



Zwischenergebnisse aus den Realexperimenten

Chancen und Herausforderungen einer hybriden Arbeitswelt

Sarah-Kristina Wist M.A. und Dr. Rainer Kuhn
Zentrum für interdisziplinäre Risiko- und Innovationsforschung
(ZIRIUS), Universität Stuttgart

Transformationsprozesse sind häufig nicht im Detail plan- und steuerbar. Stattdessen müssen sie als (gesellschaftliche) Prozesse des Suchens, Erprobens und Lernens konzipiert werden. Deshalb forschen in Reallaboren Wissenschaftler*innen und Praktiker*innen gemeinsam. In Realexperimenten werden innovative und alltagstaugliche Alternativen und Lösungen ausprobiert und auf ihre nachhaltigen Wirkungen hin ausgewertet. So ist der Alltag der Teilnehmenden der Ausgangspunkt des methodischen Ansatzes:

- Beobachtungsgegenstand:
Handlungsroutinen (unreflektiert, habitualisiert) = Praktiken, die sich in ihrem alltäglichen und problemlosen Vollzug bewähren.
- Aufdecken von Logiken und Sinnhaftigkeiten, nach denen der Alltag strukturiert und organisiert ist.
- Umstellung der Perspektive: Statt „Vom Wissen zum Handeln?“ hin zum „Vom Handeln (Alltagspraktiken) zum Wissen!“

Die Trennung von betrieblicher Arbeitswelt und privater Lebenswelt ist eine Grundinstitution der klassisch-modernen Gesellschaft. Und als solche steht sie unter Druck. In der Covid-19 Pandemie kam es notgedrungen zum radikalen Wandel der raum-zeitlichen Organisation von Arbeit.

Von nun an sind Beschäftigte in vielen Berufsbildern Expert*innen des eigenen Potentials zur raum-zeitlichen Flexibilisierung. Ein Großteil der Unternehmen stellt sich die Frage, welche Chancen und Herausforderungen sich daraus auf individueller und kultureller Ebene ergeben.



Chancen und Herausforderungen hybrider Arbeit

Im Projekt VenAMo wurden insgesamt drei Reallabore durchgeführt.

Die Besonderheit war, dass nicht erst ein Stimulus zur hybriden Arbeit gesetzt werden musste, sondern dieser durch die Corona-Pandemie von selbst gegeben war. Die teilnehmenden Unternehmen waren gezwungen möglichst rasch auf mobile und hybride Arbeitsweisen umzustellen und diese für eine geraume Zeit beizubehalten.

Hybride Arbeit bei Mercedes Benz Consulting GmbH

War mobiles Arbeiten bei Mercedes Benz Consulting (MC) auch vor der Pandemie schon möglich, so mussten in kurzer Zeit alle Mitarbeitenden hybrid arbeiten. Zu Beginn des Jahres 2023 wurden im Rahmen der Realexperimente Workshops mit Mitarbeitenden und Führungskräften aus unterschiedliche Teams bei MC durchgeführt, um über die neue hybride Arbeitswelt zu reflektieren.

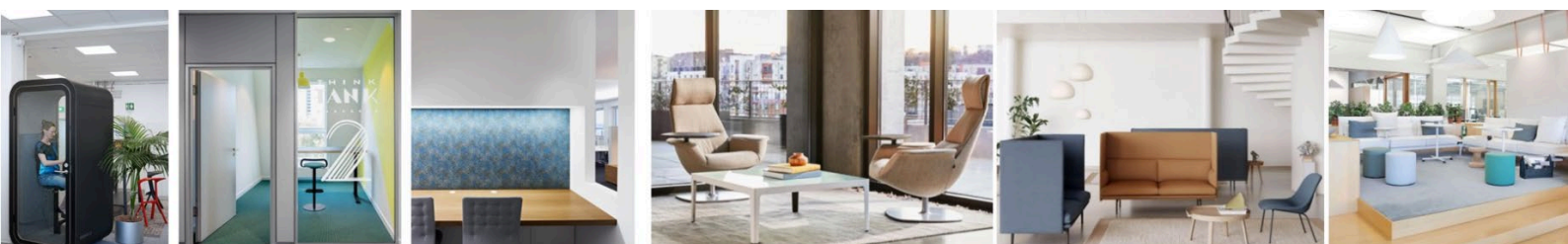
Chance und Herausforderungen wurden dabei inhaltlich differenziert nach individuellen und kulturellen Aspekten. Die wesentlichen Ergebnisse werden im Folgenden beschrieben.

Individuelle Chancen und Herausforderungen

Zu den **Chancen der hybriden Arbeit** wurden in erster Linie die neu angeeigneten Kompetenzen benannt. Sowohl aufseiten der Mitarbeitenden, als auch der Führungskräfte. Für Letztere beinhaltete dies u.a. die Aneignung neuer Methoden und Techniken bei der Führung vornehmlich virtueller Teams. Sie hätten bspw. gelernt achtsamer und aufmerksamer zuzuhören und eine Mischung aus Routinen und neuen Techniken zu etablieren. Aus Sicht der Leitungspositionen sei vor allem das Vertrauen in die Mitarbeitenden der entscheidende Faktor.

Die Mitarbeitenden benannten als neue Kompetenzen insbesondere Aspekte des Selbstmanagements und der Eigenverantwortlichkeit sowie teilweise eine bessere Vereinbarkeit von Privatem und Beruflichem.

Genau dieser letzte Aspekt fand sich aber auch in den benannten **Herausforderungen der hybriden Arbeit**. Hier wurden eine zunehmende Entgrenzung zwischen Freizeit und Arbeit sowie gestiegene Anforderungen durch Termindruck und die Überlastung durch virtuelle Meetings als Gründe genannt, die zu erheblichen psychischen Belastungen (Burn Out) führen können.



Kulturelle Chancen und Herausforderungen

Unter den kulturellen Chancen und Herausforderungen werden Aspekte verstanden, die eng mit dem "Miteinander" der Beschäftigten eines Unternehmens verknüpft sind. Durch die abrupte Umstellung auf hybrides oder gar gänzlich virtuelles Arbeiten wurden alltägliche Routinen in der gemeinsamen Zusammenarbeit unterbrochen und mussten in neue Formen überführt werden. Hierzu zählen die Integration neuer Mitarbeitender, das Teambuilding sowie die Frage nach der Gleichberechtigung zwischen physisch Anwesenden und mobil Arbeitenden.

Integration neuer Mitarbeitender

Grundsätzlich ergibt sich aus der konsolidierten hybriden Arbeitsweise für die in VenAMo beteiligten Unternehmen die **Chance**, Fachkräfte aus einem größeren Einzugskreis zu gewinnen. Bei deren Integration benannten die Führungskräfte als persönliche Chance, hier auf neue Tools und Kompetenzen zurückgreifen zu können. Zwar falle ein Kennenlernen online schwerer, doch könne man dies durch neue Kompetenzen ausgleichen, wie einem achtsamen Zuhören. Dennoch reflektierten die Teilnehmenden (ob neu oder schon länger im Unternehmen verwurzelt), dass **Herausforderungen**, wie ein Wissenstransfer, informelle Kommunikation und Netzwerken die Integration auf die Probe stelle. Zwar könne dies auch virtuell abgedeckt werden, einen persönlichen Vor-Ort-Kontakt aber nicht ersetzen.

Teambuilding

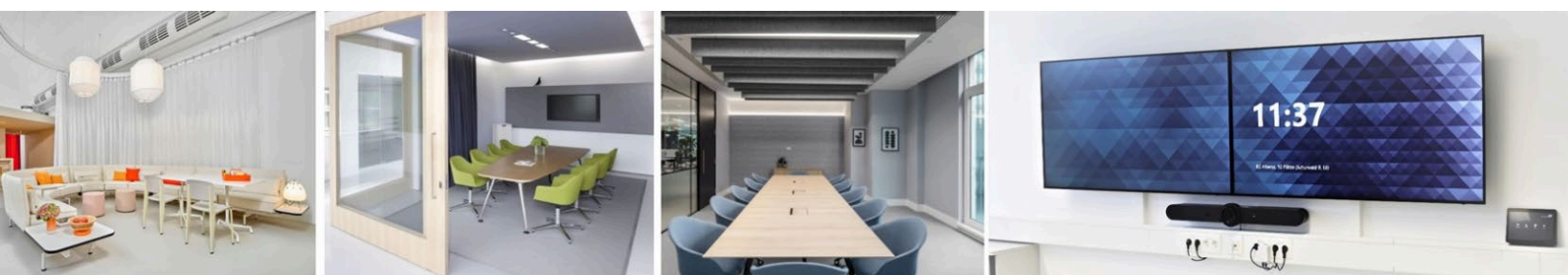
„Lieber hybrid als gar nicht“, so die Teilnehmenden. Zwar könnten digitale Formate wie Online-Kaffeeklatschen die Teambindung stärken. Allerdings herrschte hier große Einigkeit darüber, dass Teambuilding ein teils langer Prozess sei, der am besten in Präsenz funktioniere.

Gleichberechtigung

Gibt es eine Diskrepanz zwischen mobil Arbeitenden und denen, die bei der Arbeit anwesend sind? Dieser Frage wurde ebenfalls nachgegangen. Grundsätzlich brauche es hier, wie auch beim Teambuilding, eine gute Balance zwischen Präsenz und Online-Arbeit, damit vor allem an den sozialen Aktivitäten beteiligt werden können. Eine Diskrepanz in der Wertschätzung wurde weder von Mitarbeitenden noch von Führungskräften benannt. Allerdings wurde betont, dass die Basis hierfür das Vertrauen in Mitarbeitende und Kolleg*innen sei: „Vertrauen bedeutet Wertschätzung“. Ein neuer Regelkatalog, der die Spielregeln abstecke, könne hier ebenfalls helfen.

Fazit

In der neuen hybriden Arbeitswelt halten sich Chancen und Herausforderungen nach Analyse der Workshops in etwa die Waage. Gänzlich auf Präsenz verzichtet werden kann allerdings nicht und wird auch nicht gewünscht. Immer wieder betont wurde das Vertrauen, das Arbeitgebende in ihre Mitarbeitenden haben müssen.



VenAMo - Verkehrsentlastung durch neue Arbeitsformen und Mobilitätstechnologie-en ist ein Forschungs- und Entwicklungs-projekt, das von **Bundesministerium für Bildung und Forschung** im Rahmen des Fördermaßnahme „MobilitätsZukunft-Labor 2050“ gefördert und vom **Projekträger DLR** betreut wird.

Förderkennzeichen: 01UV2091C

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor*innen.

Projektkonsortium

Zeppelin Universität-
Lehrstuhl für Sozioökonomik (ZU-LSÖ)

Universität Stuttgart -
Zentrum für Interdisziplinäre Risiko- und Innovationsforschung (ZIRIUS)

Karlsruher Institut für Technologie -
Institut für Verkehrswesen (KIT-IfV)

Balluff GmbH

Bildrechte

Balluff GmbH

Autor*innen dieses Infobriefs

Sarah-Kristina Wist M.A.
Dr. Rainer Kuhn

Zitierhinweis

Wist, S. und Kuhn, R. (2023): VenAMo ProjektInfobrief 4/23: Chancen und Herausforderungen einer hybriden Arbeitswelt– Zwischenergebnisse aus den Realexperimenten im Projekt VenAMo, Zentrum für interdisziplinäre Risiko- und Innovationsforschung Universität Stuttgart.