



Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

Herausforderungen für Kleinst- und Kleinbetriebe in und nach der Pandemie – Instrumente zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit

5. Wirtschaftskonferenz
zum Generationen-Management - Bregenz, 24.05.2022

© Prof. Dr. G. Richenhagen

1



Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

Gliederung

- 1 Die Zukunft der Arbeit nach Corona – New Work?



- 2 Homeoffice in Klein- und Kleinstbetrieben

- 3 Ein Instrument der Personalentwicklung im Hinblick auf die Digitalisierung

Bregenz, 24.05.2022 Prof. Dr. G. Richenhagen | Arbeit nach Corona 2

2

Gliederung

Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

- 1 Die Zukunft der Arbeit nach Corona – New Work?


- 2 Homeoffice in Klein- und Kleinstbetrieben

- 3 Ein Instrument der Personalentwicklung im Hinblick auf die Digitalisierung

Bregenz, 24.05.2022
Prof. Dr. G. Richenhagen | Arbeit nach Corona
3

3

Entwicklung zentraler Trends nach Corona




Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

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

- Abkehr von der **Präsenzkultur** oder zurück zu alten Mustern?
- Welche Besonderheiten gibt es bei **Klein- und Kleinstbetrieben**?
- Welche **Kompetenzen** werden bei den Beschäftigten im Hinblick auf die Digitalisierung und insbesondere im Homeoffice benötigt?

Bregenz, 24.05.2022
Prof. Dr. G. Richenhagen | Arbeit nach Corona
4

4

Begriffsbestimmung Präsenzkultur

- 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):
 - Mangelnde Präsenz hinderlich für die persönliche Karriere
 - Kritische Kommentare von Beschäftigten, wenn trotz Überstunden früher „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

5

Abkehr von der 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 (Klauffke 2021, S. 38).
- Insgesamt Experten-, Unternehmens- und Beschäftigtenbefragungen fallen sehr uneinheitlich aus, klar: Beschäftigte wünschen Homeoffice auch nach der Pandemie (im Einzelnen siehe Vortrag bei der Denkwerkstätte Graz).

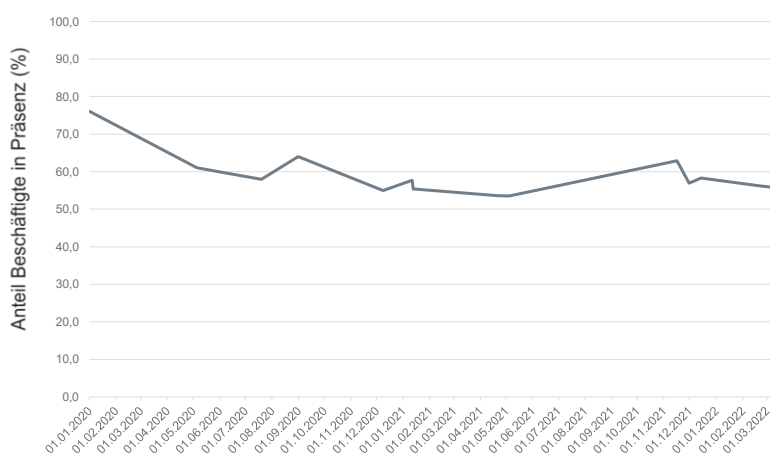
6

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.**

7

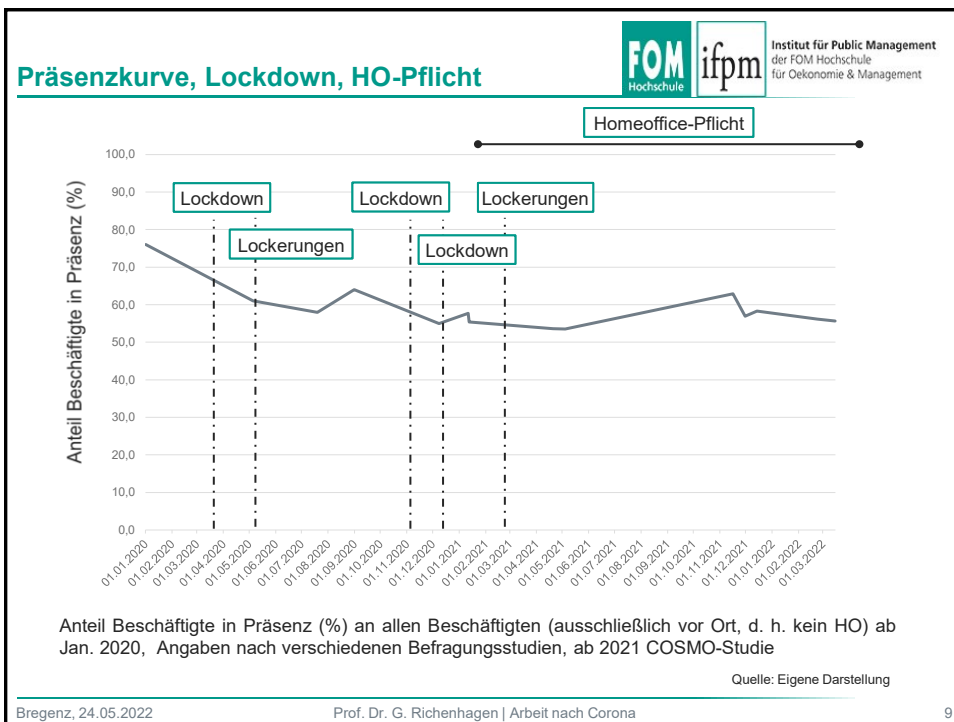
Präsenzkurve



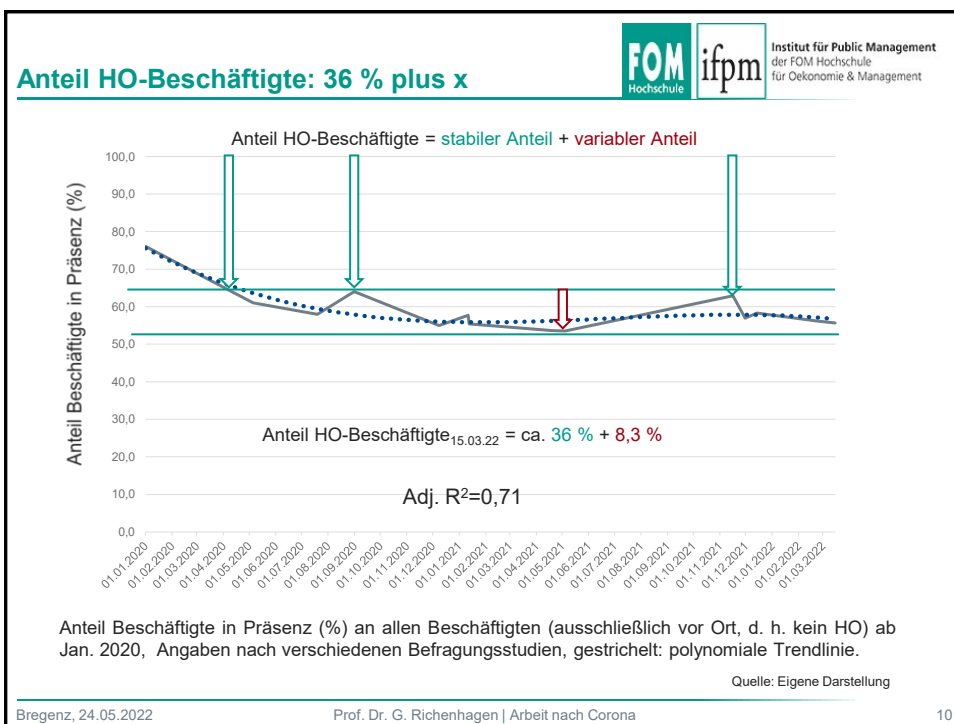
Anteil Beschäftigte in Präsenz (%) an allen Beschäftigten (ausschließlich vor Ort, d. h. kein HO) ab Jan. 2020, Angaben nach verschiedenen Befragungsstudien, ab 2021 COSMO-Studie.

Quelle: Eigene Darstellung

8



9



10

Einschätzung: Die Zukunft der Präsenzkultur

- 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 53 % - 56 % geschätzt (Alipour et al. 2020, Alipour) et al. 2021).
- Die polynomiale Trendlinie ähnelt einem gedämpften Einschwingvorgang, der sich bei ca. 56 % Präsenzbeschäftigte einpendelt.
- **Dies bedeutet: Die Entwicklung vollzieht sich in Richtung einer Präsenzkultur mit Homeoffice-Kern (Hybridkultur), die Präsenzkultur bleibt stark.**
- In einzelnen Branchen, bei einzelnen Unternehmen und Berufen entwickelt sich die Hybridkultur in Richtung Homeoffice- oder starker Präsenzkultur.
- Auf dem Arbeitsmarkt wird Homeoffice zum Attraktivitätsmerkmal, weil die überwiegende Zahl der Beschäftigten dies wünscht.

Quelle: Eigene Darstellung

11

Gliederung



1 Die Zukunft der Arbeit nach Corona

2 Homeoffice in Klein- und Kleinstbetrieben

3 Ein Instrument der Personalentwicklung im Hinblick auf die Digitalisierung

12

Anteil von Unternehmen mit Homeoffice

Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

Frage: Arbeiteten Beschäftigte vor Ausbruch der Coronakrise bzw. arbeiten aktuell Beschäftigte im Unternehmen regelmäßig im Homeoffice? N=1.188 Geschäftsführer, Manager, Personalverantwortliche

Beschäftigte im Homeoffice	regelmäßig vor Corona (in %)	aktuell (in %)
Alle Unternehmen	51	76
Nach Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeiter)		
1-49	42	63
50-499	50	79
> 500	74	97



Quelle: ifo-Umfrage 2020.

Quelle: Demmelhuber et al. (2020, S. 2)

Bregenz, 24.05.2022
Prof. Dr. G. Richenhagen | Arbeit nach Corona
13

13

Zufriedenheit mit dem Homeoffice

Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

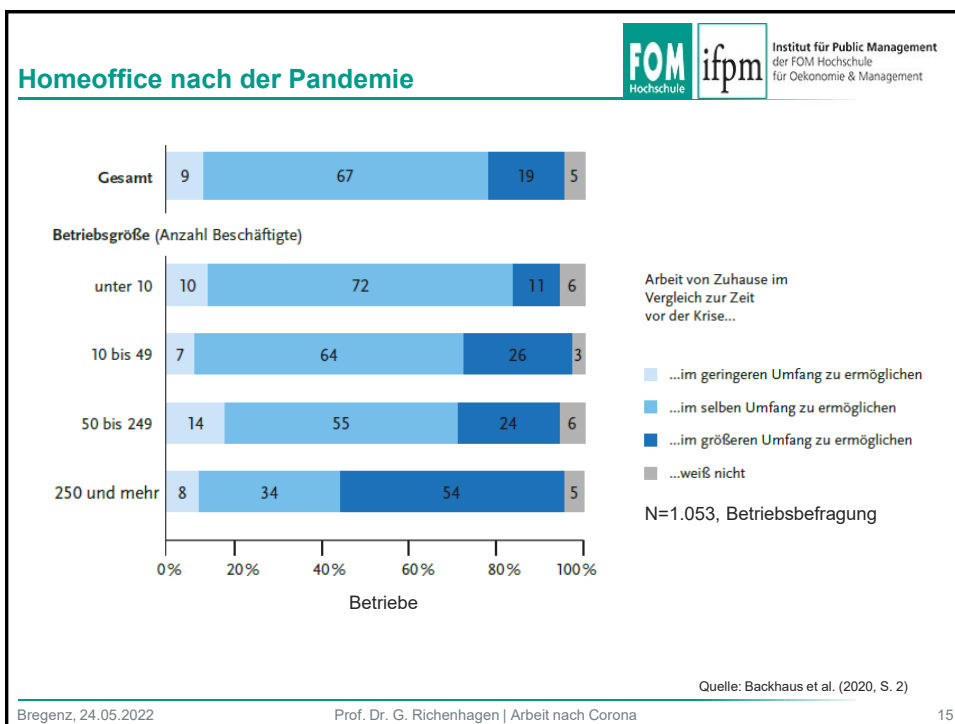
	Positive Erfahrungen im Homeoffice	Negative Erfahrungen im Homeoffice
Kleine Betriebe (>20 Besch.)	60	40
Mittlere Betriebe (21 – 200 Besch.)	72	28
Große Betriebe (ab 201 Besch.)	88	12
Mit Betriebsrat	86	14
Tarifgebunden	81	19
Insgesamt	77	23

HBS-Erwerbspersonenbefragung 2020, balanciertes Panel. Das Sample umfasst nur Personen, die zu allen Befragungszeitpunkten entweder „Ich habe an wechselnden Arbeitsorten gearbeitet (Betrieb, zu Hause, mobil von unterwegs)“ oder „Ich habe ausschließlich/überwiegend von zu Hause aus gearbeitet“ angaben. Welle 3, gewichtete Werte; N = 1.084.

Quelle: Ahlers et al. 2021, S. 14

Bregenz, 24.05.2022
Prof. Dr. G. Richenhagen | Arbeit nach Corona
14

14



15

Homeoffice in KMU und Corona

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

- Kleinere Unternehmen hatten **vor** der Pandemie seltener Homeoffice als größere (Demmelhuber et al. 2020).
- Kleinere Unternehmen haben auch **in** der Pandemie seltener Homeoffice als größere (Demmelhuber et al. 2020).
- In kleineren Unternehmen haben die Beschäftigten weniger positive Erfahrungen mit Homeoffice in der Pandemie gemacht als in mittleren und großen (Ahlers et al. 2021, S. 14).
- Bei Betrieben mit Betriebsrat ist der Anteil positiver Erfahrungen mit Homeoffice höher als im Durchschnitt der kleinen und mittleren (Ahlers et al. 2021, S. 14).
- In kleineren Unternehmen soll im Vergleich zu Vor-Pandemiezeiten nach der Pandemie weniger zusätzliches Homeoffice angeboten werden als in größeren (Backhaus 2021, Flüter-Hoffmann & Stettes 2022).

-> Klein- und Kleinstbetriebe tun sich schwerer mit dem Homeoffice als mittlere und Großunternehmen.

Quelle: Eigene Darstellung

Bregenz, 24.05.2022 Prof. Dr. G. Richenhagen | Arbeit nach Corona 16

16

Gliederung

- 1 Die Zukunft der Arbeit nach Corona

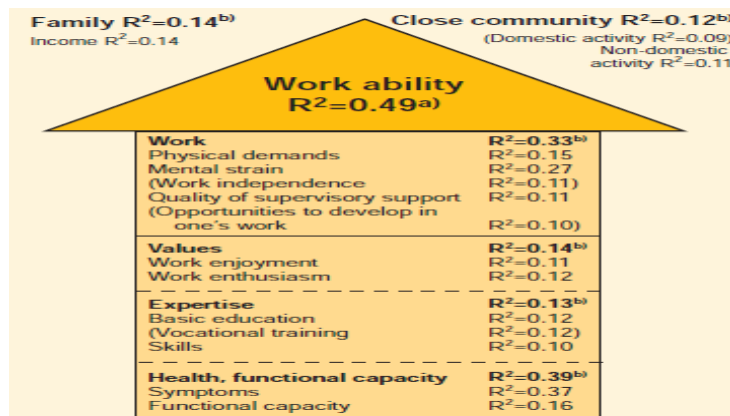
- 2 Homeoffice in Klein- und Kleinstbetrieben?

- 3 Ein Instrument der Personalentwicklung im Hinblick auf die Digitalisierung

17


Arbeitsfähigkeit und Personalentwicklung

Wie kann die Arbeitsfähigkeit in einer digitalisierten Arbeitswelt erhalten bleiben, insbesondere in Klein- und Kleinstbetrieben?



Quelle: Gould u.a. (2008,116)

18



Kompetenzentwicklung für die Digitalisierung   Institut für Public Management der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

- Hindernis für die Einführung von Homeoffice: „Abstand erschwert Zusammenarbeit“ (55 % der Unternehmen sehen dieses Hindernis, Backhaus et al. 2021, S. 3) -> Kompetenz: Digitale Kommunikation und Kooperation (vgl. Blomberg & Kauffeld 2021, S. 211).
- Veränderte Kompetenz-Anforderungen durch Digitalisierung: Unternehmen fokussieren auf IT- und Medienkompetenz, also Fachkompetenz, die anderen Kompetenzarten, wie z. B. Sozial- und Selbstkompetenzen werden eher in geringem Maße berücksichtigt (Garrel & Bauer 2019, S. 86).
- Im Bereich Sozialkompetenz wird Kommunikationsfähigkeit und Kooperationsfähigkeit gefordert (vgl. Blomberg & Kauffeld 2021, S. 207, 212)
- Im Bereich Selbstkompetenz vor allem Eigenverantwortung und Veränderungsbereitschaft gefordert (vgl. Blomberg & Kauffeld 2021, S. 207, 212).
- Im Bereich Methodenkompetenz: Analysefähigkeit (vgl. Blomberg & Kauffeld 2021, S. 207, 211).

Quelle: Eigene Darstellung

Bregenz, 24.05.2022 Prof. Dr. G. Richenhagen | Arbeit nach Corona 19

19

Kompetenzentwicklung für die Digitalisierung   Institut für Public Management der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Handeln in Bezug auf die eigene Person				Gewolltes in Handlungen umsetzen			
P Personale Kompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität P	Werteorientierung Eigenverantwortung	Einsatzbereitschaft P/A	Selbstmanagement Offenheit für Veränderung	Entscheidungsfähigkeit A/P	Gestaltungswille A	Tatkraft A	Mobilität A
Glaubwürdigkeit		Schöpferische Fähigkeit		Innovationsfreudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
Humor P/S	Hilfsbereitschaft	Lernfähigkeit P/F	Ganzheitliches Denken	Optimismus A/S	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln A/F	Zielorientiertes Führen
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konfliktlösungsfähigkeit S/P	Integrationsfähigkeit	Akquisitionsstärke S/A	Problemlösungsfähigkeit	Wissensorientierung F/P	Analytische Fähigkeiten	Konzeptionsstärke F/A	Organisationsfähigkeit
Teamfähigkeit	Dialogfähigkeit Kundenorientierung	Experimentierfreude	Beratungsfähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungsvermögen	Fleiß	Systematisches Vorgehen
Kommunikationsfähigkeit	Kooperationsfähigkeit	Sprachgewandtheit S/F	Verständnisfähigkeit	Projektmanagement F/S	Folgebewußtsein	Expertise	Marktorientierung
Beziehungsmanagement S	Anpassungsfähigkeit	Pflichtbewusstsein	Gewissenhaftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungsverhalten	Fachübergreifendes Verständnis F
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			
Nutzung von Kommunikation und Kooperation				Fachliche und methodische Expertise			

Quelle: Abb. nach Heyse u. a. (2019, S. 67)

Bregenz, 24.05.2022 Prof. Dr. G. Richenhagen | Arbeit nach Corona 20

20

Mitarbeitendengespräche

Selbstchecks aus dem Kompetenzmodell von Heyse und Erpenbeck (2009) im Rahmen von Mitarbeitergesprächen. Beantwortung durch Beschäftigte und die Teamleitung:

- Eigenverantwortung (S. 19f).
- Kommunikationsfähigkeit (S. 260f).
- Kooperationsfähigkeit (S. 268f).
- Offenheit für Veränderung (S. 49f.).
- Analytische Fähigkeiten (S. 483f).

Quelle: Eigene Darstellung

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, Aktuelle Themen
- @r_c_wesel

22