Wesel, consult@richenhagen.de
- https://www.xing.com/profile/G._Richenhagen
- www.richenhagen.de
- @r_c_wesel

22