

WHITEPAPER



NEW WORK TRENDS 2023

Gezielt hybride und remote Arbeitsmodelle gestalten, einführen und leben.

now

NEW WORK TRENDS 2023

Gezielt hybride und remote Arbeitsmodelle gestalten, einführen und leben.

1 Der Umgang mit Quiet Quitters	1
2 Integration von Virtual Reality	2
3 Büroräume - radikales Umdenken	3
4 Sollbruchstelle - Remote- und Präsenzteam	4
5 Digital Workplaces besser nutzen	5
6 Fokus 2.0	6
7 Employer Branding ohne Work Konzept? No way!	7
8 Neue Feedbacksituationen schaffen	8
9 Das untere Management aus der Krise holen	9
10 Aktiver Support von Digital Founders	10

1

DER UMGANG MIT QUIET QUITTERS

Laut einem Gallup-Report zählt **die Hälfte der Mitarbeiter*innen zu den sogenannten „Quiet Quitters“** – sie kündigen nicht, aber sie gehen auch nicht (mehr) die extra Meile für das Unternehmen. Dieses Phänomen ist nicht neu – insbesondere in Deutschland ist dieser Anteil der passiv Unengagierten im weltweiten Vergleich schon seit Jahren auf einem hohen Niveau. Fehlende Wertschätzung oder der Fokus auf Work-Life-Balance sind Gründe dafür, dass immer mehr Mitarbeitende nur noch das Minimum leisten, um nicht gekündigt zu werden. Durch hybrides Arbeiten ist diese Gruppe aber gefährlicher für das Organisationsgefüge geworden. Sie können **Prozesse verlangsamen**, Online Meetings die **Energie nehmen** und die Arbeit verteilt sich unter Umständen auf wenige, starke Schultern. In Zeiten, in denen bereits die Hälfte der Mitarbeitenden über dauerhafte Überlastung klagt und die Burnout-Gefahr so hoch ist wie nie zuvor, ist dieses Phänomen eine gefährliche Entwicklung. Daher müssen Unternehmen aktiv werden und Wege finden, **Quiet Quitters zu reaktivieren** und verdeckte Ungerechtigkeiten und Überlastungen zu reduzieren.



2

INTEGRATION VON VIRTUAL REALITY

Metaverse – kein Wort hat in 2022 wohl so sehr getrendet. Aber praktische Anwendungen für den Unternehmensalltag sind bisher nur wenige entstanden. Die greifbarste davon und für Unternehmen in der Gegenwart auch schon umsetzbar ist **Virtual Reality**. Die Brillen werden immer kleiner, leichter und leistungstärker und sie erlauben ortsunabhängige Interaktionen, die in einer digitalen Arbeitswelt bald zum Standard gehören werden.

Wo kann Virtual Reality im Unternehmensalltag schon eingesetzt werden?

Trainings, Aus- und Weiterbildungen

Mitarbeiter*innen können in einer virtuell (glaubhaft) nachgebauten Welt z.B. an neuen Maschinen oder neue Techniken trainieren oder in reproduzierten Szenarien ausgebildet werden.



Onboarding-Prozess

Das Unternehmen kann für potenzielle neue Mitarbeiter*innen persönlich erfahrbar gemacht werden, außerdem können bestehende Teams, Räumlichkeiten und Prozesse vorgestellt werden, ohne vor Ort sein zu müssen.



Teambuilding

Virtual Reality kann genutzt werden, um Teams, die überwiegend hybrid oder ausschließlich online zusammenarbeiten, zu verbinden und zu stärken. Events können virtuell gemeinsam verbracht oder spezifische Aufgaben gelöst werden.

Wir durften in 2022 erste Piloten in Sachen Führungskräfteentwicklung mit der Lumium GmbH begleiten und sowohl die Kund*innen als auch wir waren begeistert. Gut vorstellbar sind hier hybride Konzepte in einer Mischform aus Präsenz, Online, asynchronem Lernen und VR.

Gäbe es ein Motto für die Entwicklung der Bürolandschaft in Deutschland 2021 und 2022, dann müsste es leider „too little, too late“ heißen. Bei der Planung von Bürokonzepten wurde und wird leider noch immer von der konventionellen Nutzung, wie sie über die letzten Jahrzehnte bestand, ausgegangen. **Bei der Planung müsste stattdessen die Zukunft im Fokus stehen und die sieht nunmal radikal anders aus.** Das Ergebnis sind letztlich oft halbherzige Kompromisse - ganz nach dem Motto „Ok, wir lassen das mehr oder weniger so, wie es ist, nur in schicker. Aber wir erlauben eine kleine Desk-Sharing-Quote, weil ein paar Mitarbeitende im Homeoffice sein werden.“

Unsere These: **Das Büro der Vergangenheit ist tot.** Die Menschen werden zukünftig nicht in Großraumbüros sitzen. Die Arbeit, die dort früher stattfand, also klassische Misch Tätigkeiten aus Mails, Meetings, Telefonaten und kurzen Intervallen an fachlicher Arbeit, findet in Zukunft im mobilen Arbeiten statt. Das Büro wird eher **ein Ort der „Extreme“** - also entweder genutzt für den Austausch mit anderen in Workshops o.ä. oder bei freien Begegnungen. Oder aber das Büro ist der Ort für radikalen Fokus, wofür aber eine technische Top-Ausstattung und absolute Ruhe gewährleistet werden muss. Beides bieten die heutigen Bürokonzepte leider noch nicht. Was jetzt her muss: **Cohabitation** mit spannenden Partnern, wie z.B. Hochschulen und **Mixed-Use-Flächen**, die durch viele Nutzungsmöglichkeiten attraktiv und auch nachhaltiger sind.

Das Konzept „Büro“ muss neu gedacht werden, denn das Büro der Vergangenheit ist tot.



4

SOLLBRUCHSTELLE REMOTE- UND PRÄSENZ-TEAM

Hand aufs Herz - Hybrid Work ist in Deutschland immer noch ein Thema für die White Collar-Bubble. So wird die Diskussion um hybrides Arbeiten immer mehr zum Luxusdiskurs einiger weniger, die sowieso schon von „besseren“ Arbeitsplätzen profitieren. Dabei werden aber insbesondere folgende drei Probleme oft vernachlässigt.



Hybrides Arbeiten bietet nicht ausschließlich und nicht automatisch Vorteile, sondern **muss gestaltet und kontinuierlich verbessert** werden, um wirklich zu funktionieren. Das erfordert Zeit, fortlaufende **Analyseprozesse** und natürlich entsprechende Maßnahmen.



Mitarbeiter*innen, die hybrid oder remote arbeiten, sind nicht automatisch zufriedener – im Gegenteil: Herausforderungen wie **Überlastung und Vereinsamung sind real** und keine Luxusprobleme.



Was vermutlich das größte Problem darstellt, ist die **Spaltung zwischen sogenannten produktiven und Support-Bereichen** und diese wird immer größer. Prozesse funktionieren nicht mehr End-to-End und der Wille, sich an einen Tisch zu setzen und mit gesundem Menschenverstand Herausforderungen an den Schnittstellen zu lösen, ist sehr gering geworden.

Ganz eindeutig ist: Dass sich die Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmer*innen in Präsenz (z.B. in der Produktion) verschlechtern, weil andere hybrid oder remote arbeiten, darf nicht passieren. Diese Diskussion muss weitergehen, ansonsten werden Kernprozesse gefährdet.

5

DIGITAL WORKPLACES BESSER NUTZEN

In 2020 haben sich viele IT-Bereiche - völlig zurecht - auf die Schulter geklopft. Der Wechsel zum Digital Workplace hat in Deutschland in weiten Teilen sehr gut funktioniert. Microsoft Teams und Co. sind mittlerweile aus dem Berufsalltag der allermeisten nicht mehr wegzudenken. Aber wie der **Digital Workplace** genutzt wird, ist absolut ausbaufähig. Leider wird oft ein schon schlecht gestalteter Prozess in die digitale Welt transformiert. Sämtliche Meetings, die man auch vorher schon hatte, laufen jetzt einfach in Teams (und natürlich

sind noch ein paar oben drauf gekommen, weshalb man eigentlich nur noch in Online Meetings hängt). Der Umgang mit dem Digital Workplace muss zu einer **veränderten Arbeitsweise** führen, neue Tools und Features müssen genutzt werden. Die meisten Mitarbeiter*innen kennen nur einen Bruchteil der umfangreichen Funktionalitäten von technischen Tools. **AI-Anwendungen** werden insbesondere bei der digitalen Zusammenarbeit extrem wichtig. Es besteht eine große Chance darin, Early Adopter zu werden und sie gezielt zu nutzen.

Schlecht gestaltete Prozesse in eine digitale Welt zu transformieren funktioniert nicht.



6

FOKUS 2.0

Wer hat meinen Fokus geklaut? Ist es mein Posteingang, den ich wie der Durchschnitt der Wissensarbeiter*innen alle sechs Minuten abrufe? Sind es die Online Meetings, die im Durchschnitt 20 bis 30 Stunden meiner Woche füllen? Oder sind es die Nachrichten, die mich auf allen möglichen Kanälen erreichen? Wir sind in zu vielen Meetings, die zu schlecht organisiert sind. Wir sind auf zu vielen Verteilern, in denen unklar kommuniziert wird.

In 2022 wurden deshalb schon Maßnahmen wie der „Fokusfriday“ oder „Fokuszeiten“ etabliert. Diese Maßnahmen sind super, weil sie Aufmerksamkeit darauf lenken, dass wir für fokussiertes Arbeiten und Selbstmanagement einfach Zeit brauchen. Aber sie führen im ersten Schritt nicht dazu, dass Meetings und Nachrichten weniger werden. Sie komprimieren lediglich die gleiche Anzahl von Kommunikationsmomenten in eine kürzere Zeitspanne.

Daher ist es Zeit für Fokusoptimierung 2.0 – gnadenlose Reduzierung von Meetings und **asynchrone** Bearbeitung größerer Aufgabenpakete ohne Zwischenabstimmung. So werden Workflows optimiert und die Effektivität wird gegenüber „Groupthink“ und dem Hinterfragen von bestehenden Arbeitsabläufen, Prozessen und Verantwortlichkeiten gesteigert. Das ist definitiv komplexer und aufwendiger als das Einführen eines Fokustages – dafür aber noch effektiver und nachhaltiger.



Asynchrone Kommunikation und Bearbeitung von Aufgaben





7

EMPLOYER BRANDING OHNE WORK-KONZEPT? NO WAY!

„Kann man bei euch mobil arbeiten?“ Diese Frage ist aus Vorstellungsgesprächen nicht mehr wegzudenken. Und ein Unternehmen muss auf diese Frage eine Antwort haben. Richtig? Nein, ich gehe noch einen Schritt weiter. Jedes Unternehmen muss ein **Work-Konzept** haben, das eindeutig regelt, wie in einer Firma gearbeitet wird, wie der Alltag aussieht und wie die Zusammenarbeit funktioniert. Kurzum: Wie die Organisation im täglichen Leben tickt, muss integraler Bestandteil der Employer Brand werden. Zu warten, bis ein*e Bewerber*in danach fragt, sollte nicht riskiert werden.

Diese Information - und zwar die ungeschönte Realität - muss proaktiv kommuniziert werden. Die Arbeitgebermarke muss für einen Umgangstil unter den Mitarbeitenden stehen und Bewerber*innen muss schon in der Kennenlernphase klar werden, was es bedeutet, bei diesem Unternehmen zu arbeiten. Ein Digital Nomade wird in einem Unternehmen mit Präsenzkultur nicht glücklich. Ein Mensch, der viele persönliche Kontakte pflegen will, wird in einer Remote-First-Company vereinsamen. Die Passung zwischen Bewerber*in und Arbeitsweise ist zentral. Je klarer von Anfang an kommuniziert wird, desto besser.

8

NEUE FEEDBACKSITUATIONEN SCHAFFEN

Wenn wir 40 Stunden in der Woche zusammen verbringen, ergeben sich hunderte Kontaktmomente und damit natürliche Feedback-Situationen. Das Lächeln am Morgen signalisiert „Hey Kollege, ich freue mich dich zu sehen“. Das Hochheben der Kaffeetasse heißt: „Ein kurzer Schnack bei einer Tasse Kaffee?“ oder das Schulterzucken im Meeting zeigt: „Ich habe es auch nicht verstanden, lass uns nochmal nachfragen.“ Viele dieser natürlichen Situationen fallen in einem von Remote Work stark geprägten Arbeitsalltag weg. Daher müssen wir aktiv Feedback-Situationen schaffen.

- ✓ Kurze Rückmeldung im Chat zum Ende einer Video-Konferenz
- ✓ Votings bei Meetings einbauen
- ✓ Routinen aufbauen, z.B. freitags einer zentralen Kontaktperson der vergangenen Woche ein kurzes Feedback geben und ein schönes Wochenende wünschen
- ✓ kurze Umfrage erstellen mithilfe von mittlerweile zahlreich existierenden, einfachen Feedback-Tools und in Meetings einbauen

All das Bedarf aber Intention, Raum und manchmal auch einem kleinen Tritt in den Allerwertesten. Mittlerweile gibt es spannende Tools, die helfen, Feedback sinnvoll in den digitalen Alltag zu integrieren, wie beispielsweise „Leapsome“.

Hier ist jedes Unternehmen gefragt, Optimierungs-, Lern- und Weiterentwicklungsschleifen enger zu stecken, um die fehlende räumliche Nähe zu kompensieren.



9

DAS UNTERE MANAGEMENT AUS DER KRISE HOLEN

Im Hernstein Management-Report äußern 50% der Führungskräfte der unteren Managementebenen, dass es ihnen ganz oder zumindest teilweise schwerfällt, die Balance zwischen beruflichen und privaten Anforderungen zu finden. 77% der Führungskräfte sehen Remote Leadership und Führen auf Distanz als große Herausforderung (Hernstein Report, 2022). Und auch im Hybrid Work Index von Talentista Now sehen wir immer wieder, dass der Blick der Führungskräfte auf die Arbeitssituation im Unternehmen signifikant schlechter ist als die der Mitarbeiter*innen. Das erschwert natürlich die Arbeit der Organisationsentwicklung und Kulturveränderung immens.

Denn wenn gerade diejenigen, die eigentlich die positiven Botschafter*innen gegenüber den Mitarbeitenden sein sollen, einen eher pessimistischen und manchmal sogar zynischen Blick auf das eigene Unternehmen haben, ist jede Change Initiative zum Scheitern verurteilt. Manchmal geht das Phänomen so weit, dass eine regelrechte Führungskräfte-Depression entsteht und die Energie und Bereitschaft, zur positiven Veränderung im Unternehmen beizutragen, gleich null sind. Entsprechende Maßnahmen der Organisationen zur Entlastung der Führungskräfte sind in diesen Fällen unbedingt notwendig. Sie müssen als Wegbegleiter*innen für die Veränderung und die Optimierung von Arbeitsmodellen wiedergewonnen werden, bevor ein New Work- oder Hybrid Work-Projekt überhaupt fruchten kann.

77%

**... der Führungskräfte sehen
Führen auf Distanz als
große Herausforderung.**



10

AKTIVER SUPPORT VON DIGITAL FOUNDERS

„Wir haben keine Digital Founders in Deutschland.“, „Keiner gründet mehr!“ oder „Frauen müssen mehr gründen!“ - das sind alles Sätze, die ich nicht mehr hören kann. Denn wehe, man gründet in Deutschland - was ist denn dann die Realität? Inkubator- und plumpe Werbeveranstaltungen oder irgendwelche Start-up-Summits. Auf solchen Events herumgereicht zu werden ist nicht nutzlos, es macht bekannt. Aber es bringt eines nicht: Geld, Kapital. Und kein noch so idealistischer Gründer (und auch keine noch so herbeigesehnte Gründerin) kann es sich auf Dauer leisten, ein Start-up dauerhaft zu (Achtung: neudeutsch) bootstrappen. Daher müssen Großkonzerne Gründer*innen glauben und dafür sorgen, dass die Vergaben nicht zwei Jahre dauern. Pilotenprojekte - auch für kleines Geld - müssen geschaffen werden, um Prozesse zu beschleunigen.

ÜBER DIE AUTORIN

Prof. Dr. Johanna Bath

Als CEO von talentista now und Professorin an der ESB Business School ist sie fest davon überzeugt, dass die Zeit für den Faktor Mensch genau jetzt ist. Deshalb unterstützt sie Unternehmen dabei, die Talente in ihrer Organisation bestmöglich zu aktivieren und Mitarbeiter*innen in den unterschiedlichen Phasen der Employee Journey in ihre Wirksamkeit zu bringen.



now

ÜBER TALENTISTA NOW

Wir unterstützen bei der Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle, damit Mitarbeiter*innen maximal wirksam werden können. Mit unseren Tools und Entwicklungsprogrammen helfen wir Organisationen, eine menschliche und nachhaltige Kultur zu entwickeln.



0179 7495 425



jb@talentista.de



www.talentanow.de