



### **Aus Erfahrung lernen: Strategien für hybrides Arbeiten**

#### **Fraunhofer IAO und DGFP schließen Studienreihe »Arbeiten in der Corona-Pandemie« ab**

Berlin, 27.04.2022. Über zwei Jahre hinweg hat das Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) fast 200 Unternehmen zu den Folgen der Corona-Pandemie auf die Arbeitswelt befragt. Die letzte Studie widmet sich den langfristigen Folgen der Pandemie für die Beziehung zwischen Arbeitgeber und -nehmer in hybriden Arbeitswelten.

Die Corona-Pandemie hat unsere Arbeitswelt tiefgreifend verändert. Homeoffice, flexible Arbeitszeiten und -orte sowie virtuelle Meetings statt Dienstreisen sind für viele Unternehmen und ihre Mitarbeitenden zum Arbeitsalltag geworden. Wer den Anforderungen dieser oft als hybrid bezeichneten Arbeitswelt nicht gerecht wird, verliert an Attraktivität als Arbeitgeber. Welche Auswirkungen diese Veränderungen auf Unternehmen haben und mit welchen Strategien sie die hybride Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten können, hat das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) im Rahmen einer groß angelegten Befragungsreihe in den letzten zwei Jahren untersucht.

Die letzte der resultierenden sieben Studien ist nun erschienen und beleuchtet im Schwerpunkt Fragen nach der Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden und dem sozialen Miteinander. Es wurden langfristige Effekte rund um das Unternehmen als sozialer Ort beobachtet und die Ergebnisse sollen helfen, Strategien für Arbeitgeber zu entwickeln, diese hybride Arbeitswelt erfolgreich zu gestalten.

#### **Remote-Work birgt die Gefahr sozialer Isolation und mangelnder Teamidentität**

Wie gelingt es trotz Homeoffice, flexiblen Arbeitsmöglichkeiten und einer Belegschaft, die im Extremfall sogar über aller Herren Länder verstreut ist, passende Mitarbeitende zu finden und zu binden und zu einer Betriebsgemeinschaft zu formen, die mehr ist als die Summe aller Einzelpersonen? Zu diesem Themenbereich präsentiert die Studie Licht und Schatten: mehr als 30 Prozent der Befragten geben an, in der Pandemie sogar mehr Menschen rekrutiert zu haben, zugleich geben 40 Prozent der Befragten an, es sei schwerer geworden, neue Mitarbeitende zu integrieren. Die Erfahrungen differieren stark bezüglich der Effekte



auf die Identifikation mit dem Unternehmen und einer empfundenen Einsamkeit am Arbeitsplatz. „Erforderlich werden explizite Aktivitäten, um das Unternehmen als sozialen Ort der Begegnung, der Identifikationsstiftung und der Kooperation zu stärken und aktiv zu beleben“, stellen die Wissenschaftler\*innen fest. Außerdem zeigt sich, dass eine Intensivierung der Arbeitserfahrung stattfindet, die tendenziell gesundheitsschädlich wirken kann: Pausen werden deutlich weniger systematisch gemacht, die Taktung der Meetings wird dichter, die Arbeit intensiviert sich insgesamt. Dies kann einer mangelnden Work-Life-Balance und letztlich auch psychosozialen Krankheitsbildern wie einem Burnout führen. Hier spielt die Familiensituation der Mitarbeitenden und eventuell nebenher bestehende, pandemiebedingte Betreuungspflichten eine wesentliche Rolle.

### **Das Unternehmen als sozialen Ort wahrnehmen und gestalten**

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Unternehmen mehr sind als Orte der Arbeitserbringung: Sie sind soziale Orte, die wesentliche zusätzliche Funktionen haben. Studienautorin Dr. Josephine Hofmann fasst zusammen: „Der Arbeitsplatz schafft als sozialer Ort Zugehörigkeit, im besten Falle auch Stolz darauf, dazuzugehören. Er ist ein Möglichkeitsraum für geplante wie ungeplante Begegnungen, für Austausch und gemeinsame Innovation und er muss hierfür explizit gestaltet werden.“ Zudem gewinnt Führungsarbeit an Bedeutung, da sie maßgeblich den Bindungsgrad zwischen Arbeitnehmer\*innen und dem Unternehmen beeinflusst. „Hier zeigt sich die ganz wesentliche Schnittstellen- und Integrationsfunktion von Führungskräften im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden. Die gute Umsetzung dieser Aufgaben aber ist in hybriden Arbeitsumfeldern nicht einfacher geworden“, sagt Hofmann. Die speziellen Folgen der hybriden Arbeitssituationen für Führungskräfte waren bereits in einer der Vorgängerstudien explizit untersucht worden.

„Die unterschiedlichen Studien zeigen auf, dass das New Normal nicht nur Chancen, sondern auch Risiken beinhaltet. Unternehmen, Führungskräfte und die Mitarbeitende sind gefragt, gemeinsam den richtigen Weg zu finden. Es gibt keine Blaupause. Für jedes Unternehmen ist es eine spannende Herausforderung, den richtigen Weg und Umgang im New Normal zu gestalten“, ergänzt Kai Helfritz, Leiter Mitgliedermanagement & Kooperationen bei der DGFP.

Eine produktive, sozial befriedigende und innovationsförderliche Arbeitsumgebung erfordert sorgfältige Gestaltung und eine intensive Beteiligung der Mitarbeitenden in diesem Prozess. Dies wird umso wesentlicher, als sich der Arbeitsmarkt aufgrund der Hybridisierung nochmals verstärkt internationalisiert hat und sowohl mehr Potenziale, aber auch Konkurrenten mit sich bringt.

## Presseinformation



Die große Resonanz auf die Studienreihe hat den akuten Bedarf an Orientierung und Handlungshilfen auf dem Weg ins New Normal gezeigt. Unternehmen benötigen angesichts der vielfältigen Veränderungen und Herausforderungen in einer hybriden Arbeitswelt strategische Leitlinien und praxisnahe Soforthilfen. Das Fraunhofer IAO engagiert sich daher neben der nun abgeschlossenen Studienreihe in weiteren Netzwerken und Initiativen wie dem Connected Work Innovation Hub oder der Allianz der Chancen. Die Ergebnisse der Studienreihe stehen im Internet kostenlos zum Download zur Verfügung (<https://dgfp.de/studie-das-unternehmen-als-sozialer-ort>).

### Kontakt:

Dr. Josephine Hofmann  
Leiterin Team Zusammenarbeit und Führung  
Fraunhofer IAO  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart  
Telefon +49 711 970-2095  
E-Mail [josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de](mailto:josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de)

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP)  
Linkstraße 2  
10785 Berlin  
Kai H. Helfritz  
Leiter Mitgliedermanagement & Kooperationen  
Telefon +49 30 8145543702  
Mail: [helfritz@dgfp.de](mailto:helfritz@dgfp.de)

### Über die Fraunhofer-Gesellschaft

Die Fraunhofer-Gesellschaft mit Sitz in Deutschland ist die weltweit führende Organisation für anwendungsorientierte Forschung. Mit ihrer Fokussierung auf zukunftsrelevante Schlüsseltechnologien so-wie auf die Verwertung der Ergebnisse in Wirtschaft und Industrie spielt sie eine zentrale Rolle im Innovationsprozess. Als Wegweiser und Impulsgeber für innovative Entwicklungen und wissenschaftliche Exzellenz wirkt sie mit an der Gestaltung unserer Gesellschaft und unserer Zukunft. Die 1949 gegründete Organisation betreibt in Deutschland derzeit 74 Institute und Forschungseinrichtungen. Rund 28 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, überwiegend mit natur- oder ingenieurwissenschaftlicher Ausbildung, erarbeiten das jährliche Forschungsvolumen von 2,8 Milliarden Euro. Davon fallen 2,3 Milliarden Euro auf den Leistungsbereich Vertragsforschung.

**Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.**, Linkstraße 2, 10785 Berlin, Fon +49 30 81455437-0 // [info@dgfp.de](mailto:info@dgfp.de), [www.dgfp.de](http://www.dgfp.de) // Geschäftsführung: Ralf Steuer // Vorstand: Dr. Bettina Volkens (Vorsitzende), Prof. Dr. Wilhelm Bauer, Oliver Burkhard, Stefan Dräger, Norbert Janzen, Dr. Michael Prochaska, Dr. Ariane Reinhart, Carmen-Maja Rex, Marion Rövekamp, Thorsten Schäfer-Gümbel, Christiane Schönefeld, Martin Seiler

# Presseinformation



## **Über die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP)**

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) ist seit 1952 das Kompetenz- und Karrierenetzwerk für HR-Begeisterte. In unserem Netzwerk engagieren sich DAX-Konzerne ebenso wie kleine und mittelständische Unternehmen, renommierte Wissenschaftsorganisationen und Beratungen, sowie zahlreiche Persönlichkeiten aus dem Personalmanagement. Mit unseren Mitgliedern und Partnern arbeiten wir an aktuellen Trends und HR-Themen, begleiten Personaler in ihrer Karriere und sind die Stimme des Personalmanagements gegenüber Politik und Gesellschaft. Der persönliche Erfahrungsaustausch steht im Zentrum unserer Arbeit. Dazu organisieren wir bundesweit rund 100 Erfahrungsaustausch-Gruppen, bieten diverse Veranstaltungsformate digital und in Präsenz an und bündeln in unseren Publikationen sowie Studien aktuelles HR-Wissen. Gemeinsam gestalten wir so die Arbeitswelten von heute und morgen. Weitere Informationen unter [www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)