



Josephine Hofmann | Stefan Rief

Beyond hybrid work

Die post-hybride Arbeitswelt

Hrsg.: Katharina Hölze | Oliver Riedel | Stefan Rief

Inhalt

Management Summary	2
1 Hybrides Arbeiten und Back-to-Office-Debatten	5
2 Design der vorliegenden Studie	6
3 Erhebungszeitraum und Beteiligte	7
4 Umfang hybrider Arbeit und dessen Monitoring	10
5 Beyond Hybrid Work – Einzelergebnisse	12
5.1 Kontakte zu Kollegen und Führungskraft	12
5.2 Erlebte Führung	14
5.3 Stressempfinden und nicht wahrgenommene Belastung als Problem	16
5.4 Meetingqualität	17
5.5 Gruppenkompetenz	18
5.6 Kundenkontakte und neue Ideen	19
5.7 Produktivität und Arbeitgeberattraktivität	20
5.8 Soziale Erosion	21
5.9 Veränderungen im Büro	25
5.10 Die 4-Tage-Woche in ihren unterschiedlichen Ausprägungen	27
5.11 Gestaltungswünsche jenseits der heute machbaren	29
5.12 Hängen die Aussagen vom Ausmaß der Hybridität ab?	31
6 Beyond Hybrid Work – Resümee	34
7 Literaturverzeichnis	37

Management Summary

Back-to-Office immer noch prominente Schlagzeile in der Wirtschaftspresse

Wie auch im letzten Jahr ist die Debatte um das richtige Ausmaß an Präsenz im Büro und die Sinnhaftigkeit von betrieblichen »Rückholaktionen« bzw. »Back-to-Office«-Debatten unverändert aktuell. Im September 2024 entzündete sich die Diskussion beispielhaft um die entsprechende harte Haltung von Amazon. Dort strich man die Homeofficemöglichkeit mit der Aussage, »das gemeinsame Arbeiten im Büro sei effektiver und schweiße die Teams zusammen, sie lernten so mehr voneinander«, so wird der Chef Jassy in zeitonline zitiert (zeitonline vom 17.09.2024).

Wir liefern Fakten für eine Versachlichung der »Back-to-Office«-Debatte

Für die vorliegende Studie haben wir uns daher entschlossen, die wichtigsten Früh- und Spätindikatoren erneut in unveränderter Form abzufragen, um längerfristige Entwicklungen zu betrachten, und diese mit weiteren, aktuellen Fragestellungen zu ergänzen. Neu hinzugekommen sind im Jahr 2024 Fragen rund um die genaue Ausgestaltung der Präsenzzeiten in Unternehmen, der Büroausgestaltung sowie Fragen rund um die derzeit hochaktuelle Zeitflexibilisierung »4-Tage-Woche«.

Zeitraum und Beteiligte

Die Studie »Beyond Hybrid Work« des Innovationsverbund »Connected Work« des Fraunhofer IAO startete mit der Online-Befragung im Juni 2024 und endete im Juli 2024. Dabei handelt es sich um eine internetöffentliche Befragung mit einer Grundgesamtheit, wie sie bei öffentlichen Befragungen ohne Stichprobenziehung typisch ist. Insgesamt konnten 2427 verwertbare Datensätze aus der Internetöffentlichkeit miteinbezogen werden.

Weiterhin hohe Anteile mobiler Arbeit bei leichtem Rückgang der Extreme

Die Studie zeigt: Hybrides Arbeiten ist unverändert Normalität und der Umgang damit wird zunehmend professionalisierter. Im Vergleich zum letzten Jahr ist der Anteil derjenigen, die in sehr hohem Maß mobil arbeiten (bis zu 100 Prozent) geringfügig kleiner geworden, aber noch immer gilt die insgesamt Aussage, dass der Großteil der Befragten Zeitanteile in Präsenz und in Virtualität etwa hälftig kombiniert. Damit ist das Befragtenensemble von einer erwartbaren positiven Selbstselektion von Beteiligten geprägt, die hybrides Arbeiten umfänglich praktizieren. Dies gilt es bei der Interpretation aller Ergebnisse zu berücksichtigen.

Überwiegend positive Einschätzung von Führung und Teamkooperation

Die Fragen zur Bewertung der Qualität der Führungsbeziehungen werden insgesamt sehr positiv bewertet. Annähernd 80 Prozent der Befragten fühlen sich von ihrer Führungskraft ausreichend wahrgenommen, wenn es um Unterstützungsbedarf oder gezeigte Leistungen geht. Dennoch gibt es hier auch rund ein Fünftel von Befragten, die eine gegensätzliche Einschätzung abgeben. Am negativsten sind die Bewertungen in Bezug auf die Wahrnehmung eines konkreten Unterstützungsbedarfs durch die Führungskraft. Knapp 30 Prozent der Befragten geben an, dass das Knüpfen neuer Kontakte schwierig sei. In diesem Themenbereich zeigen die Werte mit Blick auf das vorangegangene Jahr eine große Kontinuität.

Stressempfinden und nicht wahrgenommene Belastung als Problem

Fragen rund um gesundheitliche Themen gehören in der vorliegenden Befragung zu denen mit den problematischsten Ergebnissen. Hier zeigt sich die Herausforderung von Distanz recht deutlich. Knapp 45 Prozent der Befragten geben an, dass ihre Führungskraft nicht darauf achte, ob sie sich überlasten. Dies wird auch der schieren Wahrnehmbarkeit von Überlastung geschuldet sein. Knapp 20 Prozent der Befragten geben zudem an, dass sie nicht genug Erholungspausen und insgesamt Probleme haben, Arbeits- und Privatleben zu trennen. Im Vergleich zum Vorjahr ist dieser Wert etwas besser ausgefallen. Damit werden bekannte Entgrenzungserscheinungen deutlich thematisiert. Fast die Hälfte der Befragten gibt an, sich durch die Aneinanderreihung von Online-Meetings durchgetaktet und damit mutmaßlich fremdbestimmt zu fühlen.

Produktivität und Arbeitgeberattraktivität unverändert positiv

Eine der wesentlichsten Fragen in Bezug auf die Wirkung hybrider Arbeitsformen ist die nach deren erlebter Wirkung auf die persönliche Produktivität. Hier ergibt die Befragung erneut ein sehr positives Bild: Mehr als 80 Prozent der Befragten geben an, sogar eine Steigerung der persönlichen Produktivität in der hybriden Arbeitssituation zu beobachten. Die Werte sind annähernd vergleichbar mit denen des Vorjahres. Ebenfalls sehr positiv fällt weiterhin die Bewertung der Wirkung auf die Arbeitgeberattraktivität aus, die durch die Ortsflexibilisierung erreicht wird.

Soziale Erosion mit gemischter Entwicklung

Bereits im letzten Jahr haben wir unter dem Gesamtkonzept der sozialen Erosion eine Reihe von Befunden zusammengefasst, die insbesondere die Ausprägung der sozialen und informellen Beziehungen der Mitarbeitenden untereinander beschreiben. Der Effekt der sozialen Erosion ist nach wie vor sichtbar, wie wir unserer neuesten Erhebung anhand der Angaben vieler mobil Arbeitender entnehmen können. Sie berichten bei aller subjektiv angegebenen Produktivität davon, gleichzeitig eine abnehmende Informalität, weniger Kontakte jenseits des eigenen Teams in die Unternehmen, weniger Zeit für Feedback und gemeinsame Prozessverbesserungen zu erleben. Es zeigt sich aber auch, dass Themen wie die Abstimmung von Flexibilitätsbedürfnissen innerhalb der Teams besser geworden sind, genauso wie die Wahrnehmung von Unterstützungsbedarfen durch die Führungskraft oder die Kontakte jenseits des eigenen Kollegenkreises. Man kann diese Verbesserungen ein Stück weit als weitere Professionalisierung im Umgang mit Hybridität interpretieren. Noch schlechter sind im Vergleich zum Vorjahr allerdings das Erreichen der Wunschziele im Hinblick auf Informalität, Begegnung, Zusammengehörigkeitsgefühl und damit mutmaßlich auch gemeinsamer Innovationsfähigkeit und Krisenresilienz der Belegschaft ausgefallen.

Kundenbeziehungen profitieren indirekt von einem ausgeglicheneren Umfang an Hybridität

Negativer fällt das Gesamtbild in Bezug auf die Fragen aus, ob es im hybriden Arbeitsalltag genug Gelegenheiten gibt, mit Kollegen auch ungeplant zu aktuellen Markt- und Kundenbedarfen ins Gespräch zu kommen und ausreichend Anlässe zu finden, kreative Ideen zu entwickeln. Auch hier zeigt sich, dass vor allem zufällige Begegnungen mit diesem Inhalt bei fast der Hälfte der Teilnehmenden als nur unzureichend häufig vorkommend bewertet werden. Weniger negativ, aber mit annähernd 20 Prozent der Teilnehmenden auch in nicht unerheblichem Ausmaß, wird die Frage verneint, generell ausreichende Gelegenheiten zu finden, um mit Kollegen über neue Produkt- oder Prozessinnovation nachzudenken. Damit zeigt sich: Ein guter Mix von Präsenz und Virtualität ist wichtig, um das Miteinander zu fördern und ausreichende Gelegenheit für gemeinsame Ideenfindung und Prozessverbesserungen zu finden.

Desk-Sharing und reduzierte Büroflächen werden breit realisiert

Bei mehr als 60 Prozent der Arbeitgeber unserer Befragten wurden bereits Flächen reduziert, bei weiteren fast 20 Prozent läuft darüber zumindest eine Diskussion. Das heißt, dass die geringere Anwesenheit häufig und auch in nachvollziehbarer Weise zu entsprechenden Planungen und Umsetzungen der Neugestaltung von Büroflächen führt. Zusätzlich haben wir nach den mit Desk-Sharing verbundenen Nutzungserfahrungen gefragt und dabei ein gemischtes, aber insgesamt eher positives Bild zutage gebracht. Eher oder sehr negativ sind die Erfahrungen bei knapp 14 Prozent, der größere Teil hat positive Erfahrungen.

Andere Kollegen treffen – Hauptmotivator für den Gang ins Büro

Man geht ins Büro, um den spontanen Austausch mit Kollegen zu haben. Dieses Argument pro Büro ist unschlagbar und es ist sehr in der Logik der oben bereits erläuterten Ergebnisse in Bezug auf die Themen Informalität und zufällig ungeplanter Begegnung («Serendipity»).

Zeitliche Flexibilität hoch im Kurs

Es zeigt sich, dass die 4-Tage-Woche für knapp 70 Prozent der Befragten denkbar wäre, und zwar entweder in der »Umverteilungsvariante«, in der die gleichbleibende Arbeitsmenge bzw. geschuldete Arbeitszeit des Vollzeitjobs auf vier anstatt auf fünf Tage verteilt wird (mit knapp 40 Prozent die am häufigsten als denkbar eingestufte Variante), oder als »Kompressionsvariante«, in der die gleiche Arbeitsmenge in weniger Zeit erbracht werden kann, mit gut 25 Prozent der Befragten. Bei der Frage, ob sie sich diese auch tatsächlich wünschen würden, ergibt sich eine Zustimmungquote von annähernd 90 Prozent. Das bedeutet für uns: Das Thema ist nicht wegzudiskutieren, auch mit Blick auf eine schlechter werdende Konjunktur und auf die zunehmende Debatte um die Lust der Deutschen »auf Leistung« bzw. »auf Arbeit«. Ohne deren Berechtigung infrage zu stellen: Die Bedürfnisse nach zeitlicher Flexibilisierung sind offenbar seitens der Beschäftigten groß.

Das bislang nicht Machbare denken

Unsere erstmals gestellten »Zukunftsfragen« zu Haltungen gegenüber weiteren, aktuell noch nicht machbaren zeitlichen Flexibilisierungen, zeigen überdies ein durchaus bestehendes Interesse daran, Arbeitszeit über die Lebensphasen hinweg deutlich flexibler zu verteilen. In ähnlicher Zustimmungquote liegt die Möglichkeit, auch einmal mehr als die maximal 10 Stunden pro Tag zu arbeiten, wenn dies entsprechend vergütet wird. Mehr zu arbeiten könnte auch dann attraktiv werden, wenn z. B. Mehrarbeit durch Steuerbefreiung finanziell attraktiver würde. Überwiegende Ablehnung erfahren allerdings die Optionen, bei entsprechender Kompensation selbstgewählt am Sonntag zu arbeiten, genauso wie die Option, in einer entsprechend gesicherten vertraglichen Absicherung gleichzeitig für mehrere Arbeitgeber tätig zu sein. Wohlgedenkt: Diese Optionen waren bewusst so eingeführt, dass sie bisher noch nicht erlaubte Möglichkeiten darstellen, denn wir wollten mehr zu prinzipiellen Einstellungen der Befragten in Erfahrung bringen. Wir sehen hier interessante Ansätze für Arbeitgeber, das Arbeitsvolumen zu steigern und gleichzeitig dem Wunsch nach individueller Flexibilisierung dennoch entgegenzukommen. Hier wird mutmaßlich ein noch wichtiger werdendes Gestaltungsfeld von HR-Verantwortlichen, Arbeitswissenschaftlern und auch Sozialpartnern liegen.

Mehr Präsenz bringt nicht automatisch bessere Ergebnisse

Ein höheres Maß an Hybridität bzw. Ortsunabhängigkeit hat keinen sichtbaren negativen Einfluss auf die von uns abgefragten Früh- und Spätindikatoren. Im Gegenteil: Viele relevante Früh- und Spätindikatoren schneiden in der Gruppe der Befragten mit hohem Mobilarbeitsanteil positiver ab.

1 Hybrides Arbeiten und Back-to-Office-Debatten

Die Debatte um das richtige Ausmaß an Präsenz im Büro und die Sinnhaftigkeit von betrieblichen »Rückholaktionen« bzw. »Back-to-Office«-Debatten bleibt unverändert aktuell. Im September 2024 entzündete sich die Debatte beispielhaft um die entsprechende harte Haltung von Amazon. Dort strich man die Homeofficemöglichkeit mit der Aussage, »das gemeinsame Arbeiten im Büro sei effektiver und schweiße die Teams zusammen, sie lernten so mehr voneinander«, so wird der Chef Jassy in zeitonline zitiert (zeitonline vom 17.09.2024). Man konnte von einem Déjàvu berichten: Bereits im Jahr 2013, also noch Jahre vor der Pandemie, hatte die frischgebackene Chefin Marissa Meyer beim kriselnden Suchmaschinenanbieter Yahoo alle Mitarbeitenden per Rundmail zur Rückkehr ins Büro aufgefordert. Weil in Zeiten der Krise ein Anpacken mit hochgekrempelten Ärmeln eben doch besser in direktem Kontakt und mit unmittelbaren Zugriffsmöglichkeiten auf die Kollegen möglich sei. Für uns war das damals auch ein Impuls, sich genauer mit den Wirkungen mobiler Arbeit auf Führung und Zusammenarbeit zu beschäftigen (Link Oops, IBM did it again: Zurück ins Office – Marissa Mayer reloaded – Fraunhofer IAO – BLOGt). Schon 2013 gab es viele Debatten um diese Aktion – die aber eher geprägt waren durch das Unverständnis darüber, wie ein so moderner Tech-Konzern so etwas tun könne, mit Blick auf seine digitale Mission und den mutmaßlich hoch entwickelten digitalen Mindset der Führungskräfte und Mitarbeitenden. Aber auch schon damals gab es die sicher nicht ganz unbegründete Vermutung, dass hierbei auch andere Abwägungen (wie die »freiwillige« Kündigung so manch eines Mitarbeitenden nach erfolgtem Umzug aufs Land) mögliche Hintergründe seien. Dies ist ebenso ein Verdacht, der auch in der aktuellen Berichterstattung über Amazon geäußert wird (Quelle: Homeoffice: Fair ist das nicht, Amazon! | ZEIT Arbeit). Zugleich wird regelmäßig auf die vielen Anläufe der »Back-to-office«-Bewegungen an deutschen Standorten verwiesen. Nicht ganz so krass, nicht so ultimativ, aber eben doch in Teilen echte Kehrtwenden, denkt man z. B. an SAP. Warb dort die Firma direkt nach der Pandemie noch mit der Schlagzeile »Bei uns kann man auch im Schwimmbad arbeiten« und referenzierte damit ganz bewusst auf das einstige Schreckensszenario für ortsmobil arbeitende Mitarbeitende bzw. deren Management, ist auch dort mittlerweile wieder ein deutlich rigiderer

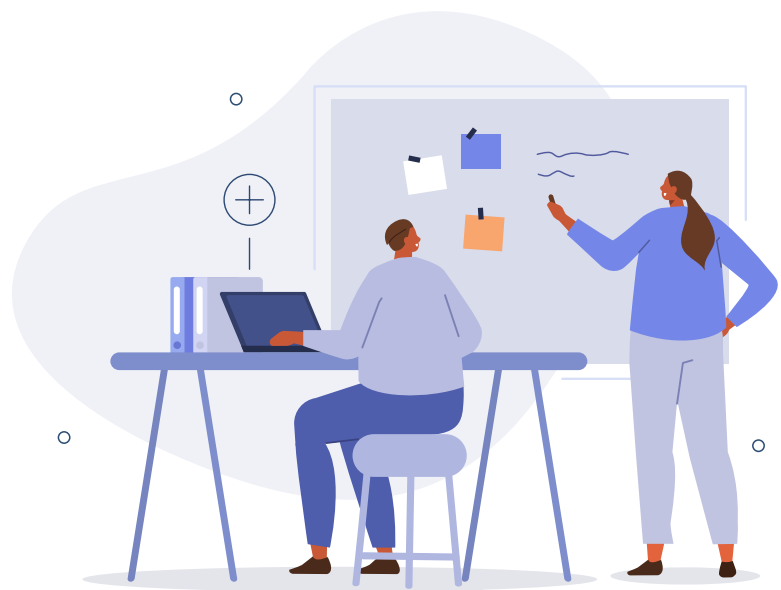
Modus des Präsenzmanagements eingetreten – ein Beispiel von vielen. Zeit für den Versuch differenzierter Antworten auf die leider eben gar nicht so leicht beantwortbare Frage: »Was macht ein Anteil von x Prozent mobiler Arbeit mit der Produktivität, der Bindung, der Innovationskraft, der Gesundheit etc. der Beschäftigten?«. Diese Thematik hatte uns bereits letztes Jahr unter dem Arbeitstitel »Performance hybrider Arbeit« beschäftigt. Wir hatten eine erste große Studie mit spannenden Ergebnissen vorgelegt, unter anderem zur unverändert hohen persönlichen Produktivitätseinschätzung einerseits und dem Auftreten von Effekten sozialer Erosion andererseits.

Wir wollen längerfristige Entwicklungen beobachten

Schon mit der Veröffentlichung der letztjährigen Studie hatten wir angekündigt, dass wir anstreben, die Kernindikatorik zur Performance hybrider Arbeit wiederholt abzufragen, um längerfristige Entwicklungen beobachten und bewerten zu können. Denn wir hatten bereits im letzten Jahr herausgearbeitet, dass es sich bei Erkenntniszielen wie »Performance hybrider Arbeit« um komplexe, multifaktorielle Größen handelt, die nicht mit einfachen Kausalbeziehungen nach dem Motto »Der wachsende Anteil mobiler Arbeit und abnehmende Präsenz sind alleiniger Erklärungsfaktor für beobachtbare Veränderungen und damit »schuld« z. B. an Produktivitätseinschränkungen« erklärt werden können. Die hybriden Arbeitsformen werden fester Bestandteil unserer Arbeitswelt sein, und daher ist es lohnenswert, diese wirklich in der Tiefe zu verstehen, um tatsächliche Verbesserungen zu erreichen. Daher hatten wir im letzten Jahr ein Set sogenannter Früh- und Spätindikatoren entwickelt, um dieser Komplexität gerecht zu werden. Frühindikatoren umschreiben die Bereiche, in denen sich mutmaßlich schon früh Veränderungen aufgrund der Hybridität feststellen lassen, wie z. B. die Integration im Team oder der Führungskontakt. Spätindikatoren umfassen diejenigen, in denen längerfristige Wirkungen sichtbar werden. Hier finden sich »klassische« Ergebnisgrößen, die bekannt sind, z. B. Umsatz- oder Ertragsentwicklungen, aber auch wichtige Ergebnisgrößen wie Arbeitgeberattraktivitätskennzahlen (in Zeiten des Fachkräftemangels) oder spezifische Kundenzufriedenheitswerte.

2 Design der vorliegenden Studie

Für die vorliegende Studie haben wir uns daher entschlossen, die wichtigsten Früh- und Spätindikatoren erneut in unveränderter Form abzufragen, um längerfristige Entwicklungen zu betrachten und diese mit weiteren, aktuellen Fragestellungen zu ergänzen. Neu hinzugekommen sind im Jahr 2024 Fragen rund um die Ausgestaltung der Präsenzzeiten in Unternehmen, die Büroausgestaltung sowie die derzeit hochaktuelle Zeitflexibilisierung »4-Tage-Woche«. Weitere zusätzliche Fragen adressieren Gestaltungsoptionen moderner Arbeit, die bis heute formal noch nicht möglich sind (weil z. B. Arbeitszeitgesetze diese nicht erlauben), dennoch immer wieder oder auch zukünftig in der Öffentlichkeit diskutiert werden. Hier wollten wir bewusst weitere Stimmungsbilder abfragen, um die Haltungen der Befragten zu weiteren Flexibilisierungsoptionen in der Gestaltung der persönlichen Arbeitswelt zu eruieren. Dass das Thema der Gestaltung der hybriden Arbeitswelt weiterhin von hohem Interesse ist, zeigt unter anderem, dass die Anzahl der Studienteilnehmer weiter angestiegen ist.



3 Erhebungszeitraum und Beteiligte

Die Studie »Beyond Hybrid Work«, des Innovationsnetzwerks »Connected Work« des Fraunhofer IAO startete mit der Online-Befragung im Juni 2024 und endete im Juli 2024. Dabei handelt es sich um eine internetöffentliche Befragung mit einer nicht näher definierbaren Grundgesamtheit, wie sie bei diesen öffentlichen Befragungen ohne Stichprobenziehung typisch ist. Insgesamt konnten 2427 verwertbare Datensätze in die Auswertung miteinbezogen werden. Die Befragung erfolgte komplett anonym. Die an der Umfrage teilnehmenden Branchen waren in einem »guten Mix« vertreten. Etwas über 70 Prozent der Befragten sind Mitarbeitende ohne disziplinarische Führungsfunktion, und knapp die Hälfte der Befragten arbeitet bereits mehr als 10 Jahre in ihrer Organisation. Auch in diesem Jahr haben offenbar qua Selbstselektion an der Befragung viele Menschen teilgenommen, die mehr als 60 Prozent ihrer Arbeitszeit mobil arbeiten. Auch dies ist, wie im letzten Jahr, bei der Interpretation der vorliegenden Daten mit zu berücksichtigen.



Ist-Analyse



Automobilindustrie, Verkehr / Transport und Logistik



Öffentlicher Dienst, Verbände und Einrichtungen, Kunst, Kultur und Sport



Verarbeitendes Gewerbe (Maschinenbau, Metall-
erzeugung, etc.), anderes verarbeitendes Gewerbe



Bildungswesen und Erziehung, Gesundheits- und
Sozialwesen, Forschung und Entwicklung



Immobilienwirtschaft, Baugewerbe, Gastgewerbe
(Tourismus und Gastronomie)



Finanz- und Versicherungsdienstleistung, Handel



Informations- und Kommunikationstechnik, Dienst-
leistungen im Allgemeinen (Beratung u.a.)



Energieversorgung und Wasserversorgung

Ist-Analyse



58 % der befragten Organisationen haben mehr als
5.000 Mitarbeitenden



Frauen und Männer sind im gleichen Maße
repräsentiert



70,9 % der Befragten sind Mitarbeitende ohne
Personalverantwortung



49,7 % arbeiten bereits seit mehr als 10 Jahren in
der Organisation



Mit 24,4 % ist die Altersstufe 36 bis 45 Jahren am
stärksten repräsentiert



74,9 % verbringen mehr als 60 % Ihrer Arbeitszeit
mit mobiler Arbeit

Ist-Analyse

- Online-Befragung: Juni - Juli 2024
- Insgesamt 2.427 Teilnehmende
- Die Teilnehmendenzahl des letzten Jahres ist übertroffen worden!
- Branchenseitig stark repräsentiert: Verkehr/ Transport und Logistik
- Insgesamt recht gute Verteilung über die Altersgruppen hinweg
- Offenbar eine deutliche Selbstselektion von Teilnehmenden mit einem hohen Anteil mobiler Arbeit!

Abbildung 1: Erhebungszeitraum und Beteiligte der Studie 2024.

Die Auswertung der vertretenen betrieblichen Funktionsbereiche zeigt eine breite Mischung, mit einem Schwerpunkt auf Mitarbeitenden aus internen Dienstleistungsbereichen, die eine Mischgruppe aus Tätigkeiten wie Personal, Controlling, Buchhaltung und Vertretern aus dem IT-Bereich umfasst. Beides ist kongruent mit dem oben beschriebenen hohen Anteil an Mobilarbeit in der Teilnehmerschaft, da die hier allokierten Tätigkeiten in der Regel durch ein hohes Maß an Digitalisierung und damit an Ortsunabhängigkeit in der Ausführung gekennzeichnet sind.

Tabelle 1: Funktionsbereiche, aus denen die Befragten kommen, Studie 2024

Einkauf	2,3 %
Vertrieb, Marketing	9,7 %
Interne Dienstleistungen (Personal, Controlling, Buchhaltung, Finanzen, usw.)	33,8 %
Sonstige Dienstleistungen (Facility Management, Kantine, Sicherheit, usw.)	3,5 %
Services (After Sales, Kundendienst, usw.)	2,8 %
Forschung und Entwicklung	4,0 %
IT	22,4 %
Produktion (Fertigung /Montage)	1,1 %
Produktionsnahe Bereiche (z.B. Logistik, Instandhaltung, Arbeitsvorbereitung, Qualitätssicherung etc.)	12,3 %

Die Altersstufe zwischen 36 und 45 Jahren ist mit knapp einem Viertel der Befragten die am stärksten vertretene Gruppe, wobei aber auch die anderen Altersgruppen breit vertreten sind, wie Tabelle 2 zeigt. Es kommen 58 Prozent der Befragten aus Organisationen mit mehr als 5000 Mitarbeitenden. Frauen und Männer sind in gleichem Maße repräsentiert.

Tabelle 2: Statistische Angaben, Studie 2024

Alter	
< 25 Jahre	2,4 %
25–35 Jahre	23,3 %
36–45 Jahre	25,4 %
46–50 Jahre	11,6 %
51–55 Jahre	13,3 %
56 und älter	23,9 %
Geschlecht	
Weiblich	48,1 %
Männlich	51,7 %
Divers	0,2 %
Anzahl Beschäftigte	
Weniger als 10 Beschäftigte	1,7 %
10–49 Beschäftigte	4,2 %
50–249 Beschäftigte	5,7 %
250–499 Beschäftigte	7,0 %
500–999 Beschäftigte	3,2 %
1000–4999 Beschäftigte	20,2 %
5000–50 000 Beschäftigte	21,1 %
Mehr als 50 000 Beschäftigte	36,9 %

4 Umfang hybrider Arbeit und dessen Monitoring

Wie bereits erwähnt, haben sich auch an dieser Erhebung viele Befragte beteiligt, die mobiles Arbeiten in einem größeren Umfang praktizieren. Über 16 Prozent arbeiten bis zu 100 Prozent mobil, ein Drittel der Befragten bis zu 80 Prozent, fast 25 Prozent allokieren sich mit bis zu 40-prozentigem Mobilarbeitsanteil. Abbildung 2 zeigt darüber hinaus nochmals eindrücklich die einschneidenden Veränderungen, die die Corona-Pandemie mit sich gebracht hat. Bis 2019 hat fast die Hälfte der befragten Personen gar nicht mobil gearbeitet.

Interessant ist, dass bei den Befragten zwischen den persönlichen Wünschen und einer objektivierten Gesamtbetrachtung für das eigene Unternehmen keine Deckungsgleichheit herrscht. So wollen zwar ein Drittel (33,5 Prozent) der Teilnehmenden selbst bis zu 100 Prozent mobil arbeiten können, aber nur 23 Prozent erachten diesen hohen Anteil auch für das Gesamtunternehmen als sinnvoll. Das heißt: Selbst bei einem bereits praktizierten hohen Mobilarbeitsanteil sind die individuellen Wünsche oftmals noch größer; und das, was man für sich selbst als erwünscht einschätzt, findet man nicht unbedingt für das Gesamtunternehmen sinnvoll, insbesondere den Extremwert von bis zu 100 Prozent Mobilarbeitsanteil.

Gerade mit Blick auf die aktuellen Back-to-Office-Debatten war es für uns auch fragenswert, ob es in den Organisationen Vorgaben zur Präsenzpflcht gibt. Das Ergebnis in Abbildung 3 zeigt, dass dies in 80 Prozent der Organisationen der Fall ist, wobei die Vorgaben zwischen 1 bis 2 Tagen pro Woche liegen. Das bedeutet also im Umkehrschluss einen erlaubten Mobilarbeitsanteil von 60 bis 80 Prozent.

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen macht also Vorgaben zur Präsenz, dies aber im moderaten Umfang von 1 bis 2 Tagen pro Woche, was in Bezug auf unsere sonstigen Kenntnisse der betrieblichen Praxis im eher »unteren« Bereich liegt. Richtig spannend wird es dann, wenn weiter nachgefragt wird, ob die Einhaltung dieser Vorgaben dann auch kontrolliert wird, und darüber hinaus, ob es im Falle der Nichteinhaltung zu entsprechenden Sanktionierungen bzw. negativen Konsequenzen kommt. Das Ergebnis zeigt klar: Es gibt häufig Vorgaben, die Organisationen scheinen aber bislang davor

zurückzuschrecken, deren Einhaltung zu kontrollieren bzw. deren Missachtung gar zu sanktionieren. Nur gut 30 Prozent der Befragten geben an, dass es Kontrollen gibt, und wiederum nur knapp 9 Prozent berichten über Sanktionierungen. Die Gründe hierfür (die wir allerdings nicht näher abgefragt haben) könnten vielfältig sein: Ein gewährter Vertrauensvorschuss, mangelnde Praktikabilität der Kontrolle, Datenschutzbedenken, Widerstände von Führungskräften (die dies in der Regel ja umsetzen müssten) oder eventuell auch Widerstände seitens der betrieblichen Sozialpartner. Möglicherweise befindet man sich derzeit (noch?) in einer Phase, in der man davon ausgeht, dass Appelle reichen. Es wird interessant sein, diese Fragestellung weiter zu beobachten. Anekdotisch zumindest scheint sich allerdings die Wahrnehmung zu festigen, dass ein zu starkes Pochen auf Regeleinhalten eher schlechte Presse erntet. Man denke in jüngster Zeit z. B. an die Deutsche Bank, wo Chef Sewing intern wie öffentlich bereits stark dafür kritisiert wurde, auf die schon bestehenden existierenden Grenzen noch einmal dediziert hinzuweisen.

Zusätzlich haben wir danach gefragt, ob für die Steuerung von Präsenz Systeme eingesetzt werden, die z. B. auf Arbeitsplatz- oder Raumbuchungssystemen basieren. Knapp ein Viertel der Befragten bejaht dies. Wir vom IAO sind davon überzeugt, dass insbesondere Buchungssysteme mit zusätzlichen sozialen Funktionalitäten, ähnlich denen eines sozialen Netzwerks, eine positive Wirkung entfalten können, um Präsenzzeiten im Büro mehrwertschaffend zu gestalten. Sie ermöglichen nämlich neben der bekannten Belegungssystematik für Einzelarbeitsplätze oder Besprechungsräumlichkeiten insbesondere eine Übersicht darüber, welche anderen Kollegen zu einem bestimmten Zeitpunkt auf der Fläche zu finden sein werden bzw. sie gewähren eventuell über sogenannte »Buddy-Funktionen« automatisierte Alerts, wenn sich ein spezifischer Kollege z. B. für morgen für einen Bürotag eingetragen hat – natürlich nur dann, wenn die betreffende Person dieser Meldung zustimmt. Unser Kenntnisstand dahinter: Vor allem die Anwesenheit anderer Kollegen oder spezifischer Kollegen vor Ort ist ein zentraler Anreiz, selbst ebenfalls zu kommen, und daher sollten diese Buchungssysteme solche Funktionalitäten aufweisen.

»Anteil mobiler Arbeit an der Arbeitszeit, d. h. von zu Hause oder an einem anderen selbstgewählten Ort (NICHT auf Dienstreise)«

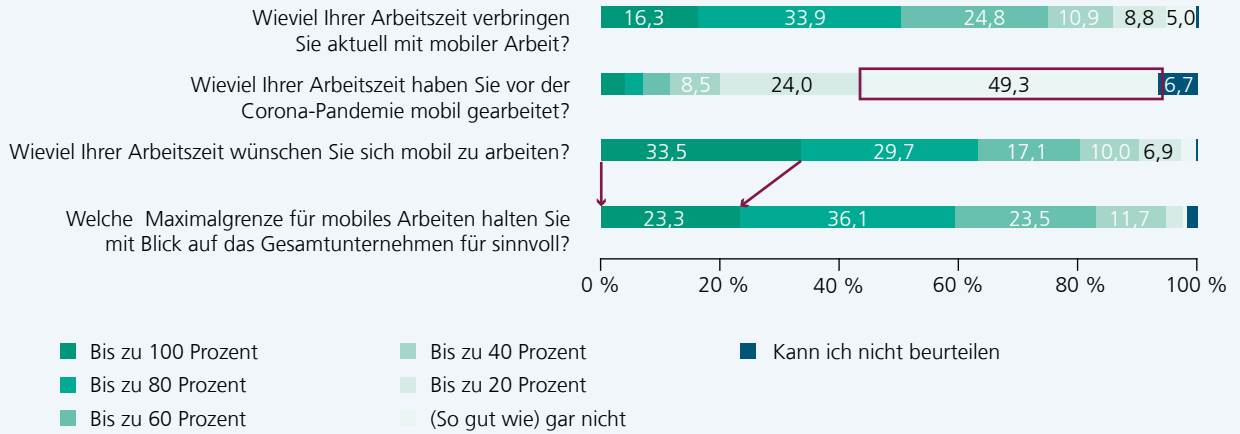


Abbildung 2: Umfang hybrider Arbeit, Studie 2024.

A »Gibt es in Ihrem Unternehmen Vorgaben zur Präsenzpflcht?«
B »Für wie viele Tage in der Woche wurde für Sie persönlich die Präsenzpflcht vorgegeben?«

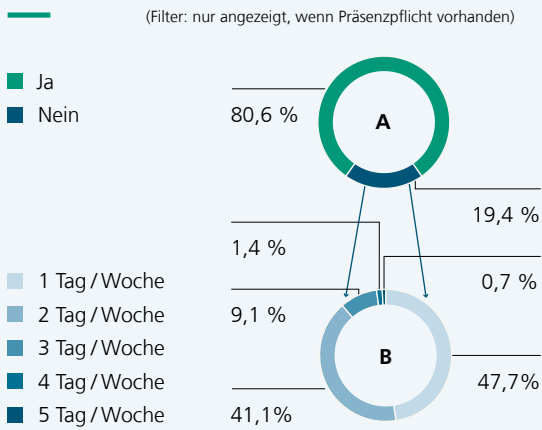
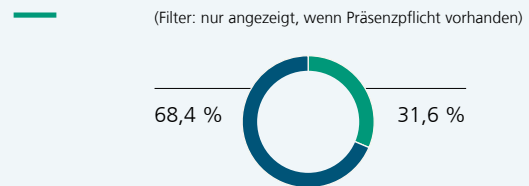


Abbildung 3: Ausmaß an Präsenzvorgaben, Studie 2024.

Wird das Einhalten der Präsenzvorgabe kontrolliert?



Wird die Nichteinhaltung der Präsenzpflcht sanktioniert?

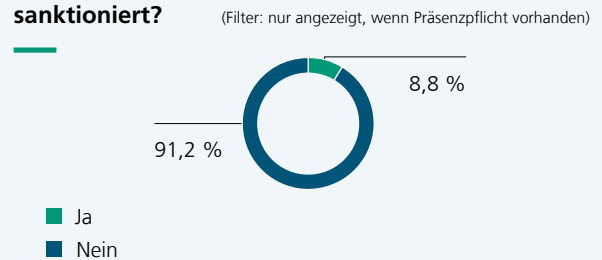


Abbildung 4: Ausmaß an Präsenzkontrollen, Sanktionierung und Einsatz digitaler Buchungstools, Studie 2024.

5 Beyond Hybrid Work – Einzelergebnisse

5.1 Kontakte zu Kollegen und Führungskraft

Die Items zur Bewertung der Qualität der Führungsbeziehungen werden insgesamt sehr positiv beurteilt. Annähernd 80 Prozent der Befragten fühlen sich durch ihre Führungskraft ausreichend wahrgenommen, wenn es um Unterstützungsbedarf oder die Wahrnehmung gezeigter Leistungen geht. Dennoch gibt es hier auch rund ein Fünftel von Befragten, die eine gegensätzliche Einschätzung abgeben. Am negativsten ist die Bewertung in Bezug darauf, im konkreten Unterstützungsbedarf wahrgenommen zu werden. Das ist auch gut nachvollziehbar. Denn »Unterstützungsbedarf« wird sich in vielen Fällen auch durch nonverbale Signale oder Verhaltensweisen manifestieren, die sich über Distanz schlichtweg kaum wahrnehmen lassen, außer, sie werden konkret seitens der oder des Mitarbeitenden artikuliert. Denn dieser Unterstützungsbedarf kann sich beispielsweise durch volle Schreibtische, unerledigte Aktenberge, zu lange Telefonate, Gereiztheit oder Mehrarbeit ausdrücken. Dies alles sind Effekte, die nicht unbedingt schnell wahrnehmbar sind durch eine Führungskraft, die an einem anderen Ort sitzt.

Mit ähnlich positiven Werten wie der Kontakt zur Führungskraft wird von den Befragten auch der Kontakt zu den Kollegen bewertet. Allerdings fällt auch hier auf, dass es schwieriger ist, in hybriden Arbeitswelten neues Sozialkapital aufzubauen. Knapp 30 Prozent der Befragten geben an, dass das Knüpfen neuer Kontakte schwierig sei. Diesen Themenkreis werden wir unter dem Stichwort der sozialen Erosion nochmals vertiefter aufgreifen.

Den eigenen Beitrag zu erkennen und zudem aktiv Anteil an den Entwicklungen und Entscheidungen des Unternehmens zu nehmen – diese wichtige Voraussetzung für erlebte Integration erleidet offenbar wenig Einbußen durch die hybride Arbeitssituation, wie in Abbildung 6 zu erkennen ist. Das könnte auch dadurch erklärbar sein, dass im Zuge der Hybridisierung zugleich eine Ausweitung der Digitalisierung interner Informations- und Kommunikationskanäle stattgefunden hat.



»Bitte geben Sie uns einen Eindruck, wie Sie sich in Ihrem Arbeitsalltag in Ihrer Organisation integriert fühlen.«

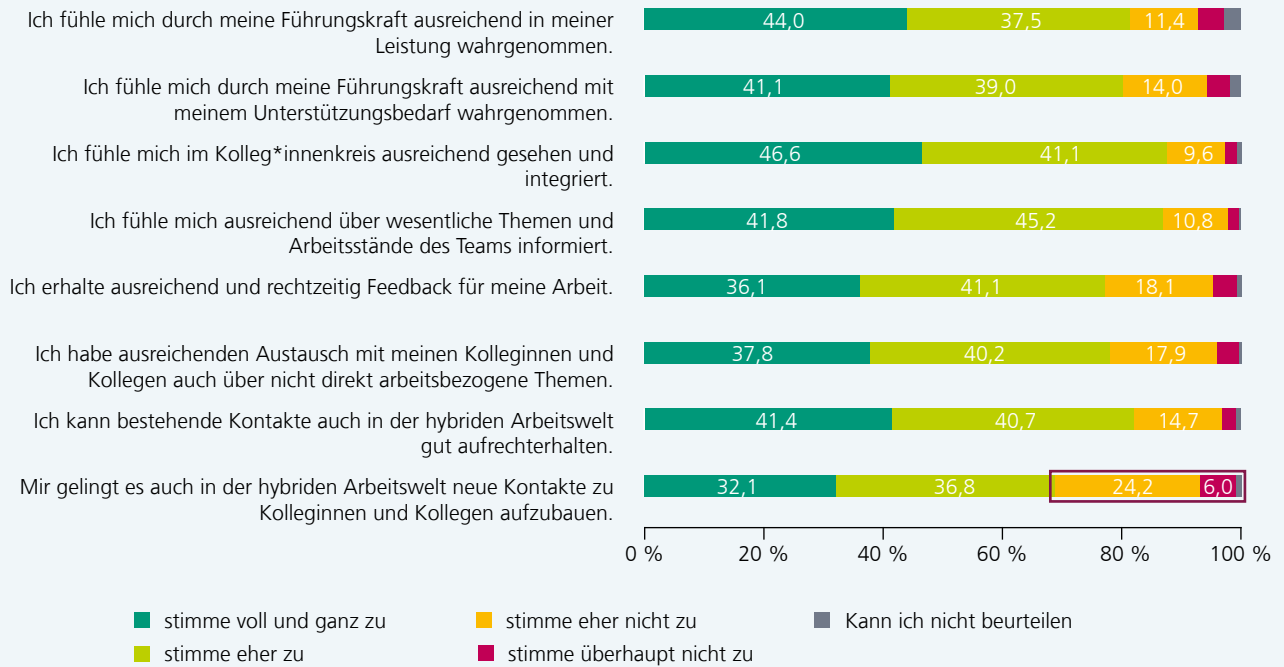


Abbildung 5: Kontakt zu Führungskraft und Kollegen, Studie 2024.

»Information und Orientierung in der hybriden Arbeitssituation«

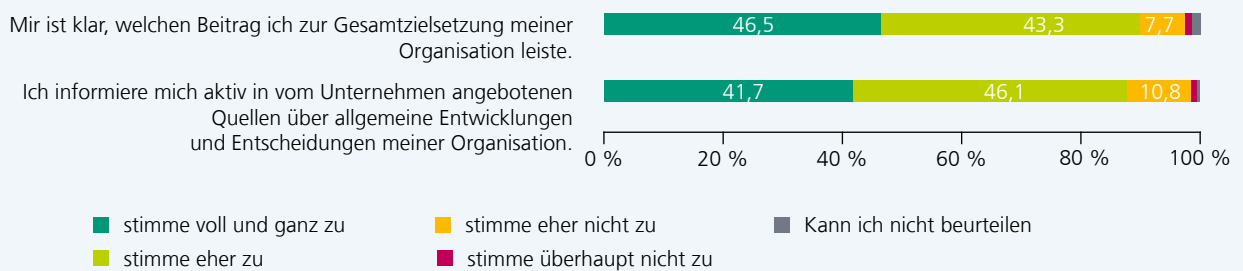


Abbildung 6: Information und der eigene Beitrag zur Organisation, Studie 2024.

5.2 Erlebte Führung

Die Kontakthäufigkeit mit der Führungskraft und deren spontane Erreichbarkeit wird von den Befragten ganz überwiegend positiv beurteilt. Knapp unter 20 Prozent machen allerdings ebenso weniger gute Erfahrungen, auch in Bezug auf konkrete Hilfestellungen oder Entscheidungen, die aufgrund von Abwesenheit von Führungskräften nicht erfolgen.

Besonders herausstechend positiv sind die Angaben zu der von den Führungskräften gewährten Gestaltungsfreiheit der täglichen Arbeit, die von annähernd allen Befragten insgesamt positiv eingeschätzt wird, wie in Abbildung 8 deutlich wird.

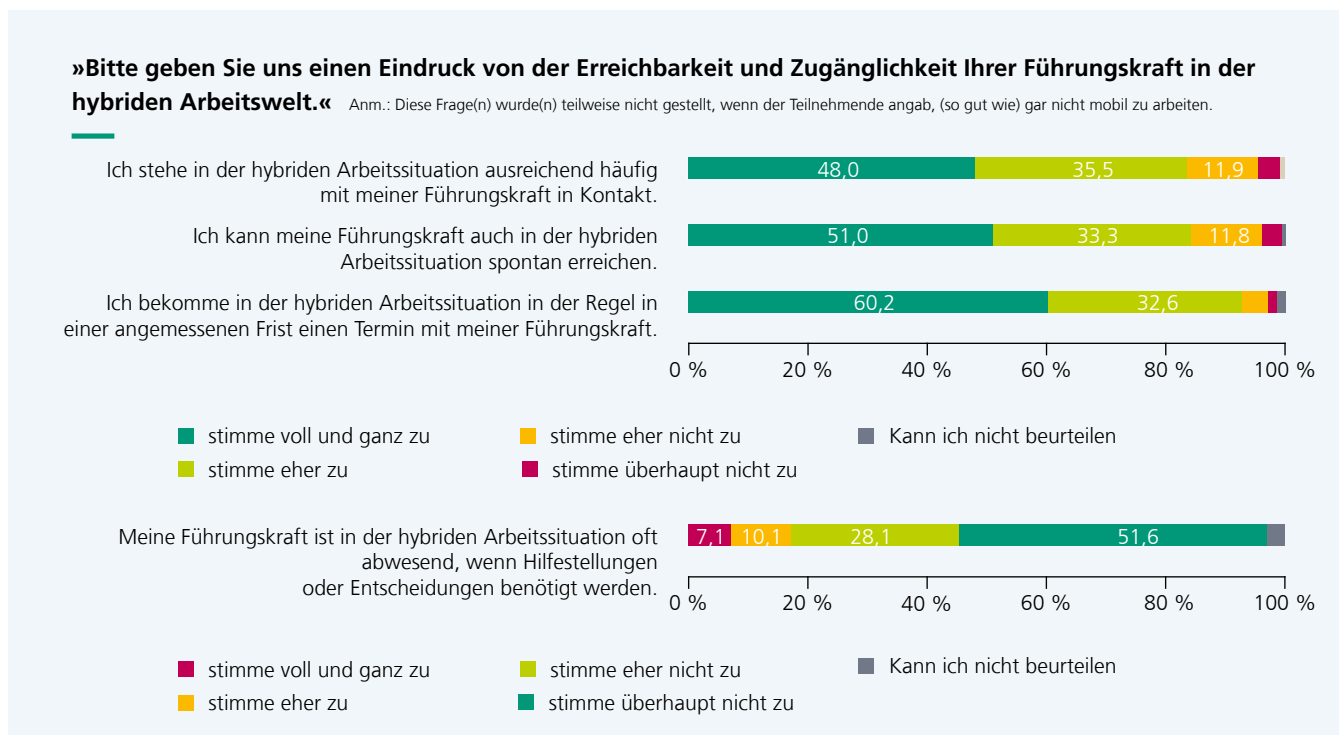


Abbildung 7: Erreichbarkeit und Zugänglichkeit der Führungskraft, Studie 2024.

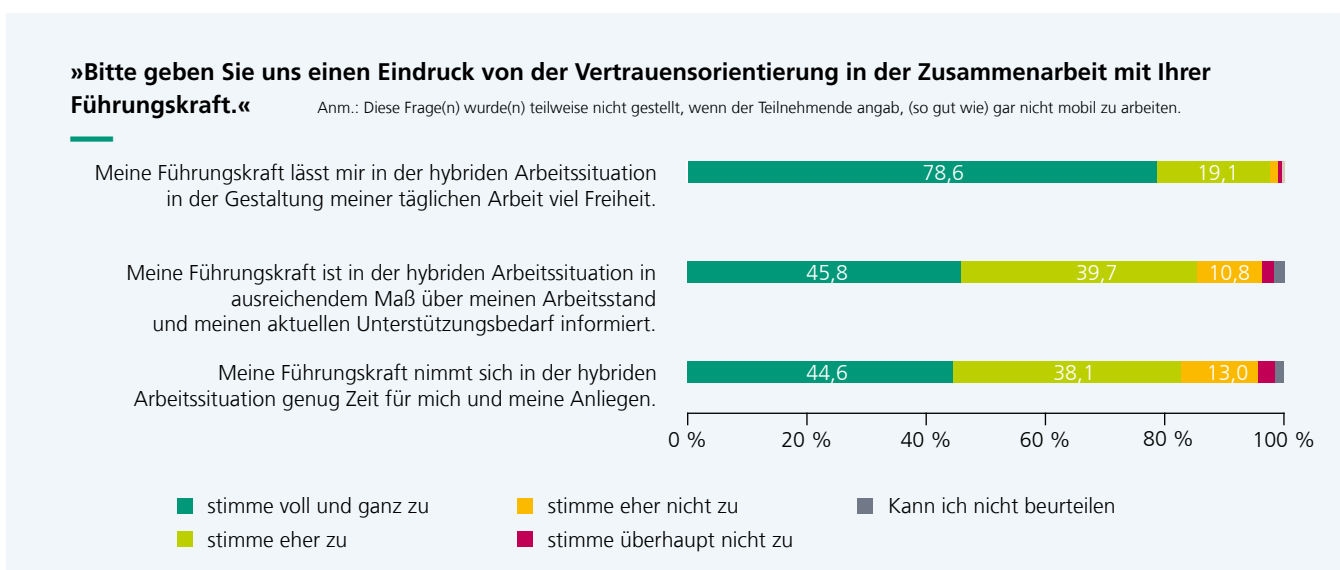


Abbildung 8: Vertrauensorientierung im Führungskontakt, Studie 2024.

Auch dieses Jahr haben wir einen integrierten Fragenkomplex rund um das Konstrukt der Führungspräsenz der Beurteilung durch die Befragten vorgelegt. Die Angaben in Abbildung 9 geben das hierzu gehörige Antwortmuster wieder. Knapp drei Viertel der Befragten geben insgesamt positive Bewertungen dazu ab, wie gut die Führungskräfte die hybride Zusammenarbeit orchestrieren und den Erfahrungsaustausch im Team fördern. Am positivsten ist die Bewertung dazu, wie gut die erforderlichen Ressourcen für das Team durch die

Führungskraft bereitgestellt werden können. Am kritischsten wird die Fähigkeit der Führungskraft bewertet, die Stärken und Schwächen der Teammitglieder bestmöglich in die Teamzusammenarbeit zu bringen. Das ist ein insgesamt gutes Bild – doch mit rund 20 Prozent negativer Bewertung dennoch mit Luft nach oben. Führungspräsenz ist gerade in hybriden Arbeitssituationen wichtig, da sie darauf fokussiert, das Teamzusammenspiel zu fördern und damit auch laterale Führungssituationen zu ermöglichen.

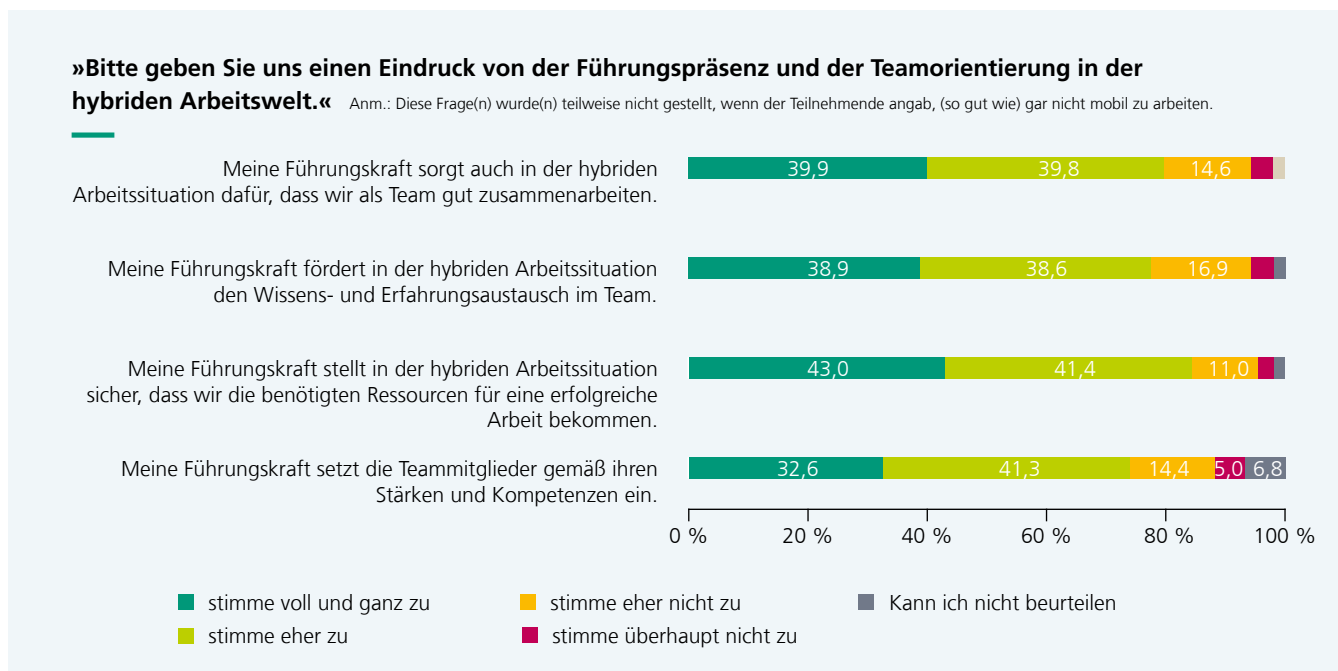


Abbildung 9: Bewertungen zur Führungspräsenz, Studie 2024.

5.3 Stressempfinden und nicht wahrgenommene Belastung als Problem

Die Fragen rund um gesundheitliche Themen gehören zu denen mit den problematischsten Ergebnissen. Hier zeigen sich die Herausforderungen von Distanz deutlich. Knapp 45 Prozent der Befragten geben an, dass ihre Führungskraft nicht darauf achtet, ob sie sich überlasten (siehe Abbildung 10). Dies wird auch der Wahrnehmbarkeit von Überlastung geschuldet sein. Knapp 20 Prozent der Befragten geben auch an, dass sie nicht genug Erholungspausen wahrnehmen können und insgesamt Probleme haben, Arbeits- und Privatleben zu trennen. Damit sind Entgrenzungserscheinungen beschrieben. Fast die Hälfte der Befragten gibt außerdem an, sich durch die Aneinanderreihung von Online-Meetings in heutigen Arbeitstagen durchgetaktet und damit mutmaßlich fremdbestimmt zu fühlen. Das sind Effekte, die mit der insgesamt veränderten Gestaltung unserer Arbeitstage zusammenhängen, die mit der Corona-Pandemie eingetreten ist. Mit der großen Verbreitung von

Videokonferenzen und Kollaborationsplattformen ist die Anzahl entsprechender Arbeitssessions, die sehr häufig auch kurzfristig einberufen werden können und oftmals wenig Pausen dazwischen lassen, stark gestiegen. Dies gilt allerdings für alle, die sich in diesen virtuellen Meetingrhythmen bewegen, egal ob im Homeoffice oder vor Ort im Büro! Insgesamt haben sich auch Erwartungen an Reaktionsgeschwindigkeiten und Erreichbarkeiten wesentlich geändert. Um hier zu nachhaltigen Veränderungen zu kommen, muss eine grundlegende Debatte über unsere Arbeitskultur und die gegenseitigen Erwartungen geführt werden. Appelle an Einzelne zu richten, wird hier wenig ändern. Solange die engere Kollegenschaft um mich herum so getaktet arbeitet, werde ich mich dem als einzelne Person wenig entziehen können. Dies ist eine klare Aufgabe für das Gesamtunternehmen bzw. die Führungs- und Teamverantwortlichen.

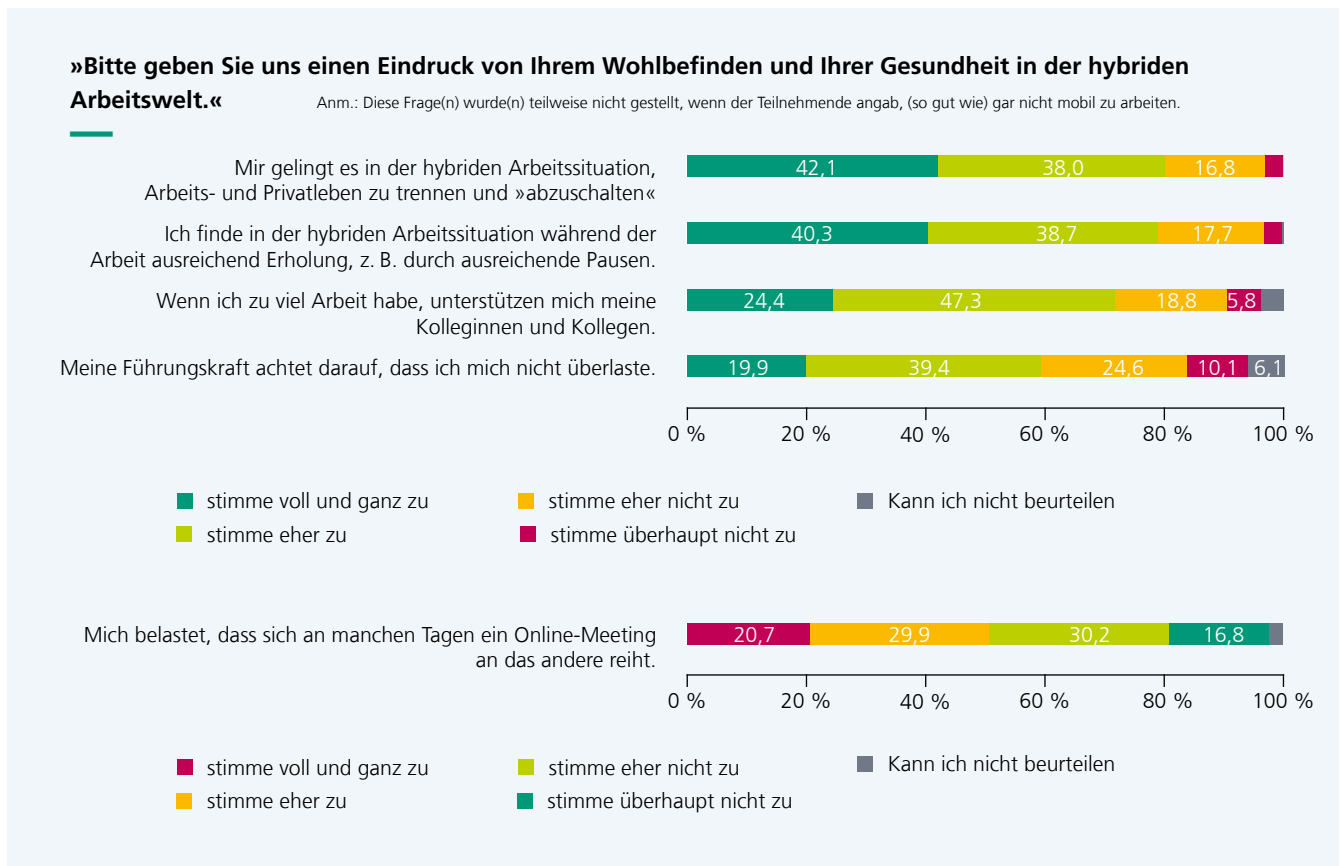


Abbildung 10: Entgrenzung und Unterstützung, Studie 2024.

5.4 Meetingqualität

Diese Taktung bzw. diese veränderte Arbeitsrhythmik haben wir noch dedizierter abgefragt und uns genauer nach den erlebten Meetingqualitäten erkundigt. In Abbildung 11 finden sich dazu interessante Werte. Deutlich wird: Virtuelle Meetings werden gut besucht, allerdings beteiligen sich nicht alle Mitarbeitenden tatsächlich aktiv. Und es wird deutlich, dass die straffe Organisation leider einen Verlierer produziert, nämlich den Austausch über informelle Themen, Befindlichkeiten, Gerüchte. Man kann dies gut finden, da das alles sehr effizient erscheint; auf lange Sicht gehen damit aber eventuell auch Informationen und Gelegenheiten zu einem persönlicheren Austausch und zum Blick »hinter« den offiziellen Kollegen verloren. Und diese sind, wie man weiß, wichtig, um sich auch als soziale Gemeinschaft zu erleben, Kollegen ganzheitlicher kennenzulernen, den Menschen dahinter wahrzunehmen. Diese Arbeitstaktung findet mittlerweile in allen informations- und wissensbasierten Arbeitswelten statt – und übrigens ist es dabei egal, ob im Großraumbüro oder im Homeoffice (das hat z. B. auch unsere letztjährige Studie für den

Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) und die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE) herausarbeiten können, siehe Presseinformation: Studie zeigt Chancen und Risiken mobiler Arbeit). Die Vorteile kurzfristiger Verfügbarkeit, einfach zu organisierender Meetings und leichter Erreichbarkeit entfernter Fachleute haben eben auch eine ganz andere Planung und Erwartungshaltung in Bezug auf Reaktionsgeschwindigkeiten und Lieferzeiten der Kolleginnen und Kollegen untereinander zur Folge. Und diese müssten insgesamt verändert werden, wenn man nachhaltig Effekte der Ortspräsenz wie zufällige Gespräche, Begegnung und Informalität erzeugen wollte. Denn diese werden sich kaum einstellen, wenn die Mitarbeitenden dann im Büro statt im Homeoffice ein Online-Meeting nach dem anderen absolvieren. Das aber erfordert eine entsprechende Debatte und Kulturveränderung, die längerfristig angelegt ist und »von oben« gewollt ist. Denn sie würde sich niederschlagen, z. B. in der Geschwindigkeit und Flexibilität, mit der beispielsweise kundenorientierte Aktivitäten umgesetzt werden können.

»Bitte geben Sie uns einen Eindruck von virtuellen Meetings in der hybriden Arbeitswelt.«

Anm.: Diese Frage(n) wurde(n) teilweise nicht gestellt, wenn der Teilnehmende angab, (so gut wie) gar nicht mobil zu arbeiten.

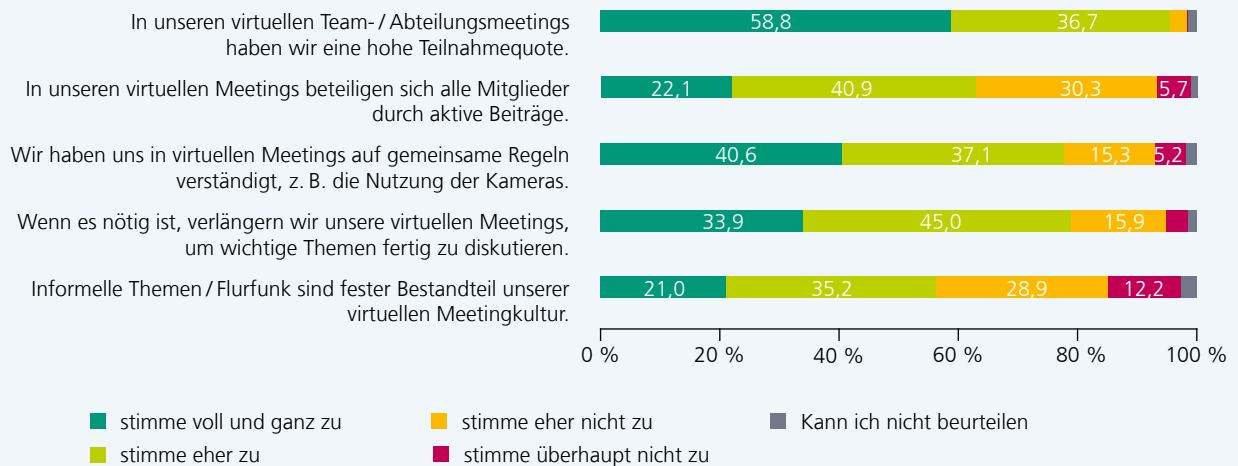


Abbildung 11: Qualität virtueller Meetings, Studie 2024

5.5 Gruppenkompetenz

Auch in diesem Jahr haben wir einen Fragenkomplex präsentiert, der sich mit der Bewertung der erlebten Gruppenkompetenz beschäftigt. Diese Gruppenkompetenz zielt gesamthaft auf die Fähigkeit der Team-/Abteilungsmitglieder, sich als kooperierendes Arbeitsensemble gut zu organisieren, aufeinander Rücksicht zu nehmen und sich auf verlässliche Absprachen zu verständigen. Eine gut ausgeprägte Gruppenkompetenz unterstützt es, Teamverantwortlichkeit für ein produktives und motivierendes Miteinander zu erzeugen.

Die Ergebnisse in Abbildung 12 zeigen viel Licht, aber auch einiges an Schatten. Negativ macht sich auch hier die

begrenzte Wahrnehmungsfähigkeit von individuellen Überlastungssituationen einzelner Kollegen bemerkbar, mit fast 50 Prozent an insgesamt Zustimmung. Auch scheint es einigen Zweifel daran zu geben, dass sich wirklich alle Teammitglieder vollumfänglich engagieren. Beides sind Indikatoren, die die Leistungsbereitschaft und Resilienz der Arbeitsgruppen auf lange Frist beeinträchtigen könnten. Besser scheint es im Bereich der gegenseitigen Rücksichtnahme zu laufen, z. B. bei familiären Belangen oder der Einigung auf Grundregeln des Miteinanders. Aufholbedarf besteht auch darin, gemeinsam an einer stetigen Verbesserung der Kommunikations- und Kollaborationskompetenz zu arbeiten.

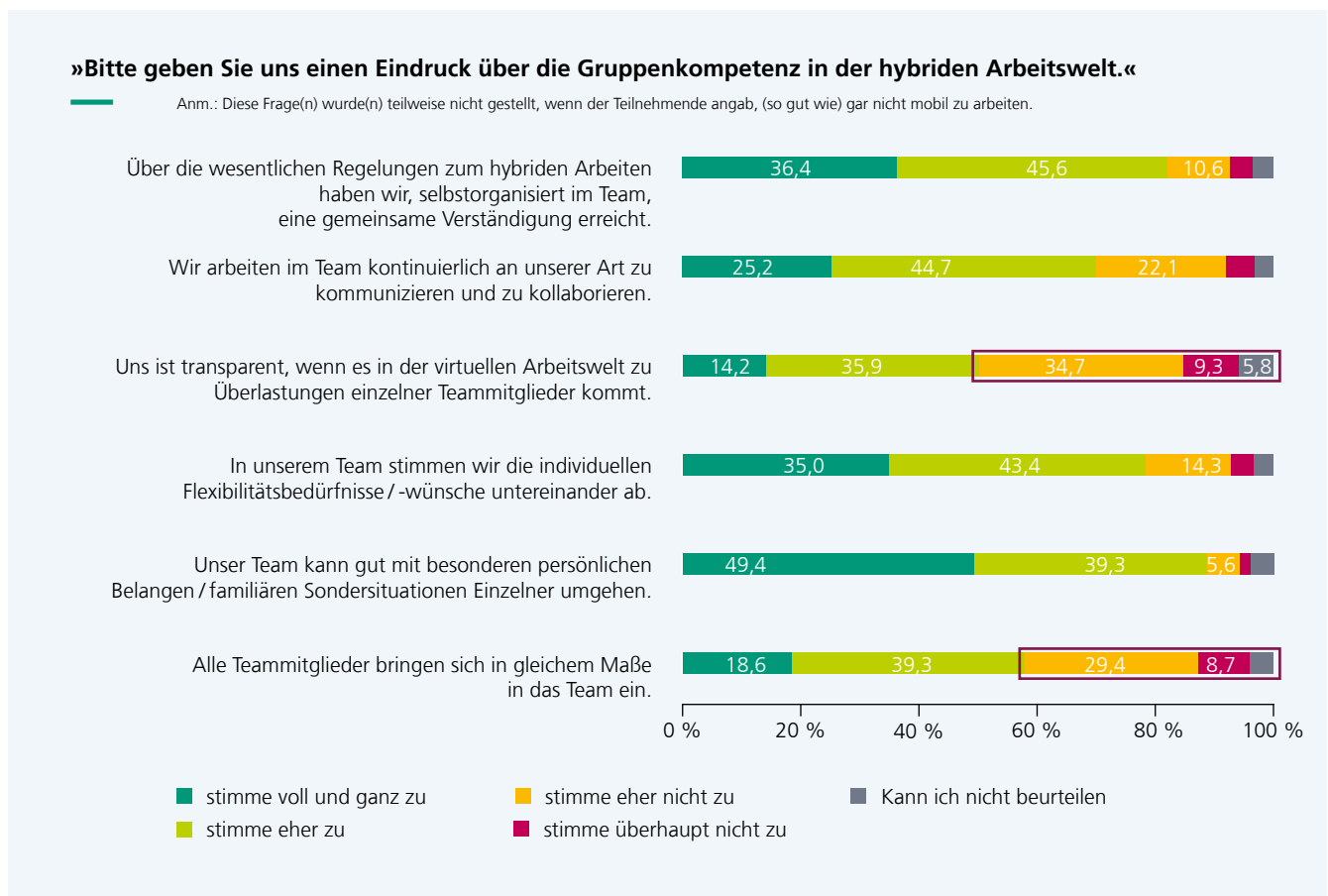


Abbildung 12: Angaben zur Gruppenkompetenz, Studie 2024:

5.6 Kundenkontakte und neue Ideen

Eine essenzielle Frage ist in Bezug auf hybride Arbeitsformen auch die nach möglichen Effekten auf die Ausgestaltung der Kundenschnittstelle und die Wirkungen auf die insgesamt Innovationsfähigkeit. Denn es ist sicher nicht im Sinne der Organisationen, durch hybride Arbeitsformen Kundenkontakte zu verschlechtern; umgekehrt ist es auch gut möglich, über virtuelle Schnittstellen neue Optionen hierfür zu eröffnen. Die Befragung zeigt mehrheitlich keine negativen Auswirkungen: Sie liegen im Bereich unter 10 Prozent. Mehr als 50 Prozent der Befragten berichten im Umkehrschluss sogar, neue Online-Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten erschlossen zu haben. Das ist mit Blick auf die Bedeutung der Kundenbeziehung ein gutes Ergebnis. Auffällig ist bei dieser Frage der hohe Anteil an Personen, die angeben, dazu nicht aussagefähig zu sein. Dies liegt sicher an den individuellen Stellenprofilen und dem relativ hohen Anteil der Befragten, die in internen Servicebereichen arbeiten und damit keinen Zugang zu externen Kunden haben werden.

Negativer fällt das Gesamtbild in dem Fragenblock aus, der ermittelt, ob es im hybriden Arbeitsalltag genug Gelegenheiten gibt, mit Kollegen auch ungeplant ins Gespräch zu kommen, was Markt- und Kundenbedarfe angeht, und dabei ausreichend Anlässe zu finden, kreative Ideen zu entwickeln. Auch hier zeigt sich, dass vor allem zufällige Begegnungen mit diesem Inhalt bei fast der Hälfte der Teilnehmenden als nur unzureichend häufig vorkommend bewertet werden; etwas weniger schlecht, aber mit annähernd 20 Prozent der Teilnehmenden auch in nicht unerheblichem Ausmaß, wird die Frage verneint, generell ausreichende Gelegenheiten zu finden, um mit Kollegen über neue Produkt- oder Prozessinnovation nachzudenken. Das sind keine guten Werte, und sie bieten, neben dem Aspekt der sozialen Erosion, einen wichtigen Begründungsbeitrag für ein ausgewogenes Maß an Präsenz im Unternehmen.

»Wirkungen hybrider Arbeit auf die Beziehungen zu Kunden und auf die eigene Innovationskraft.«

Anm.: Diese Frage(n) wurde(n) teilweise nicht gestellt, wenn der Teilnehmende angab, (so gut wie) gar nicht mobil zu arbeiten.

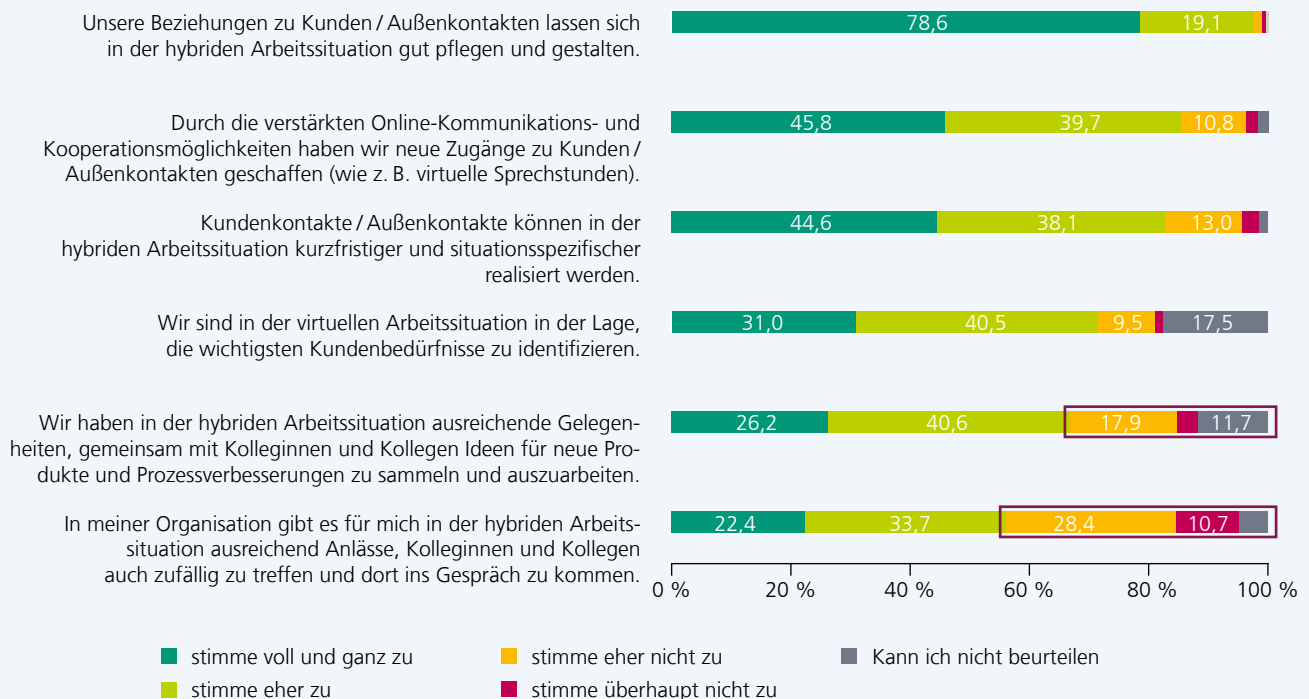


Abbildung 13: Wirkungen auf Kundenbeziehungen, Studie 2024.

5.7 Produktivität und Arbeitgeberattraktivität

Eine der wesentlichsten Fragen in Bezug auf die Wirkung hybrider Arbeitsformen ist die nach deren erlebter Wirkung auf die persönliche Produktivität. Hier ergibt die Befragung erneut ein sehr positives Bild: Mehr als 80 Prozent der Befragten geben an, sogar eine Steigerung der persönlichen Produktivität in der hybriden Arbeitssituation zu beobachten. Hier handelt es sich um subjektive Bewertungen. Ebenfalls sehr positiv fällt die Bewertung der Wirkungen auf die insgesamt Arbeitgeberattraktivität aus. Hybride Arbeitsformen werden sehr häufig auch mit dem Argument angeboten, damit einer wichtigen Nachfrage von Bewerbenden, aber auch eigener Mitarbeitender zu entsprechen. Hier liegt die insgesamt Zustimmungquote bei etwa 70 Prozent. Annähernd den gleichen Wert weist die Zustimmung zur Bestätigung, dass es keine Beeinträchtigung in den Kundenbeziehungen gegeben hat, auf. Auch hier zeigt sich nochmals ein hoher Anteil von Befragten, die sich hierzu nicht auskunftsfähig fühlen.

In diesem Frageblock haben wir auch nachgehakt, ob die Implementierung hybrider Arbeitsformen zu einem Umdenken in den jeweiligen Dienstleisterichtlinien geführt hat. Und zwar dahingehend, dass deren Notwendigkeit standardmäßig stärker hinterfragt wird. Abbildung 14 zeigt, dass dies nur bei gut 35 Prozent der Unternehmen der Fall ist, bei mehr als 40 Prozent der Befragten wird dies (eher) verneint. In puncto Nachhaltigkeit haben sich hier also im Hinblick auf die Regularien keine mehrheitlichen Veränderungen ergeben. Dies war, zumindest in den Hochphasen der Pandemie und kurz danach, noch stärker erwartet worden, wobei nach anderen Studien die Geschäftsreisertätigkeit um rund 30 Prozent abgenommen hat. Vielleicht werden in der Mehrzahl der Unternehmen auch aus diesem Grund keine neuen Richtlinien als erforderlich angesehen.

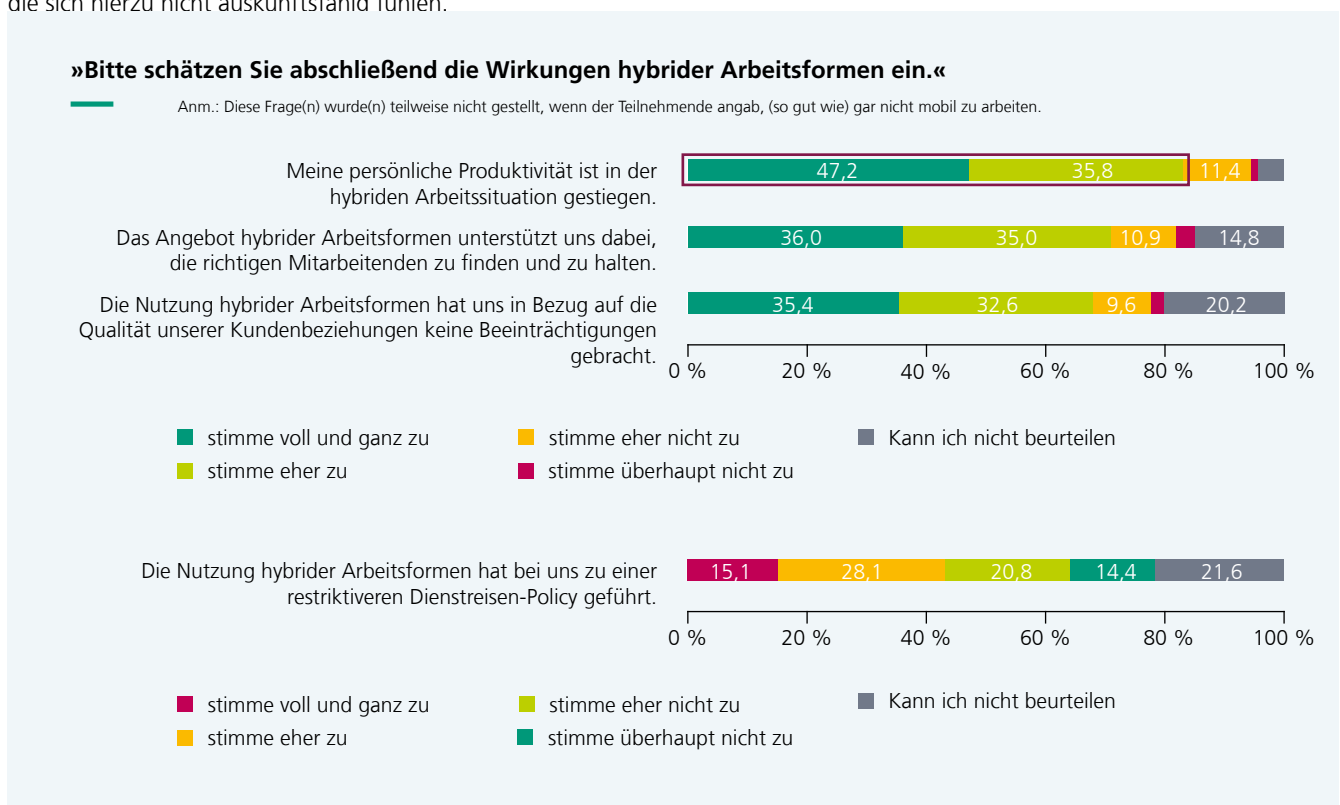


Abbildung 14: Wirkungen auf persönliche Produktivität und Arbeitgeberattraktivität, Studie 2024.

5.8 Soziale Erosion

Bereits im letzten Jahr haben wir unter dem Gesamtkonstrukt der sozialen Erosion eine Reihe von Befunden zusammengefasst, die insbesondere die Ausprägung der sozialen, informellen Beziehungen der Kollegen untereinander beschreiben und damit insgesamt für das verantwortlich sind, was man umgangssprachlich als den »sozialen Kitt« einer Organisation bezeichnen könnte. Die prozentuale Ausprägung in den grünen Balken zeigt den Anteil der Befragten, die auf die Beschreibung des jeweiligen Items mit »stimme eher nicht oder überhaupt nicht zu« votieren. Wir hatten bereits letztes Jahr resümiert, dass die vergleichsweise hohen Werte uns insgesamt bedeutsam groß erscheinen, gerade wenn man bedenkt, dass wir es in der Grundgesamtheit der Befragten mit Personen zu tun haben, die dem Thema »hybrides Arbeiten« eher positiv gegenüberstehen. Abbildung 15 zeigt die diesjährigen Werte, Abbildung 16 die Veränderungen von 2023 zu 2024.

Wir waren gespannt, welche Veränderungen vom letzten auf dieses Jahr sich hierbei beobachten lassen würden. Der Effekt der sozialen Erosion ist nach wie vor sichtbar, das sehen wir in der vorliegenden Erhebung anhand der Angaben vieler mobil Arbeitender, dass sie bei aller subjektiv berichteten Produktivität gleichzeitig eine abnehmende Informalität, weniger Kontakte jenseits des eigenen Teams in die Unternehmen, weniger Zeit für Feedback und gemeinsame Prozessverbesserungen monieren. Abbildung 16 zeigt, dass Themen wie die teamweite Abstimmung von Flexibilitätsbedürfnissen besser geworden sind (= sich der Anteil negativer Nennungen verringert hat), genauso wie die Wahrnehmung von Unterstützungsbedarfen durch die Führungskraft oder die Kontakte jenseits des eigenen Kollegenkreises. Man könnte diese Verbesserungen wahrscheinlich als weitere Professionalisierung im Umgang mit Hybridität interpretieren. Schlechter geworden sind aber das Erreichen der Wunschziele der Generierung von Informalität, Begegnung, Zusammengehörigkeitsgefühl und damit mutmaßlich auch gemeinsamer Innovationsfähigkeit und Krisenresilienz. Wir sehen: Einige Dinge kann man durch verbessertes Management, gemeinsame Disziplin sowie größere Sensibilität offenbar verbessern. Aber zufällige Begegnung, Serendipity und unkomplizierte Kontakte lassen sich nicht »herbeiorganisieren«. Sie sind auf reale Begegnung und unvermitteltes Miteinander angewiesen und stellen damit ein wichtiges Argument für einen guten hybriden Mix an Präsenz und Virtualität dar.

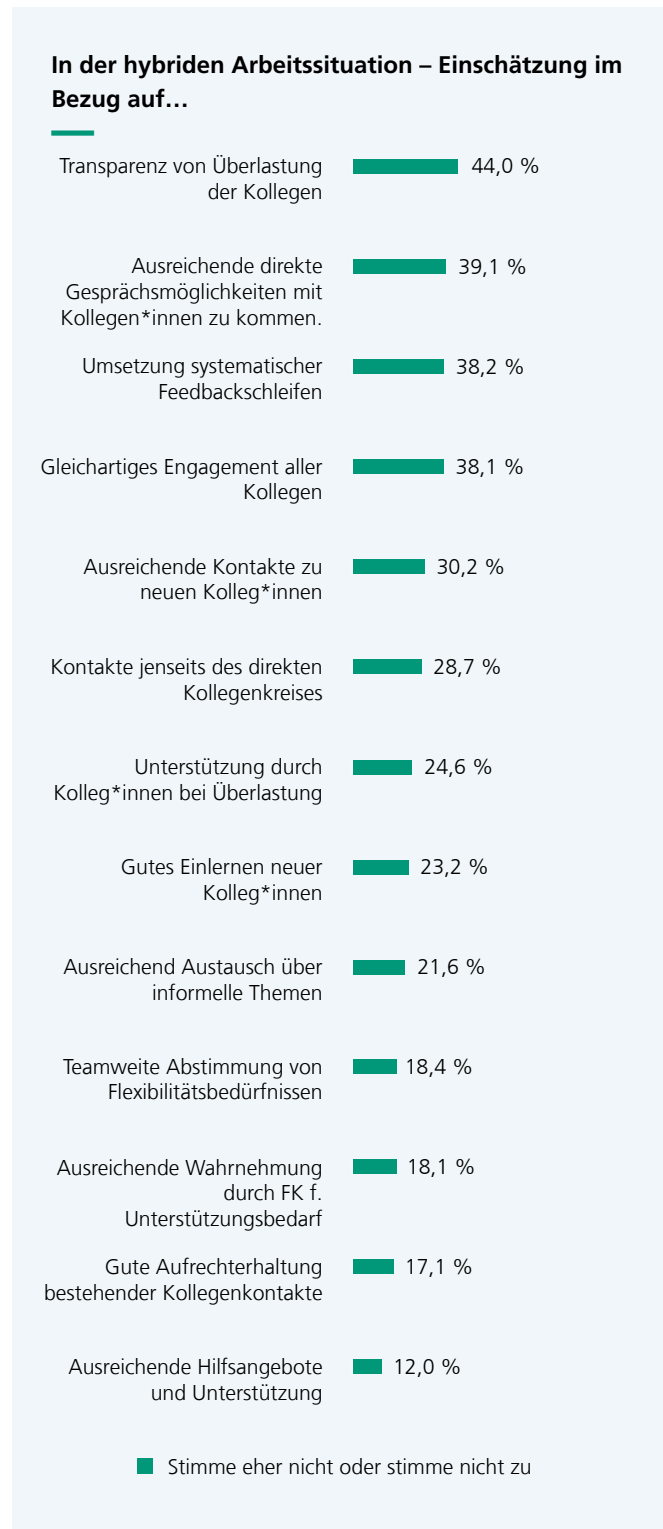


Abbildung 15: Die Werte zur »Sozialen Erosion« im Jahr 2024, Studie 2024.

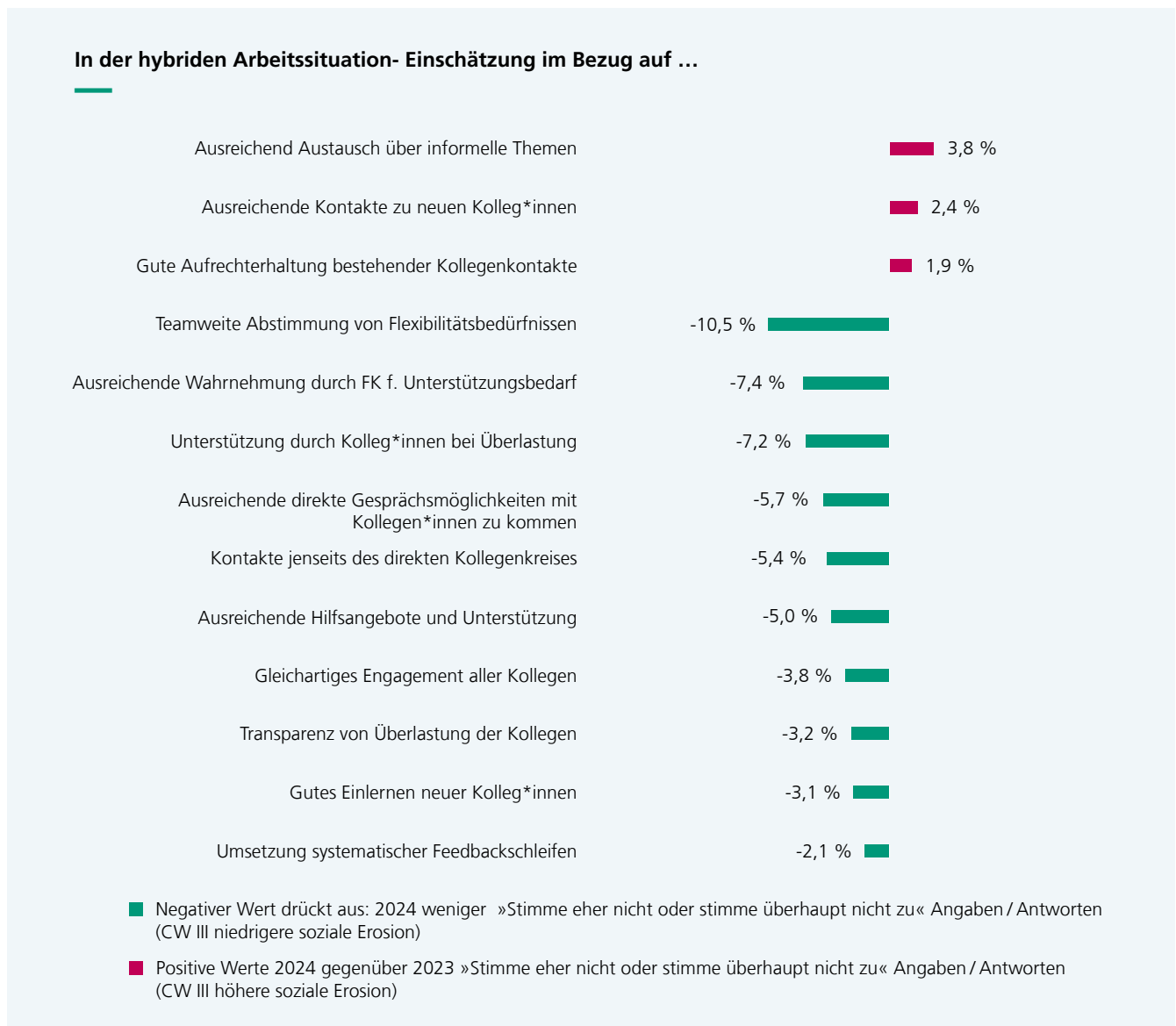


Abbildung 16: Die Veränderungen bei der sozialen Erosion vom letzten auf dieses Jahr, Studie 2024.

Wir haben unser Gesamtkonstrukt der sozialen Erosion in einem weiteren Schritt noch mit anderen Ansätzen der Diskussion um Wirkungen von Technikeinsatz auf soziale Präsenz vertieft. Sie bieten einen detaillierteren Blick auf die dahinterliegenden Wirkungsmechanismen unseres Konstruktes der sozialen Erosion.

In Abbildung 17 wird zunächst das Konzept der sozialen Präsenz nach Yilmaz, 2017 und Tietz et al., 2021 dargestellt. Das Gefühl der Verbundenheit trotz physischer Distanz wird dabei in drei Komponenten unterteilt: das Konzept der Kohäsion,

also der inneren Bindung, das Konzept des sozialen Komforts, mithin der Frage wie gut ich mich behandelt und eingebunden fühle, sowie das Konzept der Vertrautheit mit den Kollegen, die ebenfalls einen Einfluss darauf hat, wie gut ich kooperiere und wie gut ich Wissen tausche. Wir haben dann in einem nächsten Schritt die unter Abbildung 16 dargestellten Einzeltens unseres Gesamtkonstruktes »soziale Erosion« diesen drei Teilkonzepten zugeordnet und dabei die Werte der letztjährigen Befragung denen der diesjährigen Befragung gegenübergestellt. Die dazugehörigen Balkengrafiken werden in den Abbildung 18, 19 und 20 dargestellt.

Die Rolle sozialer Präsenz in virtuellen Arbeitssituationen

- Der Mangel und die geringere Kontakthäufigkeit in virtuellen Kontexten schränkt den Aufbau sozialer Verbindungen ein
- Soziale Präsenz fördert Vertrauen und Zusammenarbeit in virtuellen Teams.
- In Teams mit hoher sozialer Präsenz treten weniger Missverständnisse auf, was den Wissensaustausch erfolgreicher macht.
- Erste Hinweise: Die Nutzung reichhaltiger Kommunikationsmedien, wie Videokonferenzen, verstärkt die Wahrnehmung der sozialen Präsenz.

Soziale Präsenz: Das Gefühl der Verbundenheit trotz physischer Distanz

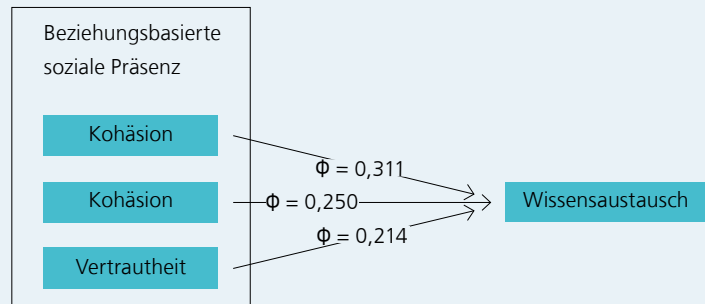


Abbildung 17: Konzept der sozialen Präsenz nach Yilmaz, 2017 und Tietz et al., 2021,

Es ist gut zu erkennen, dass die Items, die der Kategorie »Kohäsion« zugeordnet wurden, alle im Vergleich von 2023 zu 2024 besser geworden bzw. die Ablehnungswerte gesunken sind (Achtung: Dargestellt werden die Prozentangaben der Personen, die den jeweiligen Aussagen eher oder überhaupt

NICHT zustimmen!). Das gleiche gilt für die Werte unter der Dimension des sozialen Komforts, sieht man von einer Verschlechterung im Item »Ich fühle mich von meinen Kollegen ausreichend gesehen und integriert« einmal ab.

Dimension: Kohäsion

Entwicklung der Werte für »Stimme eher nicht zu« und »Stimme überhaupt nicht zu«

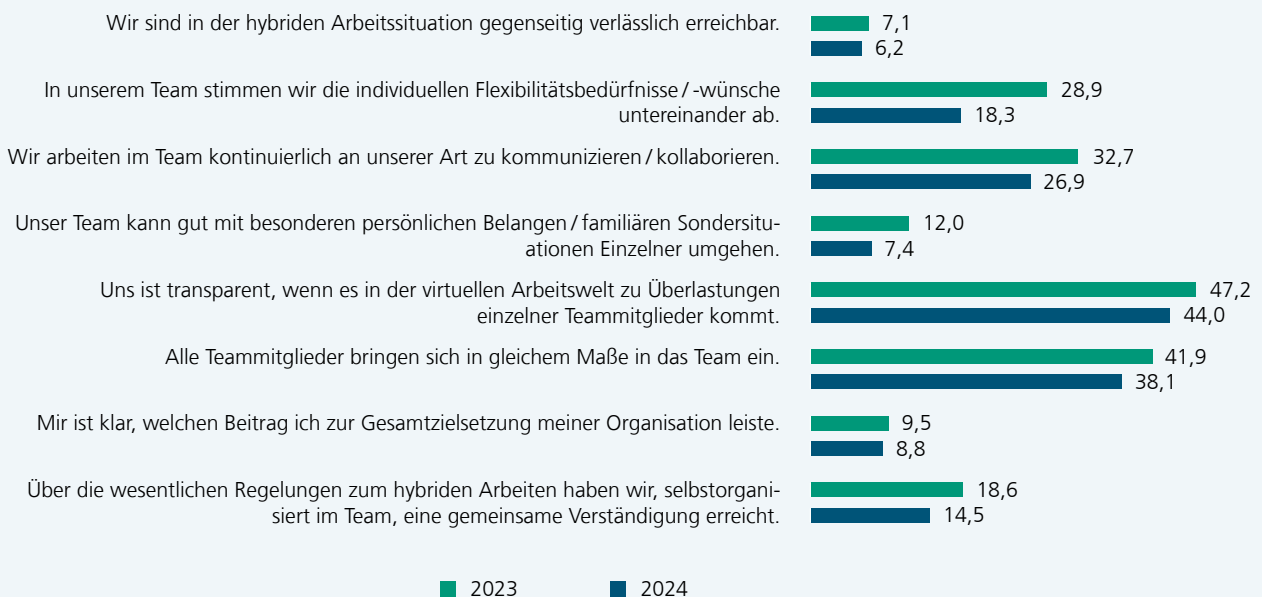


Abbildung 18: Werte für Kohäsion 2023 und 2024.

Dimension: Sozialer Komfort

Entwicklung der Werte für »Stimme eher nicht zu« und »Stimme überhaupt nicht zu«

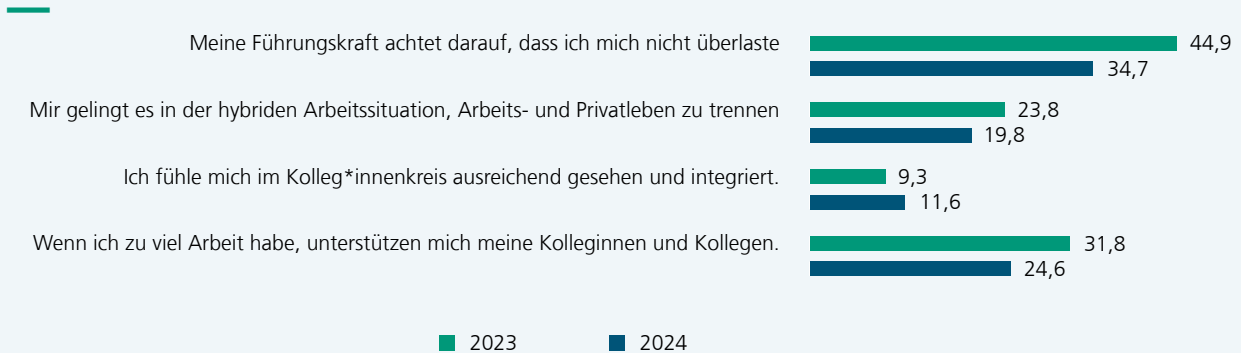


Abbildung 19: Werte für sozialen Komfort 2023 und 2024.

Anders sieht es bei der Dimension »Vertrautheit« aus. Hier wurden alle Items unseres Gesamtkonstruktes »soziale Erosion« subsumiert, die mit der Thematik Kontakte, informeller Austausch und (ungeplante) vertiefte Gespräche umschrieben werden können. Während sich die beiden ersten Kategorien »soziale Kohäsion« und »sozialer Komfort« offenbar mit Übung und einem reflektierten Umgang mit Hybridität besser managen lassen, entziehen sich Kontakthäufigkeiten und Informalität offenbar weitgehend diesem Management. Sie drohen daher bei anhaltender Hybridität immer weiter verloren zu gehen. Und das ist auch nicht verwunderlich, wenn man an die eigenen Berufserfahrungen denkt. Wo entsteht echte Vertrautheit, ein Blick »hinter die Kulissen« der oder des Einzelnen, ein Lüften der professionellen Maske? Das sind (waren bisher) nicht selten die ungeplanten gemeinsamen Erlebnisse, die durchaus auch emotional etwas aufgeladener sein können: die unfreiwillig gemeinsam verbrachte lange Nacht im liegengeliebten Zug auf der Geschäftsreise; die gemeinsam erlebten sehr langen Nachmittage, weil der Projektbericht eben einfach

fertig gemacht werden muss. Will heißen: Echte Vertrautheit basiert auf gemeinsamen Erfahrungen, durchaus auch gemeinsam gemeisterten Krisen oder eventuell auch in völlig veränderten professionellen Rahmungen, die den »ganzen Kollegen« sichtbarer machen und im wahrsten Sinne des Wortes gemeinsam durchlebt werden müssen. Diese Gelegenheiten nehmen in der hybriden Arbeitswelt notgedrungen ab. Selbst wenn der Projektbericht nun unter Druck kooperativ zu Ende gebracht wird: Wird das an unterschiedlichen Orten erledigt, entsteht eben weniger komplizenhaftes Miteinander, das uns dann wohl auch optimistisch stimmt, etwas Vergleichbares auch in Zukunft miteinander bewältigen zu können. Für bestimmte Wahrnehmungen braucht es eben den »ganzen« Menschen und die unmittelbare Präsenz. Schlicht (zufällige) menschliche Begegnung. Auch diese Aufarbeitung unter dem modifizierten Konstrukt der sozialen Präsenz stellt damit ein Argument dafür dar, hybride Arbeit in einem wohl austarierten, gemeinsam gestalteten Mix aus Präsenz und Virtualität zu gestalten.

Dimension: Vertrautheit

Entwicklung der Werte für »Stimme eher nicht zu« und »Stimme überhaupt nicht zu«

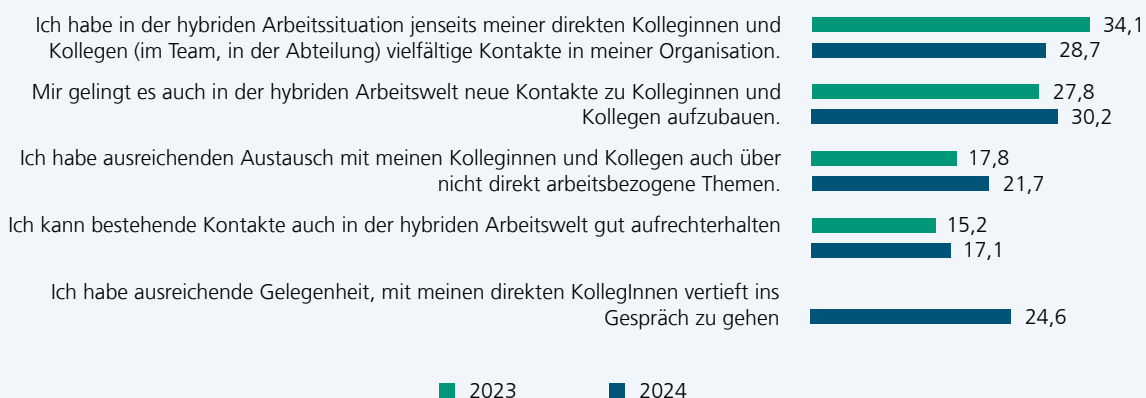


Abbildung 20: Werte für Vertrautheit 2023 und 2024

5.9 Veränderungen im Büro

Und wo findet die Begegnung in Präsenz statt? In welchem Büro, in welcher Ausgestaltung? Dies aktuell zu eruieren, war die Argumentation dafür, zusätzliche Fragen in die vorliegende Befragung aufzunehmen. Dies auch vor dem Hintergrund der unverändert intensiven Debatte um deren Ausgestaltung, der Sinnhaftigkeit von Desk-Sharing-Konzepten und den damit verbundenen Pro- und Contra-Argumenten. Unsere Auswertungen zeigen: Bei vielen Arbeitgebern unserer Befragten wurden bereits Flächen reduziert (bei mehr als 60 Prozent), bei weiteren fast 20 Prozent läuft hierzu zumindest eine Diskussion. Das heißt, dass die erhöhte Abwesenheit sehr häufig zu entsprechenden Planungen und Umsetzungen führt, häufig mit dem Ziel, die Wirtschaftlichkeit und auch Nachhaltigkeit zu erhöhen, aber auch dem Wunsch, Begegnung zwischen den Anwesenden neu zu organisieren.

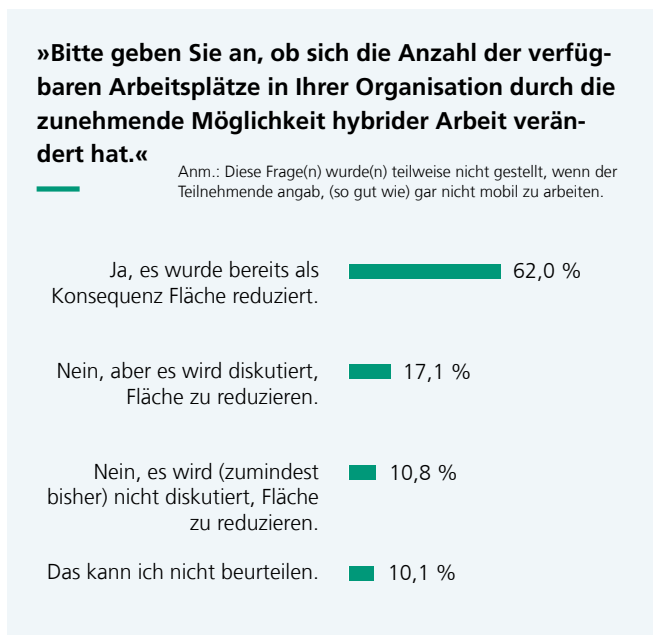


Abbildung 21: Ausmaß an Flächenreduktionen im Büro, Studie 2024.

Die Reduzierung von Bürofläche als solche geht nicht automatisch mit der flächendeckenden Einführung von Desk-Sharing einher, auch das zeigen die Ergebnisse. Knapp 45 Prozent der Befragten geben an, dass die flexible Nutzung von Arbeitsplätzen bereits flächendeckend umgesetzt wird, bei annähernd 40 Prozent wird dies zumindest teilweise gemacht. Auffällig ist die geringe Prozentzahl derer, die sagen, dass dies bisher nicht geplant sei. Somit scheint klar: Ein größeres Maß an Hybridität hat eine entsprechend veränderte Büroraumorganisation zur Folge, was auch aus Nachhaltigkeitserwägungen heraus von uns als sehr sinnvoll eingeschätzt wird.

»Hat Ihr Betrieb DeskSharing eingeführt?«

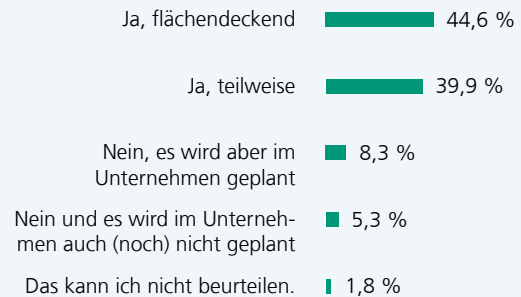


Abbildung 22: Verbreitung von DeskSharing, Studie 2024.

Zusätzlich haben wir nach den mit Desk-Sharing verbundenen Nutzungserfahrungen gefragt und damit ein gemischtes, insgesamt aber eher positives Bild zu Tage gebracht. Eher oder sehr negativ sind die Erfahrungen bei nur knapp 14 Prozent, der größere Teil hat positive Erfahrungen. Das bestätigt die Ergebnisse, die wir im vorangegangenen Jahr auch in einer Studie in der chemischpharmazeutischen Industrie erzielt haben: Desk-Sharing funktioniert besser, als so manche mediale oder auch anekdotische Berichterstattung uns das glauben lässt.

»Sie haben angegeben, dass Ihr Betrieb DeskSharing eingeführt hat. Wie sind Ihre Erfahrungen damit? Meine Erfahrungen mit DeskSharing sind ... «

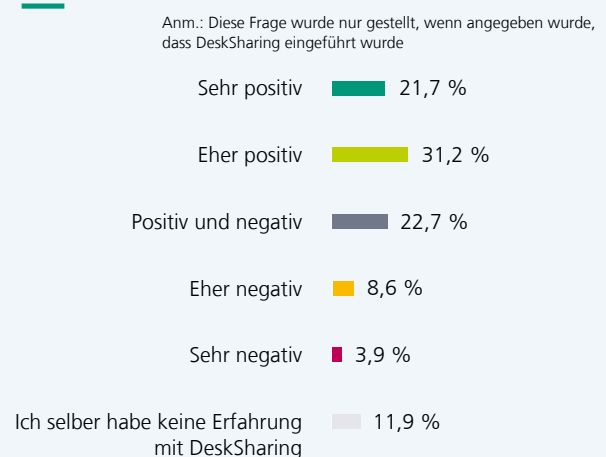
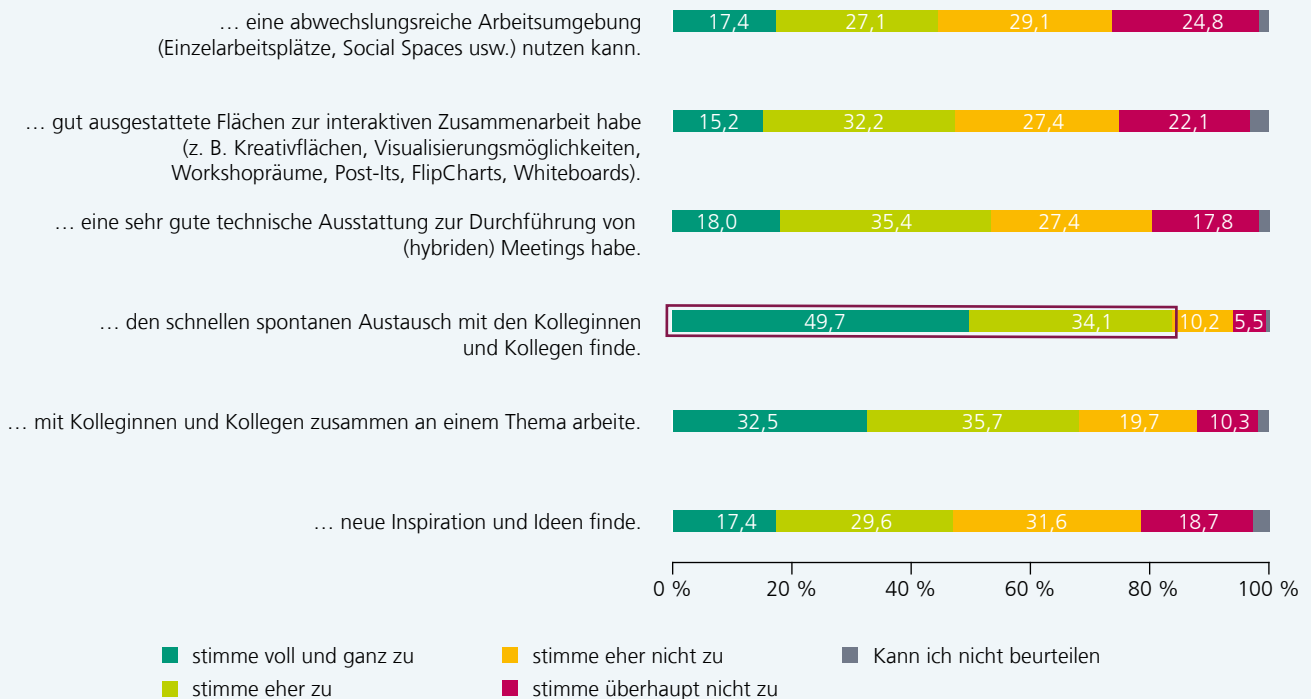


Abbildung 23: Zufriedenheit mit Desk-Sharing, Studie 2024.

Zusätzlich haben wir erfragt, warum die Befragten ins Büro kommen, welche Argumente also aus Sicht des einzelnen Mitarbeitenden für Präsenz im Büro sprechen. Die Ergebnisse in Abbildung 24 sind sehr differenziert und zeigen eine breite Varianz und damit noch viele Verbesserungsmöglichkeiten. Ein Argument pro Büro erscheint jedoch unschlagbar und geht konform mit der Logik der oben bereits erläuterten Ergebnisse in Bezug auf die Themen Informalität, Begegnung und Serendipity: Man geht ins Büro, um den spontanen Austausch mit Kollegen zu haben. Und ja, wir wissen: Spontaneität lässt

sich auch nicht per se »herbeiorganisieren«. Aber sie hat Voraussetzungen, die geschaffen werden können: tatsächliche Begegnung (das hat etwas mit der schieren Menge an Personen vor Ort zu tun, aber auch mit der Gestaltung von Wegen und Begegnungszonen), aber auch die Zeit und die Muße für diese Begegnungen und damit ebenso eine entsprechende Kultur, die den »Schwatz« als wertvoll einschätzt und nicht als Beleg für unproduktive Arbeitnehmende interpretiert, die doch eigentlich lieber strikt Arbeitsaufgaben abarbeiten sollten.

»Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu? Es lohnt sich ins Büro zu kommen, weil ich dort ... «



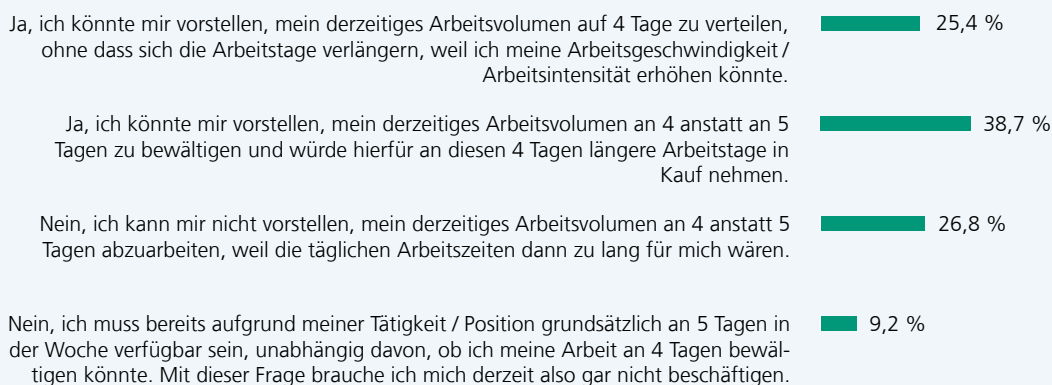
5.10 Die 4-Tage-Woche in ihren unterschiedlichen Ausprägungen

Ein zusätzlicher Fragekomplex hat sich überdies mit der 4-Tage-Woche beschäftigt. Die Popularität des Themas und die daran anknüpfende, oft sehr emotionale Debatte um die deutsche Arbeitsgesellschaft haben uns dazu bewogen. Ein zusätzliches Argument war zudem unsere Einschätzung, dass die Prominenz dieses Themas wohl auch als Reflex auf die pandemiebedingt dominierende, sehr starke Fokussierung auf Ortsflexibilität zu interpretieren ist. Die letzten Jahre standen ganz im Zeichen der Möglichkeiten der örtlichen Flexibilisierung, die aber naturgemäß auch eine Reihe von Arbeitnehmenden ausschließt, die eben aufgrund ihres Tätigkeitsprofils nicht ortsunabhängig arbeiten können, weil sie z. B. in der Produktion oder in personenbezogenen Dienstleistungen tätig sind. So erscheint diese Debatte auch ein Stück weit vom Kompensationsgedanken getrieben, nun auch eine Flexibilisierungsoption für diese Beschäftigtengruppen zu haben. Wir sehen allerdings, dass diese zeitliche Flexibilisierung natürlich auch für die Beschäftigten attraktiv ist, die bereits in größerem Umfang Ortsflexibilität genießen. Das zeigt sich in den Befragungsergebnissen in unserem Sample. Die erste Frage dazu hatte zum Ziel, die in der öffentlichen Diskussion leider oft vermengten unterschiedlichen Formen der 4-Tage-Woche zu differenzieren. Es zeigt sich, dass die 4-Tage-Woche für knapp 70 Prozent der Befragten denkbar wäre, und zwar entweder in der »Umverteilungsvariante«, in der die gleichbleibende Arbeitsmenge bzw. geschuldete Arbeitszeit des Vollzeitjobs auf vier anstatt auf fünf Tage verteilt wird (mit knapp 40 Prozent die am

häufigsten als denkbar eingestufte Variante), oder als »Kompressionsvariante«, in der die gleiche Arbeitsmenge in weniger Zeit erbracht werden kann, mit gut 25 Prozent der Befragten. Die letztere Variante setzt allerdings voraus, dass die oder der einzelne Beschäftigte über eine recht hohe Autonomie in der Aufgabenerfüllung verfügt, um dieses auch bewerkstelligen zu können, und ist somit wohl vor allem für Wissensarbeit oder sehr klar definierte Sachbearbeitungsfunktionen möglich. Inwieweit solche Ansätze mittelfristig auch wirklich umsetzbar sind, wäre an anderer Stelle zu beurteilen. Sie kollidieren allerdings mit dem bisherigen Prinzip abhängiger Beschäftigung, primär für die Zurverfügungstellung von Arbeitszeit bezahlt zu werden. Daran ändert auch der Einsatz von ergebnisorientierten Führungsmodellen oder von Vertrauensarbeitszeit im Prinzip nichts. Wir haben in dieser Frage darauf verzichtet, die Variante »gleiches Geld für weniger Stunden« abzufragen, ganz einfach, weil sie zu offensichtlich in der Präferenz wäre, aber arbeitgeberseitig sicherlich problematisch. Interessant ist auch die mit mehr als 9 Prozent große Gruppe der Befragten, die angibt, diese Arbeitsform aufgrund der Anwesenheits-erwartungen an die eigene Person an 5 Tagen nicht realisieren zu können, sowie die gut 25 Prozent der Befragten, die angeben, eine Verlängerung der Arbeitszeit an vier Tagen nicht leisten zu können und zu wollen. Dies zeigt eben auch, dass die heute typischen Arbeitszeiten mit gut acht Stunden offenbar in vielen Bereichen bzw. Mitarbeitenden die Obergrenze an physisch und psychisch Leistbarem darstellen.

»Die 4-Tage-Woche wird aktuell stark diskutiert. Wäre für Sie eine 4-Tage-Woche in Ihrer aktuellen Position und Tätigkeit grundsätzlich vorstellbar? Welche Antwort trifft für Sie (am ehesten) zu?«

Anm.: Diese Frage(n) wurde(n) nur gestellt, wenn der Teilnehmende angab, Vollzeit zu arbeiten



»Sie haben angegeben, dass die Umsetzung einer 4-Tage-Woche mit Ihrer gegenwärtigen Position / Tätigkeit vorstellbar wäre. Würden Sie sich dies auch wünschen und unter welcher Bedingung?«

Anm.: Diese Frage(n) wurde(n) nur gestellt, wenn der Teilnehmende angab, sich eine 4-Tage-Woche vorstellen zu können und dafür Arbeitsgeschwindigkeit/Arbeitsintensität erhöht

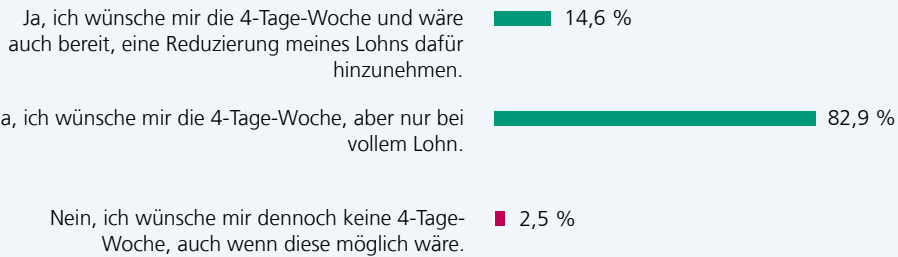


Abbildung 25: Lohnverzichtsbereitschaft mit Blick auf die 4-Tage-Woche, Studie 2024.

Die nächste Frage, mit Ergebnisdarstellung in Abbildung 25, hat ermittelt, inwieweit eine 4-Tage-Woche auch dann von Interesse wäre, wenn sie nur mit einer Reduzierung des Lohnes realisierbar wäre. Das Ergebnis ist eindeutig: Das wäre nur für knapp 15 Prozent der Befragten akzeptabel.

Die abschließende Frage und ihre Antworten verdeutlichen, dass in der heutigen Arbeitswelt das Thema einer neuen Balance von Arbeits- und Freizeit unverändert sehr aktuell ist. Denn sie fragt die Personen, die sich diese Arbeitsform grundsätzlich vorstellen könnten und dafür auch längere

Arbeitstage in Kauf nehmen würden, ob sie sich diese auch tatsächlich wünschen würden. Die Zustimmungquote von annähernd 90 Prozent zeigt: Dieses Thema ist nicht wegzudiskutieren, auch mit Blick auf eine schlechter werdende Konjunktur. Die Währung »Zeit« wird wichtiger im Flexibilisierungsumfeld von Arbeit, und wir können dies nicht ignorieren und sollten für eine differenzierte Diskussion offen sein. Die Antworten unterstreichen, dass wir uns auch in Zukunft um noch flexiblere, vereinbarere Arbeitsbedingungen bemühen müssen, um auch zukünftig ausreichend qualifiziertes Fachpersonal gewinnen zu können – wohl wissend, dass dies anstrengend, organisationsintensiv und unbequem sein kann.

»Sie haben angegeben, dass die Umsetzung einer 4-Tage-Woche mit Ihrer gegenwärtigen Position / Tätigkeit vorstellbar wäre. Würden Sie sich dies auch wünschen?«

Anm.: Diese Frage(n) wurde(n) nur gestellt, wenn der Teilnehmende angab, sich eine 4-Tage-Woche vorstellen zu können und hierfür an diesen 4 Tagen längere Arbeitstage in Kauf nimmt

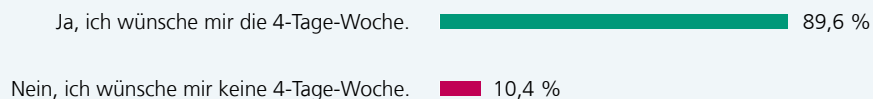


Abbildung 26: Wunsch nach einer 4-Tage-Woche, Studie 2024

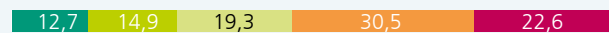
5.11 Gestaltungswünsche jenseits der heute machbaren

In diesem letzten Fragenbereich haben wir bewusst einige Szenarien einer möglichen Arbeitswelt aufgegriffen, die bisher formal nicht oder nur in Ausnahmefällen möglich sind. Es hat uns einfach interessiert, wie jenseits der Debatten von Sozialpartnern, Arbeitsrechtlern und Personalverantwortlichen die oder der einzelne Arbeitnehmende über bestimmte Formen von Flexibilisierungsformen und Möglichkeiten denkt. Gelistet waren in dieser abschließenden Frage einige Optionen, die im Kontext der Diskussionen um Fachkräftemangel, der demografischen Entwicklung sowie einem steuerlichen Anreizsystem immer wieder ventiliert werden. Das Bild ist sehr gemischt, wie auch die Kategorien. Knapp 50 Prozent geben an, sich vorstellen zu können, Arbeitszeit über die Lebensphasen hinweg flexibler zu verteilen. In ähnlich hoher Zustimmungquote liegt die Möglichkeit, auch mehr als die gesetzlich festgeschriebene

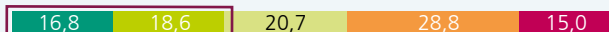
Arbeitszeit von 10 Stunden pro Tag zu arbeiten, wenn dies entsprechend vergütet wird. Mehr zu arbeiten könnte auch dann attraktiv werden, wenn z. B. Mehrarbeit durch steuerliche Entlastung finanziell noch attraktiver würde. Wir hatten auch gefragt, ob es einen Anreiz für komplette Büropräsenz darstellen könnte, wenn dafür nur vier statt fünf Tage gearbeitet werden müsste und es damit faktisch zu einer Verminderung der Arbeitsmenge kommen würde bei gleichem Gehalt. Etwa 45 Prozent halten das für möglich oder eher wahrscheinlich, mehr als die Hälfte aber eben auch nicht. Heißt: Selbst eine 20-prozentige Arbeitszeitreduktion bei gleichbleibendem Lohn ist nicht für alle attraktiv genug, um jeden Tag der vier Tage ins Büro zu kommen. Aber immerhin ein Viertel findet das schon überlegenswert.

»Anbei finden Sie eine Liste mit Zukunftsoptionen für die Gestaltung von Arbeit, die bewusst jenseits des heute für Sie möglichen liegen. Bitte geben Sie an, wie sehr Sie sich folgende Optionen für sich vorstellen könnten.«

Ich könnte mir vorstellen, in bestimmten Lebensphasen (z. B. Familienzeit) weniger zu arbeiten, dafür aber im Alter länger, auch jenseits der bisherigen gesetzlichen Altersgrenzen.



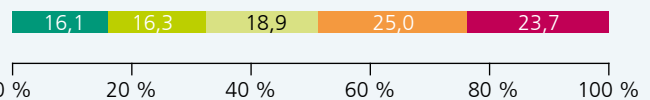
Ich könnte mir vorstellen, mehr Stunden zu arbeiten, wenn sich das z. B. durch steuerliche Anreize auch deutlich finanziell lohnen würde (z. B. bei Steuerbefreiung für Überstunden).



Ich könnte mir vorstellen, voll im Büro zu arbeiten, wenn ich dafür bei vollem Lohn an nur 4 Tagen in entsprechend reduzierter Arbeitszeit arbeiten müsste.



Ich könnte mir vorstellen, selbstgewählt über die gesetzliche Höchstarbeitszeit von maximal 10 Stunden pro Tag hinaus zu arbeiten, bei entsprechender Kompensation.



■ Auf jeden Fall ■ Eher wahrscheinlich ■ Mit Sicherheit nicht
■ Sehr wahrscheinlich ■ Kaum wahrscheinlich

Abbildung 27: Zukunftsoptionen für die Gestaltung der Arbeit, Studie 2024.

Deutlich pointierter sind die Ergebnisse zum zweiten Fragenblock in Abbildung 28. Die größten Zustimmungswerte hat der Wunsch, auch mehr als vier Wochen im Ausland mobil arbeiten zu können, was deutlich jenseits der heute oft schon üblichen (und sozialversicherungsrechtlich als machbar geltenden) Workation-Angebote liegt. Die allergrößte Ablehnung erhält die Aussage, zukünftig eine KI als Führungskraft zu haben: Sie liegt bei mehr als 90 Prozent. Eine nicht ganz so hohe, wenn auch mehrheitliche Ablehnung erfahren außerdem die Gedankenmodelle, bei entsprechender Kompensation selbstgewählt am Sonntag zu arbeiten, genauso wie die Option, in einer entsprechend gesicherten vertraglichen Absicherung gleichzeitig für mehrere Arbeitgeber tätig zu sein. Hier zeigen sich stabile Präferenzen für eine tradierte Wochenrhythmik mit

mindestens einem freien Tag am Wochenende genauso wie für typische Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen. Ein, wie wir finden, dennoch sehr spannendes Bild, weil nicht unerhebliche Anteile der Befragten gegenüber diesen bislang »undenkbaren« Modellen eine Offenheit signalisieren. Die Menschen sind flexibel und zu Veränderungen bereit, vor allem, was die Einteilung der persönlichen Arbeitszeiten und -mengen angeht, wenn die Kompensationen stimmen. Vielleicht ergäbe sich hier ja auch ein Ansatzpunkt für künftige HR-Arbeit und Steuergesetzgebung in Zeiten von Fachkräftemangel und dem Wunsch von Arbeitgebern und Teilen der Politik nach einer Erhöhung der durchschnittlichen Pro-Kopf-Arbeitszeit der Bevölkerung?

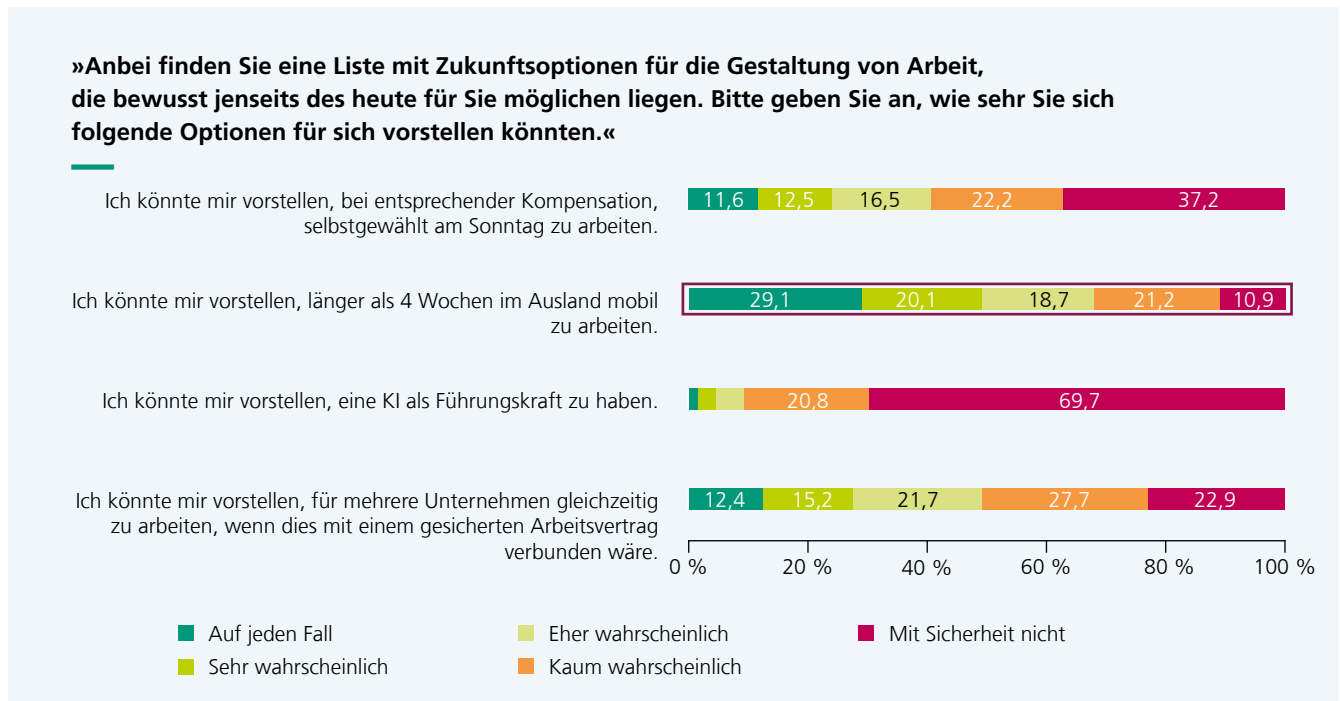


Abbildung 28: Zukunftsoptionen für die Gestaltung der Arbeit-II, Studie 2024.

5.12 Hängen die Aussagen vom Ausmaß der Hybridität ab?

Eine spezifische Auswertungsanstrengung haben wir in Bezug darauf auf uns genommen, herauszufinden, ob die Aussagen der Befragten vom Ausmaß der gelebten Hybridität abhängen. Also, vereinfacht gesprochen: Unterscheiden sich die Aussagen von der Teilgruppe, die bis zu maximal 20 Prozent der Arbeitszeit mobil arbeitet, systematisch von denjenigen, die 60 bis 100 Prozent ihrer Arbeitszeit mobil arbeiten? Denn man könnte ja vermuten, dass die jeweilige Beurteilung gerade in Bezug auf Fragen rund um Eingebundenheit, informelle Kontakte, Führungskontakt, Gesundheit etc. systematisch anders ausfallen. Die Pointierung dieser Gegenüberstellung ist in der folgenden Abbildung 29 zusammengefasst.

Die Ergebnisse einzelner Fragestellungen werden in den folgenden beiden Abbildungen im Überblick dargestellt. Gezeigt und hervorgehoben werden insbesondere die Werte, die eine besonders große Spreizung zwischen den beiden Gruppen darstellen. Bei allen Werten ist zu beachten, dass beide Gruppen aufgrund des Gesamtsamples unterschiedlich groß sind. Die Gruppe der wenig mobil Arbeitenden umfasst knapp 350 Teilnehmende, die Gruppe mit hohem Mobilarbeitsanteil mehr als 1800 Befragte. Von den fünf genannten Suchrichtungen seien hier zwei ausgewählt. Es kann an dieser Stelle bereits gesagt werden, dass die Tendenz der Ergebnisse überall vergleichbar ist.

Welche Gruppen wurden unterschieden?

Gruppe mit einem Mobilarbeitsanteil bis zu **max. 20 %**

(n = 342)

Untersuchte Itemkategorien

1. Eingebundenheit, informelle Kontakte
2. Führungskontakt
3. Gesundheit
4. Produktivität und Innovationsfähigkeit
5. Team- und Gruppenkompetenz

Gruppe mit einem Mobilarbeitsanteil bis zu **von 60–100%**

(n = 1815)

Erwartung

- Mehr Präsenz bedeutet
 - Mehr Integration
 - Mehr Informalität
 - Besserer Führungskontakt
 - Weniger Entgrenzung
 - Weniger Belastung

Abbildung 29: Profilierung der Spezialauswertung nach Umfang der Mobilarbeit, Studie 2024

Tabelle 3: Unterschiede bei Fragestellungen rund um Integration und Kontakt, Studie 2024

		Gruppe mit einem Mobilarbeitsanteil bis zu max. 20%	Gruppe mit einem Mobilarbeitsanteil von 60–100%
»Ich fühle mich im Arbeitsalltag in Organisation integriert – kann bestehende Kontakte aufrechterhalten.«	Stimme voll und ganz zu	27,8 %	44,7 %
	Stimme eher zu	39,2 %	39,7 %
	Stimme eher nicht zu	25,4 %	12,7 %
	Stimme eher nicht zu	6,2 %	2,1 %
»Ich habe ausreichend Gelegenheit, mit meinen direkten KollegInnen vertieft ins Gespräch zu.«	Stimme voll und ganz zu	17,0 %	35,7 %
	Stimme eher zu	38,8 %	40,4 %
	Stimme eher nicht zu	34,0 %	20,5 %
	Stimme eher nicht zu	10,2 %	3,2 %
»Neue Teammitglieder werden bei uns in der hybriden Arbeitssituation gut eingelernt.«	Stimme voll und ganz zu	11,8 %	30,6 %
	Stimme eher zu	42,2 %	42,1 %
	Stimme eher nicht zu	32,4 %	17,3 %
	Stimme eher nicht zu	7,8 %	3,6 %
»Ich erhalte ausreichend und rechtzeitig Feedback für meine Arbeit.«	Stimme voll und ganz zu	24,0 %	38,5 %
	Stimme eher zu	44,6 %	39,7 %
	Stimme eher nicht zu	28,4 %	16,8 %
	Stimme eher nicht zu	2,0 %	4,4 %

Tabelle 4: Unterschiede bei Fragestellungen rund um Teamzusammenarbeit und Gruppenkompetenz, Studie 2024

		Gruppe mit einem Mobilarbeitsanteil bis zu max. 20%	Gruppe mit einem Mobilarbeitsanteil von 60–100%
»Über die Regelungen zur Zusammenarbeit haben wir, selbstorganisiert im Team Regelungen gefunden.«	Stimme voll und ganz zu	20,7 %	39,4 %
	Stimme eher zu	51,8 %	44,0 %
	Stimme eher nicht zu	17,6 %	9,5 %
	Stimme eher nicht zu	6,2 %	3,7 %
»Wir arbeiten im Team kontinuierlich an unserer Art zu kommunizieren/kollaborieren.«	Stimme voll und ganz zu	12,3 %	27,5 %
	Stimme eher zu	52,3 %	43,5 %
	Stimme eher nicht zu	27,2 %	21,0 %
	Stimme eher nicht zu	5,1 %	4,8 %
»Unser Team kann gut mit besonderen persönlichen Belangen Einzelner umgehen.«	Stimme voll und ganz zu	39,4 %	51,8 %
	Stimme eher zu	49,7 %	37,3 %
	Stimme eher nicht zu	7,8 %	5,0 %
	Stimme eher nicht zu	1,0 %	1,7 %
»Uns ist transparent, wenn es in der virtuellen Arbeitswelt zu Überlastungen einzelner Teammitglieder kommt.«	Stimme voll und ganz zu	8,8 %	15,1 %
	Stimme eher zu	25,8 %	37,5 %
	Stimme eher nicht zu	50,0 %	32,7 %
	Stimme eher nicht zu	10,8 %	8,9 %

Die Ergebnisse sind genau umgekehrt als intuitiv möglicherweise erwartbar. Ein höheres Maß an Hybridität bzw. Ortsunabhängigkeit hat keinen sichtbaren negativen Einfluss. Im Gegenteil: Viele relevante Früh- und Spätindikatoren schneiden in der Gruppe der Befragten mit hohem Mobilarbeitsanteil **positiver** ab.

Mögliche Erklärungsansätze dafür sehen wir in einer Reihe von Varianten:

- Praktiziert werden hohe Abwesenheitsanteile von Personen, die einen »reifen« und elaborierten Umgang mit Hybridität haben. Die mögliche Wirkungsrichtung wäre also umgekehrt: Nur die »Fähigen« praktizieren großflächig hybride Arbeit und generieren entsprechende Umsetzungskonzepte und darauf beruhende Effekte.
- Die Personen mit geringem Mobilarbeitsanteil dieses Samples praktizieren dies nicht ganz freiwillig in diesem Umfang. Möglicherweise zeigt sich hier auch eine gewisse Frustration im Antwortverhalten.
- Eine Befragung zum Thema führt zu einer latenten Selbstselektion der Personen, die diese Arbeitsform befürworten, weiter praktizieren wollen, und daher möglicherweise ein überpositives Bild zeichnen.
- Die Befragten befinden sich mehrheitlich in Organisationen, die insgesamt überwiegend mobil arbeiten. Diese haben daher ihr Organisationskonzept und ihre Zusammenarbeitskultur an diese Arbeitsform angepasst, sodass die Büropräsenzere Gruppe eher die Ausnahmegruppe ist und mit eventuellen Einschränkungen zu rechnen hätte.

Wir können zum augenblicklichen Stand nicht belegen, welche dieser Erklärungsansätze »richtig« oder dominant sind. Sie zeigen aber erneut, dass die einfache Rechnung »mehr Präsenz ist auf jeden Fall besser« so nicht haltbar ist – genauso wenig können wir allerdings sagen »je mehr mobil, umso besser«. Es dreht sich also letztendlich immer alles um die Ausgestaltung für die spezifische Organisation, die spezifischen Teams und die Zusammensetzung der Individuen, die es zu orchestrieren gilt, um die maximal positiven Effekte bei Vermeidung negativer Ausprägungen zu erhalten. Und so wie sich Organisationen, deren Herausforderungen und Zusammensetzung entwickeln, handelt es sich bei der Steuerung von Hybridität um einen dynamischen Prozess.



6 Beyond Hybrid Work – Resümee

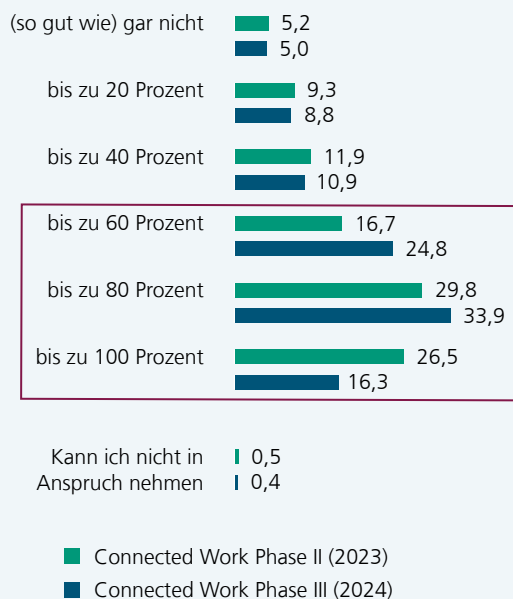
Hybride Arbeit selbstverständlich und zunehmend professionalisiert

Die Studie zeigt: Hybrides Arbeiten ist unverändert Normalität und der Umgang damit wird zunehmend professionalisierter. Im Vergleich zum letzten Jahr ist der Anteil derjenigen, die in sehr hohem Maß mobil arbeiten (bis zu 100 Prozent) geringfügig kleiner geworden, aber noch immer arbeiten viele Befragte mindestens die Hälfte ihrer Arbeitszeit mobil. Das zeigt auch die Abbildung 35.

Diese Normalisierung und Verstetigung erkennt man auch an den relativ guten Ergebnissen im Bereich von Zusammenarbeit, Führungsbeziehungen und den teaminternen Vereinbarungen, die die letztjährigen Ergebnisse ziemlich konstant fortschreiben.

Die Wiederholungsbefragung zeigt aber auch, dass es weiterhin relevante Themenbereiche gibt, die man im Auge haben muss: Dazu gehören Fragen der Entgrenzung, der Belastung des Einzelnen sowie der sozialen Erosion. Die Angaben zur erlebten individuellen Produktivität sind unverändert positiv.

Wieviel Ihrer Arbeitszeit verbringen Sie mit mobiler Arbeit, d. h. von zu Hause oder an einem anderen selbstgewählten Ort (NICHT auf Dienstreise)?



Pauschale Reduzierung mobiler Arbeit nicht sinnvoll

In Bezug auf eine der heutigen Schlüsselfragen – die Debatte um das richtige Maß an Büropräsenz – kann festgehalten werden: Die Pauschalzuschreibung »Mehr Präsenz = auf jeden Fall besser, da produktiver, innovativer etc.« ist zumindest auf kurz- bis mittelfristige Sicht nicht haltbar. So gesehen sind die beobachtbaren Trends bei medial bekannten Unternehmen (zuletzt Amazon), die Mitarbeitenden pauschal zurück ins Büro zu beordern, kritisch zu sehen, und werden auch durch diese Studie nicht als empirisch begründbare Strategie belegt. Und sie führen zu nicht unerheblichen Reaktanzen von zumindest Teilen der Belegschaften, die man lieber nicht verlieren will.

Abbildung 30: Anteil mobiler Arbeit bei den Befragten in den Jahren 2023 und 2024 im Vergleich.

Aber es gibt sie, die Kernargumente für gemeinsame Büropräsenz!

Dennoch hat die vorliegende Studie die Faktenbasis dafür erweitert, warum gemeinsame, gut gestaltete Büropräsenz einen wertvollen Beitrag leisten kann. Und das in vornehmlich zwei Richtungen:

Vermeidung sozialer Erosion

Die Wunsch-Ziele der Generierung von Informalität, Begegnung, Zusammengehörigkeitsgefühl und innovationsförderlichem Austausch werden weiterhin schlecht erreicht. Zufällige Begegnung, Serendipity und unkomplizierte Kontakte lassen sich ganz offensichtlich nicht »herbeiorganisieren«. Sie sind auf echte Begegnung angewiesen und stellen damit ein wichtiges Argument für einen guten hybriden Mix an Präsenz und Virtualität dar. Aber das muss dann auch mit entsprechenden Begründungen kommuniziert und einer passenden Förderung genau dieser Begegnung (kulturell, räumlich etc.) unterstützt werden.

Gelegenheit zu kreativem und innovationsorientiertem Austausch

Gemeinsame Präsenz auf der Bürofläche ist die beste Rahmenbedingung, um ungeplant auch dazu ins Gespräch zu kommen, was Markt- und Kundenbedarfe angeht, und dabei ausreichend Anlässe zu finden, kreative Ideen zu entwickeln – auch das zeigt die Studie. Neben dem Aspekt der sozialen Erosion findet sich hier der zweite wichtige Begründungsbeitrag für ein ausgewogenes Maß an Präsenz im Unternehmen, der bisher eher wenig betont wurde. Und das ist, gerade mit Blick auf unsere so auf Innovationen angewiesene Volkswirtschaft, ein sehr gewichtiges Argument.

Zur kulturellen und räumlichen Unterstützung dieser erwünschten Effekte kommt allerdings auch ein dritter wesentlicher Faktor: Man braucht die (bezahlte) Zeit dafür. Denn: Wir haben uns im Gefolge der Pandemie und der massiven Nutzung der Kollaborationstechnologien auch eine ganz andere Arbeitstaktung angewöhnt. Diese Arbeitstaktung findet mittlerweile in allen informations- und wissensbasierten Arbeitswelten statt – egal ob im Großraumbüro oder im Homeoffice (das hat z. B. auch unsere letztjährige Studie für den BAVC und IG BCE herausarbeiten können, siehe Presseinformation Studie zeigt Chancen und Risiken mobiler Arbeit). Die Vorteile kurzfristiger Verfügbarkeit, einfach zu organisierender Meetings sowie leichter Erreichbarkeit entfernter Fachleute haben eben auch eine ganz andere allgemeine Planung und Erwartungshaltung in Bezug auf Reaktionsgeschwindigkeiten und Lieferzeiten der Kolleginnen und Kollegen untereinander zur Folge. Und diese müssten verändert werden, wenn man nachhaltig

Effekte der Ortspräsenz wie zufällige Gespräche, Begegnung und Informalität erzeugen will. Sie werden sich kaum einstellen, wenn die Mitarbeitenden dann im Büro statt im Homeoffice ein Online-Meeting nach dem anderen absolvieren. Oder Mitarbeitende bekennen: Ich komme gerne ins Büro, aber dann schaffe ich das Arbeitspensum, das ich daheim bewältige, nicht, da ja noch Fahrtzeiten entstehen und eben Zeit für Gespräche aufgewandt wird. Dieser Teil der Debatte wird unseres Erachtens noch nicht ausreichend geführt.

Neue Büroumgebungen mit nachhaltigem Desk-Sharing sind weit verbreitet und überwiegend positiv bewertet

Hybride Arbeitsformen legen es mehr als nahe, über eine veränderte und nachhaltigere Form der Bürogestaltung nachzudenken. Die Studie zeigt, dass dieser Weg breit gegangen wird und die Erfahrungen seitens der Beschäftigten damit ganz überwiegend gut sind. Es wird klar: Jedes Unternehmen sollte überprüfen, welche Tätigkeiten wo am besten erledigt werden, und wie und in welchem Büroumfeld die gemeinsame Zeit vor Ort am besten genutzt werden kann. Die Menschen gehen ins Büro, um Kollegen zu treffen, einen unkomplizierten und auch ungeplanten Austausch zu pflegen; das Unternehmen als sozialer Ort bietet dann auch die richtigen Umgebungen dafür, gemeinsam an neuen Ideen zu arbeiten und in unkomplizierter Form voneinander zu lernen und in den Austausch zu gehen. Dies ist überdies ein wichtiger Beitrag für die gemeinsame Anstrengung hin zu einer nachhaltigeren Wirtschaft.

Ein Mehr an Flexibilität ist unverändert gewünscht

Deutlich wird zudem: Flexibilität von Ort und Zeit sind seitens der Beschäftigten unverzichtbare Zutaten moderner Arbeitskonzepte. Die diesbezüglichen Wünsche sind deutlich ausdifferenziert und konzentrieren sich nun auch auf Aspekte der Zeitflexibilität, namentlich der 4-Tage-Woche, deren Einschätzung wir vertieft abgefragt haben. Wir konnten zudem herausarbeiten, dass auch darüber hinausgehende Flexibilisierungen, z. B. im Bereich der täglichen Arbeitszeit, zumindest aus Sicht des Einzelnen durchaus umsetzbar wären, wenn die individuellen Anreize stimmen. Durchsetzbar in dem Sinne, was sich die Befragten vorstellen können, nicht in Bezug darauf, ob dies arbeitsrechtlich bereits möglich ist. Insgesamt lesen wir aus den Antworten auf diese Zukunftsfragen jenseits heutiger Umsetzungsmöglichkeiten die Aufforderung, sich auch als Gesamtorganisation mit weiteren organisatorischen Modellen aktiv auseinanderzusetzen.

Plädoyer für die Einrichtung von Experimentierräumen

Als Institut für angewandte Forschung sehen wir uns daher überdies ermutigt, weiter für die Realisierung echter Experimentierräume zu werben, um neue Ideen nicht nur theoretisch zu debattieren und dann zumeist abzulehnen, sondern verantwortlich zu erproben, wissenschaftlich seriös zu evaluieren und damit eine andere Gesprächsbasis zu erzeugen. Einige Rahmenbedingungen heutiger Arbeitserbringung wirken zumindest in bestimmten Tätigkeitsbereichen wie aus der Zeit gefallen und sollten überdacht werden (insbesondere arbeitszeitgesetzliche Regelungen), ohne dabei den natürlich wichtigen Schutzgedanken aus den Augen zu verlieren. Wir glauben, dass mehr Flexibilität bei gleichzeitig längerfristiger Planung und klarer Rahmung sowie gegenseitiger Rücksichtnahme durchaus gestaltbar ist.

Gemeinsame Gestaltung gefragt

Es bleibt unsere Aufgabe, hybride Arbeitssituationen in den dafür geeigneten Arbeitskontexten als gesetzt und sinnvoll zu betrachten und mit den Beschäftigten an guten Umsetzungsformen zu arbeiten. Eine zukunftsgerichtete, kontinuierliche, gemeinsame Gestaltungsarbeit, die hybride Arbeits- und Organisationsformen partizipativ, kontinuierlich und unter Betonung von gemeinsamer Verantwortung entwickelt, sollte zum Zielbild moderner Arbeitgeber gehören.

Welche Gestaltungsbereiche sehen wir für die Phase »beyond hybrid work«?

- Eine digitale Arbeitskultur, die die Kombination von Hybridität und Präsenz produktiv und stärkenorientiert gestaltet. Arbeitskultur adressiert das Verhalten von Mitarbeitenden, Führungskräften und dem TOP-Management gleichermaßen. Und eine digitale Arbeitskultur, die Zeit für Informalität und Begegnung wertschätzend und förderlich einschätzt und nicht als unproduktiv abwertet.
- Eine Bürogestaltung, die die gewollten Effekte von Begegnung, Kommunikation, Serendipität und Bindung aktiv unterstützt und gleichzeitig auch nachhaltigkeitsbezogene Ziele adressiert.
- Eine Professionalisierung im Umgang mit eCollaboration-Technologien und deren Erweiterungen im Umfeld des Metaverse sowie aktive Integration KI-gestützter Arbeitshilfen für Führung und Zusammenarbeit.
- Führungskonzepte, die hybride Führung als normale Realität zur Grundannahme machen und Führungskräfte hierfür aktiv weiterentwickeln. Hierzu gehört auch die Anpassung der Auswahl- und Anreizmechanismen für gewolltes Führungshandeln im unternehmerischen Führungssystem.
- Eine weitere Auseinandersetzung mit klugen Modellen der individuellen und gleichzeitig organisationsbezogenen Flexibilisierungsplanung. Denn: Der Wunsch nach zeitlicher und örtlicher Flexibilisierung ist ganz klar und auch nicht mehr rückholbar. Aber es besteht eben auch durchaus die Bereitschaft zu Mehrarbeit jenseits des heute Erlaubten. Es wird darauf ankommen, Modelle für eine verantwortliche Ausgestaltung dieser erweiterten Flexibilität zu entwickeln, um damit neben mitarbeiterbezogenen Wünschen die genauso wichtigen arbeitgeberseitigen Interessen zur Sicherung des Ressourcenbedarfs und zur Abfederung von Schwankungen zu adressieren.



7 Literaturverzeichnis

Hofmann, J., Rief, S. (2023) Performance hybrider Arbeit. Stuttgart

Karaoglan Yilmaz, F. G. (2017). Social Presence and Transactional Distance as an Antecedent to Knowledge Sharing in Virtual Learning Communities. *Journal of Educational Computing Research*, 55(6), 844–864. <https://doi.org/10.1177/0735633116688319>

Tietz, S., Kneisel, E., & Werner, K. (2021). Erfolgreicher Wissensaustausch in virtuellen Teams – Wie wichtig ist soziale Präsenz? *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 75(4), 424–437. <https://doi.org/10.1007/s41449-021-00280-9>

Links

Homeoffice: Fair ist das nicht, Amazon! | ZEIT Arbeit

<https://www.zeit.de/arbeit/2024-09/homeofficeamazon-angestellte-flexibilitaet-arbeitsbedingungen>

Oops, IBM did it again: Zurück ins Office – Marissa Mayer reloaded

<https://blog.iao.fraunhofer.de/oops-ibm-did-it-again-zurueck-ins-office-marissa-mayer-reloaded/>

Studie zeigt Chancen und Risiken mobiler Arbeit

<https://www.iao.fraunhofer.de/de/presse-und-medien/aktuelles/studie-zeigt-chancen-und-risiken-mobiler-arbeit.html>

Connected Work Innovation Hub – In Sprints zur Arbeitswelt der Zukunft

<https://www.iao.fraunhofer.de/de/presse-und-medien/aktuelles/connected-work-innovation-hub-in-sprints-zur-arbeitswelt-der-zukunft.html>

Sozialpartnerstudie mobiles Arbeiten in Zusammenarbeit mit der IG BCE und dem BAVC

<https://www.iao.fraunhofer.de/de/presse-und-medien/aktuelles/studie-zeigt-chancen-und-risiken-mobiler-arbeit.html>





Impressum

**Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation IAO**

Nobelstraße 12

70569 Stuttgart

www.iao.fraunhofer.de

Kontakt

Josephine Hofmann

Leiterin Zusammenarbeit und Führung

Tel. +49 711 970-2095

josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de

Illustrationen

© Irina Strelnikova – Adobe Stock

DOI

<http://dx.doi.org/10.24406/publica-4630>

Alle Rechte vorbehalten

© Fraunhofer IAO, Mai 2025

Kontakt

Josephine Hofmann
Leiterin Zusammenarbeit und Führung
Tel. +49 711 970-2095
josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation IAO
Nobelstr. 12
70569 Stuttgart

www.iao.fraunhofer.de