

# CONNECTED WORK innovation hub

Projektbeschreibung Phase 2



Die hybride  
Arbeitswelt in  
Sprints gestalten.

Connected  
Work 2027 -  
Szenarien für  
die Zukunft der  
hybriden  
Arbeitswelt  
entwickeln

Forschung im  
Sprintformat –  
wissenschaftlich,  
aktuell und  
relevant

Gemeinsam  
Innovationen  
schaffen – Neue  
Blueprints für  
die eigenen  
Organisation



# Rückblick der ersten Phase Connected Work

1. **Rückblick – Die erste Phase des Innovation Hub**
2. **Best of – erste Phase**
3. **Die erste Phase des Innovation Hub – 12 neue Blueprints**
4. **Idee und Zielsetzung des Innovation Hub**

**23** PARTNER-ORGANISATIONEN



**6** MONATE & SPRINTS



THEMEN

- Sprint I - Dialog mit Betriebsräten, Sozialpartnern und Gesetzgebern gestalten
- Sprint II - Innovationsfähigkeit sichern und voneinander Lernen fördern
- Sprint III - Belegschaften binden und Talente gewinnen
- Sprint IV - Führung von Organisationen, Bereichen und Teams in der der Hybridität
- Sprint V - Büroinfrastrukturen adaptieren und mobile Arbeitsplätze gestalten
- Sprint VI - Leistung messen und steuern

**230+**

FACHEXPERT\*INNEN AUS DEN PARTNERUNTERNEHMEN



**12**

BLUEPRINTS ERARBEITET



**36**

NEW PRACTICES AUS DEN PARTNERUNTERNEHMEN



**2**

TRANSFER-VERANSTALTUNGEN (FÜR MITARBEITENDEN UND BETRIEBSRÄTE)





Die Zukunft wird **hybrid**- und das ist gut (und gewünscht) so! In der Corona-bedingten Ausnahmesituation wurden **wertvolle Optionen** für die Zukunft erschlossen.

Der **hybride Design—Thinking Prozess** braucht eine vorgeschaltete, optimalerweise analoge **Einführungs- und Kennenlernphase** („Introduce“).



**Aus Pendelzeit wird Inspirationszeit!** Mehr als

**40%**

der Mitarbeitenden sind bereit, **gewonnene Zeit** durch **eingesparte Pendel- und Reisezeiten** für Inspiration und Weiterbildung zu investieren.

**Mobile Arbeit wird europäisch** –

handlungsdruck zur Ermöglichung des mobilen Arbeitens aus dem EU- Ausland wird von knapp der

**60%**

**Mitarbeitenden bestätigt.**

**Überlastungsgefahr** für Führungskräfte und Mitarbeitenden durch Flexibilisierung bestätigt: Maßnahmen zur Vorbeugung und Gegensteuerung sind notwendig.



**Team-Charta als Gestaltungsinstrument** an der Schnittstelle zwischen veränderungsbegleitenden Führungskräften und selbstorganisierten Mitarbeitenden und Teams: ein Klassiker des IAO geht in die **breite Anwendung!**

**Zukunftsthema** “Frühindikatoren Performance Management und **Nutzung digitaler Daten**”: Die Nutzung von Daten und Analysen aus digitalen Tools **zur Messung der eigenen und der Team-Leistung** stößt bei über

**40%**

unserer Befragten auf Interesse.

**Zwischenmenschliche Beziehungen** und **Potentialentfaltung** binden Mitarbeitenden – die Organisation wird zum **sozialen Ort!**



**Digitale-soziale Buchungssysteme** für die Büroarbeit als Enable für **Informalität und spontanen Austausch** – den wichtigsten “Attraktor” für die Rückkehr ins Büro.

Sprint I

**Dialog mit Betriebsräten, Sozialpartnern und Gesetzgebern gestalten**

**Mobile Arbeit aus dem Ausland**

- Untersuchung der Umsetzung mitarbeiterseitig gewünschter Arbeit aus dem Ausland unter arbeitsrechtlicher, steuerlicher und sozialversicherungsrechtlicher Perspektive. Erarbeitung eines Modells für die einzelbetriebliche Regelung zwischen den Sozialpartnern.

Sprint II

**Innovationsfähigkeit sichern und voneinander Lernen fördern**

**Hybride Innovationsprozesse**

- Modellhafte Umsetzung des Design-Thinking-Prozesses in ein hybrides Modell
  - Anforderungen und Erfolgsvoraussetzungen
- Die hybride Gestaltung des Innovationsumfeldes**
- Initiativen zur Förderung der Innovation in dem Organisationsumfeld

Sprint III

**Belegschaften binden und Talente gewinnen**

**Talente gewinnen**

- Initiativen zur Talentengewinnung in der Hybridität

**Talente an Board holen**

- Darstellung des Pre-Boardings, der Startphase und Integrationsphase des hybriden Onboarding-Prozesses

**Talente halten und engagieren**

- Initiativen und Lösungsansätze um Talente zu halten und die Bindung an die Organisation zu stärken

Sprint IV

**Führung von Organisationen, Bereichen und Teams in der der Hybridität**

**Selfcheck Hybrid Leadership**

- Leitfragen für Führungskräfte zur Selbstreflexion ihres Führungsverhaltens

**Teamcharta-Modell**

- Methodik zur Organisation der Teamzusammenarbeit in der Hybridität durch Co-Design mit allen beteiligten Teammitgliedern

Sprint V

**Büroinfrastrukturen adaptieren und mobile Arbeitsplätze gestalten**

**Tools für die hybride Büronutzung**

- Toolvergleich von digitalen Arbeitsplatz- und Ressourcenbuchungssystemen

**Konzept für einen hybriden Meetingraum**

- Hilfestellung für Unternehmen bei der Realisierung und Umsetzung einer Räumlichkeit, die aufgrund der hohen räumlichen Dynamik sowohl für virtuelle als auch physische Nutzende zugänglich sein muss

Sprint VI

**Leistung messen und steuern**

**Tableau mit Früh-Indikatoren zum Performance Management**

- Entwicklung von Früh-Indikatoren um Leistungen in der hybriden (Zusammen-)Arbeit evaluieren und reflektieren zu können

**Digitale Tools zu Performance Management**

- Übersicht und Gegenüberstellung von ausgewählten Tools zur Leistungsmessung

Profitieren Sie als neuer Partner auch von den Ergebnissen aus der Phase I durch unser Onboarding-Kolloquium und einen umfassenden Ergebnisbericht



**Ausblick  
Connected Work  
Phase 2**

1. Idee und Zielsetzung des Innovation Hub
2. Ausblick – Die zweite Phase des Innovation Hub
3. Szenario-Management-Prozess zur Ausprägung der hybriden Arbeitswelt 2027
4. Themen und Zeitablauf
5. Themen im Detail
6. Themenspeicher/ Wild-Cards
7. Ergebnisse eines Sprints
8. Bausteine des Connected Work Innovation Hub
9. Beispielhafter Ablauf eines Sprints
10. Summary und Kontakt

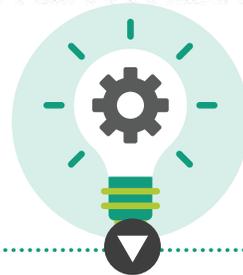
## Co-Innovation und Co-Creation zur Gestaltung der hybriden Arbeitswelt im Sprint-Format



Fraunhofer IAO organisiert den **offenen Austausch**, das **voneinander Lernen** und das **gemeinsame Entwickeln von Lösungen** für die Partner im Connected Work Innovation Hub.



**Partner profitieren** voneinander, von einem **hohen Praxisbezug** und von **aktuellster wissenschaftlicher Expertise**. Das **Wissen wächst** in den **Sprints rasant an**.



**Erkenntnisse** und **Lösungskonzepte** werden und den **Belegschaften** in virtuellen Formaten **zugänglich gemacht**.



Durch die **Bündelung finanzieller und personeller Ressourcen** profitieren alle von einem **umfassenderen und schnelleren Erkenntnisfortschritt**



**Fraunhofer IAO und sein Spin-off Netzwerk** stellen die **Ressourcen** bereit, um diesen Prozess **effizient und zielorientiert** durchzuführen.



Die erste Projektphase **von Connected Work** brachte **grundlegende Erkenntnisse** zu den Themen **Innovation, Führung, Büroinfrastrukturen, Mitarbeiterbindung und Leistungsmessung in der hybriden Arbeitswelt** hervor. Gleichzeitig bereicherte der Austausch von **New Practices der Partnerunternehmen** das kollektive Wissen.

Es zeigte sich allerdings auch, dass die Hybridität eine **komplexe und dynamische Arbeitswelt** mit sich bringt und **kontinuierlich neue Fragestellungen entstehen**. Auf diese neuen und noch ungeklärten Fragestellungen, aktuell **aufkommende Trends** und die **damit verbundenen Gestaltungsaufgaben** werden wir uns in der zweiten Phase fokussieren und **neue Blueprints**, also modellhafte Gestaltungsansätze, entwickeln.

**Zudem** möchten wir durch die **Erarbeitung eines Connected Work Szenario** den Blick in **Zukunft der nächsten fünf Jahre** legen und gemeinsam mit den Partnerunternehmen konsistente Zukunftsszenarien entwickeln und deren Folgen analysieren. Der **Szenario-Management-Prozess** im Sprint Format **dient** einer **strategischen Frühnavigation** der Partnerorganisationen

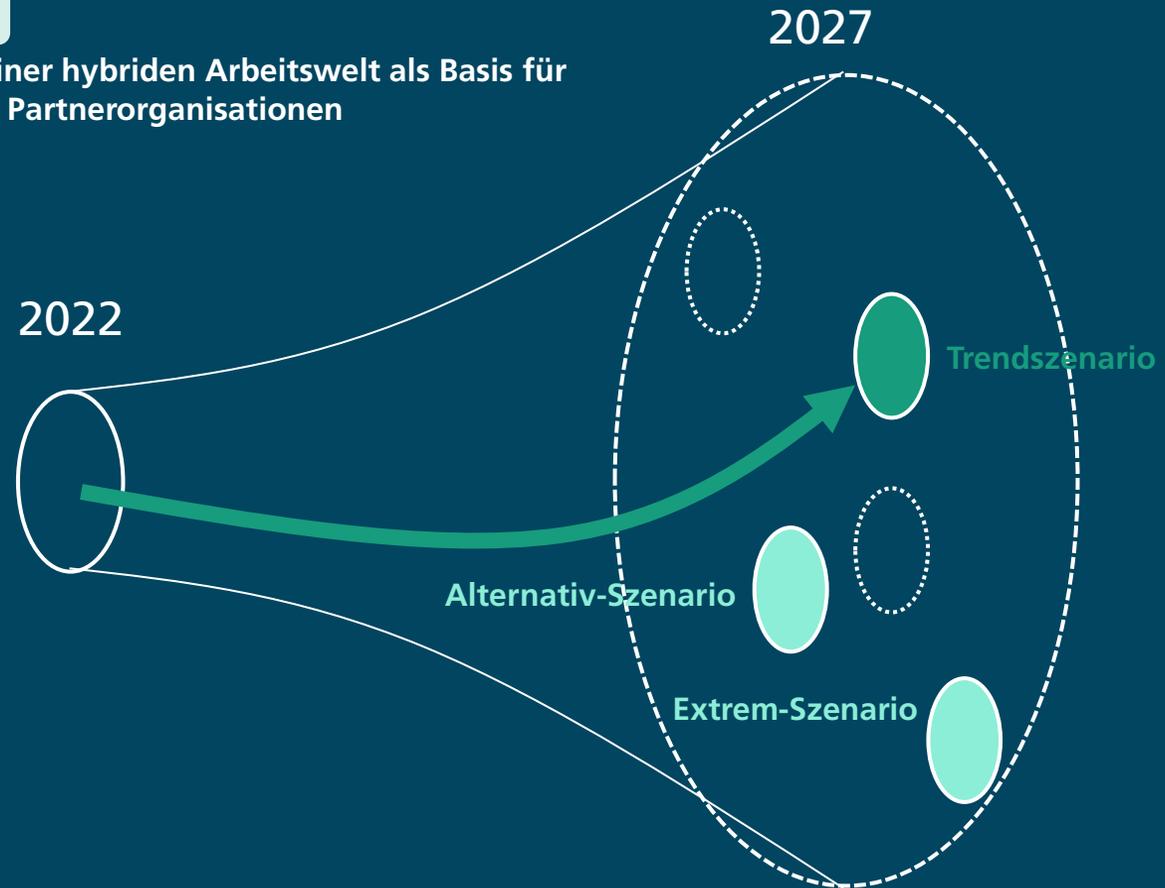
Inspire – Innovate – Transform

**Ziel**

Entwicklung in sich konsistenter Zukunftsszenarien einer hybriden Arbeitswelt als Basis für die strategische Frühnavigation in den Partnerorganisationen

**Vorgehen**

1. Definition von Szenarioraum und zugehörigen Einflussfaktoren
2. Identifikation von Schlüsselfaktoren, d.h. der Einflussfaktoren mit der höchsten Veränderungswirkung
3. Beschreibung der Zukunftsausprägungen der Schlüsselfaktoren
4. Erstellung Cross-Impact-Matrix und Szenariokonstruktion mittels Software der Universität Stuttgart
5. Szenarioverdichtung und Beschreibung von bis zu drei Szenarien (Trendszenario, Extrem-Szenario, Alternativ-Szenario)



## Zweite Phase – Themen und Zeitablauf

2022

1.7.

1.8.

1.9.

1.10.

1.11.

1.12.

1.1.

1.2.

1.3.

Zukunftsforum  
Do. 14. bis Fr. 15.  
Juli 2022

Kick off

### Szenario-Management-Prozess Connected Work 2027

Sprint-  
Vorbereitung

**Sprint I**

Sprint-  
Vorbereitung

**Sprint II**

Sprint-  
Vorbereitung

**Sprint III**

Sprint-  
Vorbereitung

**Sprint IV**

Sprint-  
Vorbereitung

**Sprint V**

Beitrag hybrider  
Arbeitsweisen zum  
Klimaschutz

Sicherstellung  
der physischen und  
psychischen  
Gesundheit

Führung II -  
Modelle der Selbst-  
organisation  
etablieren

Innovation II -  
Entwicklung  
starker  
Innovations-  
ökosysteme

Organisation als  
sozialer Ort -  
volatile  
Belegschaften  
binden

Ergebnis-  
aufbereitung,  
Publikation  
und  
Kommunikation

**Sprint**

Mögliche Themen:

- Lernen und Weiterbilden in der Hybridität
- Mit Sozialpartnern in der Hybridität erfolgreich zusammenarbeiten
- Wildcard Thema

Fortsetzung – Phase 3

Reihenfolge der Sprints  
kann variieren

Expert Briefings

Digitale Tools der nächsten Generation



AR/VR



KI



Metaverse



Tech-Outlook

New Practice  
Review Phase 1

Empirische Studie Connected Work II

## Zweite Phase – Themen im Detail

Sprint	Inhalte
<b>Beitrag hybrider Arbeitsweisen zum Klimaschutz</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Klimaeffekte hybrider Arbeitsformen</li><li>• Abschätzung der Wirkungszusammenhänger und Potenziale</li><li>• Modelle zur Sensibilisierung und Steuerung klimafreundlicher Arbeitsmodelle</li><li>• Die Rolle von HR auf dem Weg zu einem klimaneutralen Unternehmen</li><li>• Green Office als Attraktor für Talente</li></ul>
<b>Sicherstellung der physischen und psychischen Gesundheit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gesundheitsfaktoren mobiler Arbeit</li><li>• Psychosozialen Belastungsfaktoren hybrider Arbeit. Erkennen und Bearbeiten</li><li>• Aktionsparameter auf Ebene des Mitarbeitenden, des Teams, der Führungskraft und des Gesamtunternehmens</li><li>• Potenziale von E-Health, Digital Self, Gaming und Nudging</li><li>• Gesundheitskultur etablieren</li></ul>
<b>Führung II – Modelle der Selbstorganisation etablieren</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die richtige Balance zwischen Führung und Selbstorganisation in der Hybridität finden</li><li>• Grenzen der Selbstorganisation und was es braucht, um Selbstorganisation praktisch umzusetzen</li><li>• Führungssysteme in der Hybridität und deren strukturelle wie anreizbezogene Umsetzung</li><li>• Wer will schon Chef sein? Die Führungsrolle (wieder) attraktiv machen</li></ul>
<b>Innovationen II - Entwicklung starker Innovationsökosysteme in der Hybridität</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mehrwert durch neue Partner: Wie kann man die Hybridität nutzen, um neue Netzwerken aufzubauen.</li><li>• Etablierung digitaler Kooperation in räumlich-verteilten Ökosystemen</li><li>• Outside-In – zur Steigerung des eigenen Innovationsklimas durch räumlich-verteilte Ökosystem</li><li>• Tools zur Arbeit in Innovationsökosystemen</li></ul>
<b>Die Organisation als sozialer Ort - volatile Belegschaften binden und resiliente Strukturen schaffen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Neudefinition der Organisation als sozialer Ort und mögliche Handlungsstränge</li><li>• Fast Track On- und Off-Boarding – schnell starten, Wissen sichern</li><li>• Bildung starker Kulturen in verteilten und volatilen Belegschaften; aktive Bespielung des physischen Arbeitsortes zur Attraktivitätssteigerung</li><li>• Zusammenarbeit in Netzwerken und organisationsgemischten Gruppen</li><li>• Arbeiten in verteilten Hubs („Distributed Enterprise“)</li></ul>

## Themenspeicher / Wild-Cards

Themen	Inhalte
<b>Lernen und Weiterbilden in der Hybridität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzungsansätze hybrider, selbstorganisierter und kollaborativer Lernformen in der hybriden Arbeitswelt</li> <li>• Weiterbildung im virtuellen Metaversum/Anwendung von neuen digitalen Tools (z.B. Virtual Reality)</li> <li>• Kompetenzentwicklung von Dozenten /Trainern und verändertes Ressourcenmanagement bei hybriden Konstellationen</li> <li>• Verteilung von Eigen-, Führungskräfte- und PE-Verantwortung für hybrides Lernen</li> </ul>
<b>Erfolgreiche hybride Zusammenarbeit mit Sozialpartnern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agile Arbeitsprozesse, virtuelle Gremienarbeit und iterative Betriebsvereinbarungen: Ansätze und Erfolgsfaktoren funktionierender Sozialpartnerschaft in der digitalen Transformation</li> <li>• Ausstattungspakete für Mitarbeitende in der Remote Arbeit</li> <li>• Direkte Partizipation versus mitbestimmungsseitige Vertretung in klassischer Form: Wann ist was sinnvoll und wie auszugestalten?</li> </ul>
<b>Büroinfrastrukturen für eine hybride Arbeitswelt entwickeln</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale-soziale Buchungssysteme gestalten und erfolgreich einführen</li> <li>• Betriebsmodelle für Informalität., Begegnung und Bindung</li> <li>• Fast-Track Flexibilisierung von Arbeitsplätzen</li> <li>• Coworking Space als Role-Model für das Corporate Office</li> </ul>
<b>Dezentrale Organisationen als Modell für die Hybridität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung von geografischen Innovationsclustern zur Gewinnung von Arbeitskräften und Steigerung der Innovationsleistung</li> <li>• Arbeitsmarktbezogene Potenziale der Verlagerung von Arbeit in Attraktivitäts-HotSpots und strukturschwächere Regionen</li> </ul>
<b>Flexibilisierungsoptionen in Blue-Collar Jobs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternative Flexibilisierungsansätze jenseits der Ortsflexibilität</li> <li>• Kompensationsstrategien für nicht umsetzbare mobile Arbeit</li> <li>• Schnittstellengestaltung zwischen White und Blue Collars in der hybriden Arbeitswelt</li> </ul>
<b>Beschäftigungsperspektiven in der Hybridität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigungseffekte im Zuge der Tertiärisierung der Arbeit</li> <li>• Resultierende Verschiebungen in den Kompetenzerfordernissen</li> <li>• Konsequenzen für Arbeitsgestaltung, Standorte und Karrierepfade</li> <li>• Wechselmodelle und Incentivierung</li> </ul>
<b>Employee Engagement digital und langfristig sichern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlagen des Employee Engagement in der Hybridität</li> <li>• Matching von Employee-Typologien mit Arbeitsmodellen</li> <li>• Ableitung individueller Perspektiven</li> <li>• Messung und Steuerung des Langfrist-Engagements</li> </ul>

## Ergebnisse eines Sprints



### Update zum Stand der Forschung

- Übersicht zu den relevantesten **wissenschaftlichen Erkenntnissen** aus der Zeit vor und während Corona sowie zu **Prognosen und Szenarien** für die neue Arbeitswelt.

- **White-Spot-Analyse:** Darstellung gesicherter Erkenntnisse und offener Fragestellungen



### Cross-Industry-Erfahrungsaustausch

- Organisationsübergreifende und systematische Zusammenführung zu **Erfahrungen, New- und Best-Practice-Lösungen in den Partnerunternehmen** im Umgang mit der neuen Arbeitswelt.
- **Voneinander Lernen** und Profitieren.



### Blueprints und Handlungsempfehlungen

- Mapping und Bewertung der New- and Best-Practices.
- Erarbeiten von ergänzenden und neuen **Lösungsansätzen und Blueprints**.
- Ableitung von **Handlungsempfehlungen** zur Weiterentwicklung der Konzepte.



### Gemeinsame Initiativen und Kommunikation

- **Kommunikation** gemeinsamer Erkenntnisse **gegenüber der Öffentlichkeit – in Abstimmung** mit allen Partnerorganisationen.
- **Starten von gemeinsamen Initiativen** außerhalb des Projektrahmens, um die bearbeiteten Themen in den Organisationen, der Politik und in der Gesellschaft voranzubringen.

## Die Bausteine des Connected Work Innovation Hub

### Connected Work Szenario-Prozess

Gemeinsame Entwicklung von Zukunftsszenarien einer Connected Work Arbeitswelt in einem Perspektiv-Zeitraum von fünf Jahren. Dabei wird das Ziel verfolgt, mögliche Entwicklungen der Zukunft zu analysieren und zusammenhängend darzustellen.



Veranstaltungen für Mitarbeitende und/oder Betriebsrät\*innen, die nicht aktiv an dem Projekt teilnehmen, aber an einer Zusammenfassung von auserwählten Erkenntnissen interessiert sind. Ziel der Veranstaltung ist es, das Wissen aus den Sprints mit weiteren Stakeholdern zu teilen.

**Zukunftsforum**  
Do. 14. bis Fr. 15. Juli 2022

### Sprints I bis V

Im Rahmen von fünf Sprints wird der aktuelle Stand von Wissenschaft und Praxis zu den definierten Themen identifiziert, bewertet, verdichtet und auf dieser Basis in einem co-kreativen Prozess Blueprints in Form von modellhaften Lösungen oder Handlungshinweisen entwickelt.



Impulsreihe »Digitale Tools der nächsten Generation entdecken« zu ausgewählten Themen aus der digitalen Welt. Externe Experten sprechen zu aktuellen Trends und bringen Einblicke wie diese neuen Technologien die Arbeitswelt von morgen beeinflussen.

Beim Zukunftsforum des Fraunhofer IAO können je zwei Teilnehmende der Partnerunternehmen in Präsenz und beliebig viele online teilnehmen.

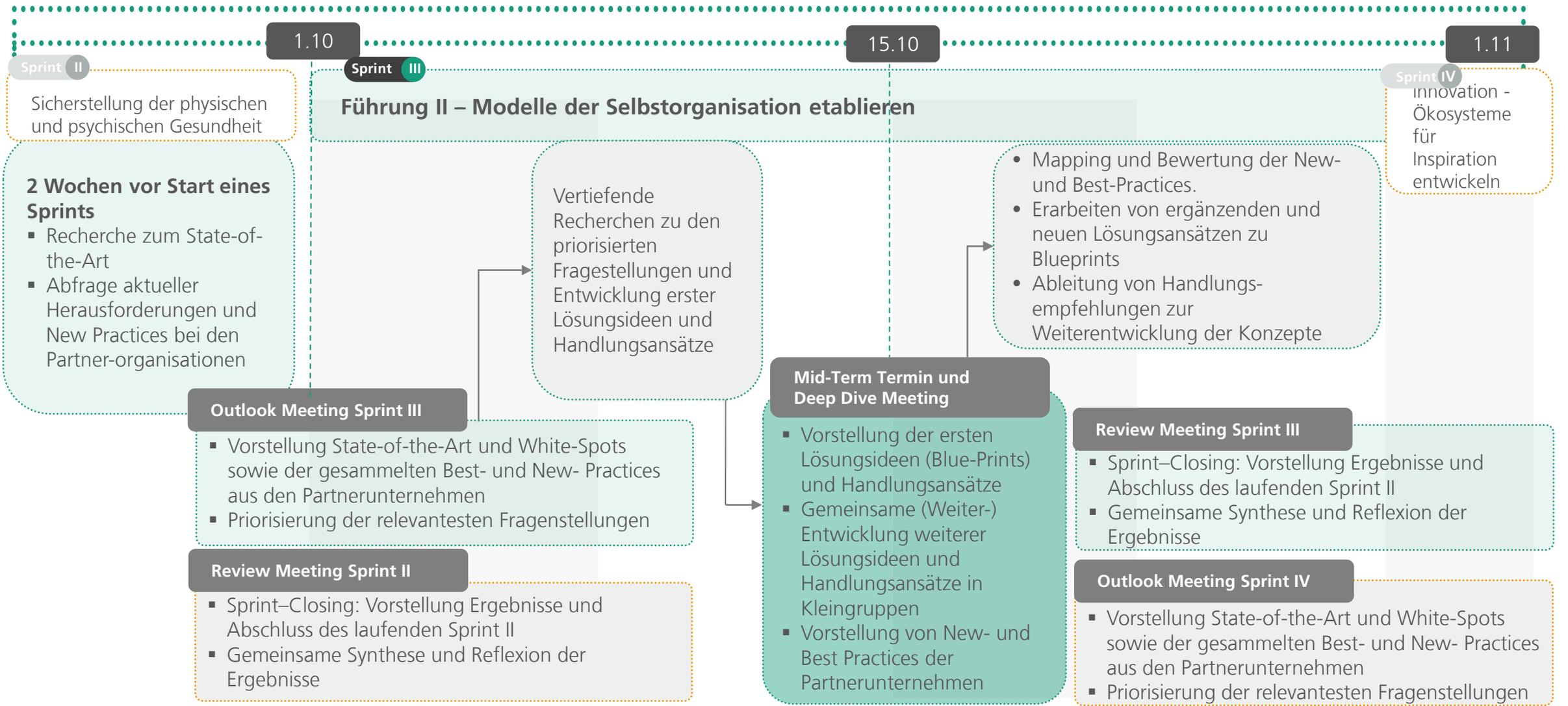
### Studie II »Connected Work«

Für die Studie »Connected Work II« in Form einer webbasierten Befragung erfolgt die Themen-definition im Verlauf des Prozesses gemeinsam mit den Partnerunternehmen. Die Studie soll dabei sowohl aktuelle wie perspektivische Fragestellungen adressieren und White-Spots schließen.

### New Practice Review Phase 1

Review und Analyse der New Practices aus der ersten Connected Work Phase in 2021 und Abgleich zu Status Quo. Austausch zu Erfahrungen und Learnings über den Zeitraum hinweg.

## Beispielhafter Ablauf eines Sprints



## Warum teilnehmen?

- Die **zukünftige Arbeitswelt** wird **komplex, flexibel, hybrid** und umfassend **vernetzt** sein. Sie bleibt eine **dauerhafte Herausforderung** mit und nach Corona. Ihre **erfolgreiche Gestaltung** wie **maßgeblich** für den **Unternehmenserfolg**.
- Mit **wissenschaftlicher Expertise**, aktuellen **New-Practice-Ansätzen der Partnerunternehmen** und gemeinsamen Ideen werden **Handlungsmodelle abgeleitet**, die gleichermaßen innovativ und zielsicher sind.
- Ressourcen gemeinsam nutzen. **Schnellere Entwicklung und Umsetzung** durch Kooperation und **Co-Kreation**.

## Inhalte

- Die bereits erprobte Vorgehensweise in **fünf Themen-Sprints verspricht schnelle und valide Antworten** zu den folgenden Themenkomplexen der hybriden Arbeitswelt:
  1. Beitrag hybrider Arbeitsweisen zum Klimaschutz
  2. Sicherstellung der physischen und psychischen Gesundheit
  3. Führung II – Modelle der Selbstorganisation etablieren
  4. Innovationen II – Entwicklung starker Innovationsökosysteme in der Hybridität
  5. Die Organisation als sozialer Ort - volatile Belegschaften binden
- Mit der **Szenario-Management-Methodik** werden in den ersten acht Wochen **konsistente Zukunftsszenaren der hybriden Arbeitswelt** mit einem **Perspektivzeitraum von 5 Jahren** entwickelt.

## Wahrnehmung und Kommunikation

- **Gemeinsam steuern** wir die **mediale Wahrnehmung der Ergebnisse** und adressieren bei Bedarf auch die Politik.
- Der **Forschungsbeitrag** beträgt für KMU **36.000 EUR** und **60.000 EUR** für größere Organisationen
- Die eigenen Personalaufwände in den Partnerorganisationen können selbst und nach Bedarf gesteuert werden. Ein **Aufwand von 12 Personentagen** über die Projektlaufzeit wird empfohlen, um die Erkenntnissen und Ergebnisse in der eigenen Organisation bestmöglich zu nutzen.

**Prof. Dr. Wilhelm Bauer**  
Institutsleitung

Fraunhofer IAO  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart

Tel: +49 711 970-2090  
wilhelm.bauer@iao.fraunhofer.de  
www.iao.fraunhofer.de



**Dr. Stefan Rief**  
Leitung Forschungsbereich  
Organisationsentwicklung und  
Arbeitsgestaltung

Fraunhofer IAO  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart

Tel: +49 151-163 277 03  
stefan.rief@iao.fraunhofer.de



**Dr. Josephine Hofmann**  
Teamleitung

Fraunhofer IAO  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart

Tel: +49 711 970-2095  
josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de



**Claudia Ricci**  
Projektmanagement

Fraunhofer IAO  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart

Tel: +49 711 970-2165  
claudia.ricci@iao.fraunhofer.de



**Prof. Dr. Inaki Lozano Ehlers**  
Geschäftsführung

bicg Private Institute  
Hansaring 12  
50670 Köln

Tel: +34 629 290 403  
inaki.lozano@bicg.com  
www.bicg.com





**Universität Stuttgart**  
Institut für Arbeitswissenschaft und  
Technologiemanagement IAT



**Fraunhofer**  
IAO

**bicg**