

## MANAGEMENT SUMMARY:

# HYBRIDE ARBEITSMODELLE IN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN

Eine Online-Befragung von YouGov im Auftrag von HIRSCHTEC

Für die Studie hat das Marktforschungsinstitut YouGov im Auftrag von HIRSCHTEC 508 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ohne Führungsverantwortung in Deutschland befragt. Die zentralen Ergebnisse und Handlungsempfehlungen im Überblick:

### **Etabliertes hybrides Arbeitsmodell? In den meisten Unternehmen bislang Fehlanzeige**

Nur etwas mehr als ein Viertel (27 Prozent) der Befragten gibt an, dass in ihrem Unternehmen bereits ein hybrides Arbeitsmodell verabschiedet wurde. In über einem Drittel (34 Prozent) der Unternehmen gibt es – laut Auskunft der Beschäftigten - ein derartiges Modell nicht. Zudem sagt ebenfalls mehr als ein Drittel (36 Prozent) der Befragten, dass in ihrem Geschäftsbereich das hybride Arbeiten grundsätzlich nicht möglich ist. In mittleren und größeren Unternehmen (36 Prozent) kommt ein hybrides Arbeitsmodell doppelt so häufig zum Einsatz wie in kleinen und Kleinstunternehmen (18 Prozent).

### **Mitarbeitende werden bei Entwicklung hybrider Arbeitsmodelle nicht umfassend miteinbezogen**

Generell wurde bzw. wird nicht einmal ein Drittel (30 Prozent) der Befragten, in deren Unternehmen bereits ein hybrides Arbeitsmodell etabliert wurde, bei dessen Entwicklung umfassend miteinbezogen (etwas miteinbezogen: 39 Prozent, gar nicht miteinbezogen: 24 Prozent). In mittleren und großen Unternehmen wurde sogar nur knapp ein Viertel (24 Prozent) der Mitarbeitenden intensiv involviert. Demnach scheint die Entscheidung über die Arbeitsmodelle noch ohne eine genaue Analyse der Bedürfnisse und der konkreten Arbeitsabläufe stattzufinden. Ebenso deutet dieses Ergebnis auf eine eher hierarchische Entscheidungskultur hin, die eine aktive Teilhabe der Mitarbeitenden eher verhindert.

### **Ältere Berufstätige können neue Arbeitswelt häufiger aktiv mitgestalten**

Über 45-jährige ArbeitnehmerInnen (43 Prozent) geben überdurchschnittlich häufig an, dass eine vielseitige Mitwirkung bei der Entwicklung hybrider Arbeitsmodelle möglich ist. Das lässt vermuten, dass ältere Berufstätige – womöglich aufgrund ihrer langjährigen Berufserfahrung und auch der höheren Position – bei derlei Projekten öfter mit ins Boot geholt werden.

### **Mitarbeitende vermissen am meisten den informellen Austausch mit KollegInnen**

Fast die Hälfte (48 Prozent) der Befragten, die grundsätzlich im Homeoffice arbeiten können, vermissen bei einer rein digitalen Zusammenarbeit am häufigsten den informellen Austausch mit KollegInnen. Der fehlende Zugang zu Informationen, die für die korrekte Durchführung der eigenen Arbeitsaufgaben wichtig sind, stellt immerhin noch für zwölf Prozent ein Hindernis dar. Eine mangelnde Befähigung im Umgang mit digitalen Arbeits-Tools ist nur für sieben Prozent ein Problem. Die befragten ArbeitnehmerInnen scheinen somit überzeugt davon zu sein, digitale Tools bereits gut in ihrem beruflichen Alltag nutzen zu können.

Weiter auf Seite 2.



Die Ergebnisse zeigen: Der Einsatz digitaler Arbeits-Tools ist nur der Anfang. Für die erfolgreiche Etablierung hybrider Arbeitsmodelle braucht es eine Unternehmensorganisation und -kultur, die genau diese neuen Formen des Arbeitens unterstützt und treibt. Für Arbeitgeber und Führungskräfte heißt das, sie müssen.

- A** zunächst eine Bestandsaufnahme im Hinblick auf die digitale Fitness ihrer eigenen Organisation durchführen. Fragen, die sie sich z. B. stellen sollten, sind: Ist in unserem Unternehmen/in einzelnen Geschäftsbereichen grundsätzlich ein hybrides Arbeiten möglich? Wie ist es um die technische Ausstattung (Hardware und Software) bestellt? Welche Prozesse sind bereits bzw. lassen sich automatisieren und digitalisieren? Haben unsere Mitarbeitenden ein digitales oder analoges Mindset? Ist unsere Unternehmenskultur von Vertrauen oder doch eher von Kontrolle geprägt? Wie fit sind unsere Führungskräfte im digitalen Führen - und wo brauchen sie Unterstützung? All dies hilft ihnen bei der Entscheidungsfindung, ob ein hybrides Arbeitsmodell in ihrem Unternehmen eingeführt werden kann bzw. sollte und daraus die nächsten Schritte abzuleiten.
- B** die Mitarbeitenden – ganz unabhängig von Jobprofil, Position, Alter oder Geschlecht - bei der Entwicklung eines hybriden Arbeitsmodells von Beginn an aktiv und umfassend in den Prozess miteinbeziehen, ihre Anforderungen und Bedürfnisse wahr- und aufnehmen und gemeinsam ein passendes Szenario entwerfen. Dabei während des gesamten Prozesses der Etablierung und Weiterentwicklung von hybriden Modellen wichtig: den Mitarbeitenden stets genügend Feedback-Kanäle bereitzustellen, z. B. durch interne Blitzumfragen, Pulse-Checks oder auch virtuelle Arbeitsgruppen/Hilfe-Communities zum hybriden Arbeitsmodell, in denen Herausforderungen bzw. Probleme adressiert und entsprechend Lösungen gefunden werden können.
- C** auch in einer hybriden Arbeitswelt Räume für informellen Austausch schaffen, um das Wir-Gefühl und die Verbundenheit der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen zu stärken. Dies kann z. B. durch niedrigschwellige Mitmach-Formate wie virtuelle Challenges (z. B. Foto- oder Video-Wettbewerbe), digitale Quizze oder einfach durch das gemeinsame Feiern von Projekterfolgen – persönlich im Büro vor Ort, coronabedingt unter Einhaltung der jeweils geltenden Hygiene- und Abstandsregelungen – erfolgen. Gleichzeitig gilt es bei den Mitarbeitenden das Bewusstsein dafür zu stärken, dass auch der informelle Austausch wichtig - und vor allem auch gewünscht ist. Denn er bewirkt, dass neue Ideen geboren bzw. der erste Anstoß für die Entwicklung von Innovationen gegeben wird.
- D** immer wieder überprüfen, ob die digitale Fitness des Unternehmens, das Mindset der Mitarbeitenden, die Organisationskultur und der Digital Workplace wirklich noch zueinander passen und ggf. Maßnahmen zur Optimierung ergreifen. Dabei gilt es den Fokus gleichermaßen auf die Mikro-, Meso- und die Makro-Ebene zu richten, das heißt: die Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeitenden/Führungskraft in den Blick zu nehmen und Coachings durchzuführen, Analysen und Workshops für Teams bzw. Abteilungen anzubieten sowie Konzepte und Visionen für die gesamte Organisation zu erarbeiten und neuen Gegebenheiten anzupassen.

