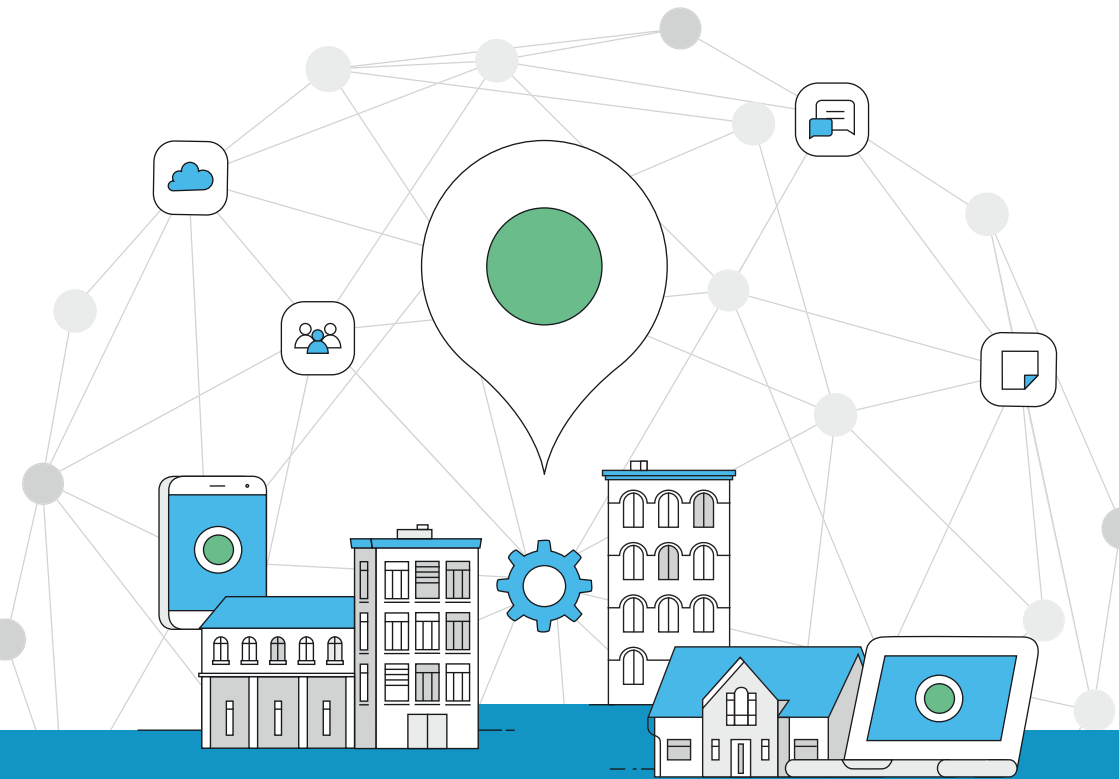


2021 HYBRIDE ARBEITSMODELLE IN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN

Eine Online-Umfrage von YouGov im Auftrag von HIRSCHTEC



Herausgeber:

HIRSCHTEC GmbH & Co. KG

Lutz Hirsch
Burchardstraße 17
20095 Hamburg

Telefon: +49(0)40 822 17
940
Fax: +49(0)40 822 17 94 99
E-Mail: info@hirschtec.eu

Oktober 2021

Hinweis:
Die Copyright-Angabe bei
der redaktionellen Nutzung
von Illustrationen lautet:
HIRSCHTEC.

© 2020 by HIRSCHTEC.
All rights reserved.

Seit 2005 ist HIRSCHTEC als Full-Service-Agentur für digitale Arbeitsplätze auf die ganzheitliche, schlüsselfertige Einführung von Social Intranets, Mitarbeiter-Apps und Kollaborationslösungen spezialisiert. Die Mission: Die sich stark wandelnde digitale Arbeitswelt im Sinne des Menschen und des Unternehmens optimal zu gestalten und die digitale Fitness von Organisationen nachhaltig zu steigern. Digitale Nachhaltigkeit bedeutet für uns: Unsere Lösungen sind in der Arbeitswelt verankert und schonen Umwelt und Ressourcen. Neben dem Hauptsitz in Hamburg, ist HIRSCHTEC mit Büros in Düsseldorf, Berlin, Wien und Zürich vertreten.

Über 100 Mitarbeitende begleiten Kunden aller Branchen und Größenordnungen, darunter u. a. die Deutsche Bahn, Deutsche Bundesbank, Air Liquide, Siemens Gamesa, Ricola, Wiener Städtische Versicherung, FRoSTA und Weleda. Sie werden unterstützt bei der Strategieentwicklung über die Konzeptions- und Umsetzungsphase bis hin zum Betrieb/Hosting sowie zur Erfolgsanalyse der Plattformen – inklusive begleitender Kommunikations- und Change-Initiativen. Die Potenziale des Digital Workplace nutzen wir, um Unternehmen bei ihrer Organisationsentwicklung zu unterstützen – Kultur und Mindset dabei immer im Blick. Laut BVDW-Ranking 2021 gehört HIRSCHTEC zu den 50 größten Digitalagenturen in Deutschland.

INHALT

1	Einleitung	4
2	Erhebungsverfahren	5
3	Zusammenfassung der Kernergebnisse	6
4	Fazit und Ausblick	15
5	Anhang: Detailauswertung der Ergebnisse	18
5.1	Geschlecht	18
5.2	Alter	20
5.3	Unternehmensgröße	24
5.4	Wohnregion	28
5.5	Schulbildung	31
5.6	Haushaltsnettoeinkommen	34

1 EINLEITUNG

Die Corona-Pandemie hat die Arbeitswelt komplett verändert. Aber wie lässt sich der Arbeitsalltag im neuen Normal nun am besten gestalten? Eine Frage, mit der sich derzeit viele Unternehmen konfrontiert sehen, weshalb die Beschäftigung mit hybriden Arbeitsmodellen auf ihrer Agenda auch ganz weit nach oben rückt.

Aber wie nehmen die Berufstätigen selbst eigentlich den Umgang ihrer Unternehmen mit dem hybriden Arbeiten wahr? Inwiefern wurden derlei Modelle, die Präsenztage im Büro und solche, an denen ortsunabhängig mobil (z. B. von zu Hause aus) gearbeitet werden kann, regeln, wirklich schon verabschiedet? Und wenn sie es wurden: Wie stark wurden bzw. werden die betroffenen Mitarbeitenden bei der Entwicklung hybrider Arbeitsmodelle miteinbezogen? Und was fehlt ihnen bei einer rein digitalen Zusammenarbeit – mit Blick auf die konkreten Arbeitsabläufe – im Homeoffice am meisten?

Diesen Fragen ging das Marktforschungsinstitut YouGov im Auftrag von HIRSCHTEC im Rahmen einer Online-Befragung unter 508 ArbeitnehmerInnen ohne Führungsverantwortung in Deutschland nach.

Die vorliegende Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse zeigt: Ein hybrides Arbeitsmodell ist – laut Auskunft der befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – in den meisten deutschen Unternehmen noch längst keine Realität. Auch besteht vielerorts Optimierungspotenzial, wenn es darum geht, die Mitarbeitenden wirklich umfassend bei der Ausarbeitung und Gestaltung von flexiblen Arbeitsmodellen miteinzubeziehen. Zudem scheint es aktuell eine große Herausforderung für Unternehmen zu sein, Räume für den informellen Austausch der KollegInnen untereinander zu schaffen. Denn genau dieser ist es, der derzeit von den Beschäftigten, die grundsätzlich im Homeoffice arbeiten können, am häufigsten vermisst wird.

2 ERHEBUNGSVERFAHREN

Im Zeitraum vom 13. bis 15. September 2021 führte das Marktforschungsinstitut YouGov im Auftrag der Full-Service-Agentur für digitale Arbeitsplätze HIRSCHTEC eine Online-Befragung zum Thema „Hybride Arbeitsmodelle in deutschen Unternehmen“ unter 508 ArbeitnehmerInnen ohne Führungsverantwortung in Deutschland durch. Diese Zielgruppe wurde bewusst gewählt, da in der Regel durch das Management eine eher positivere Einschätzung zur aktuellen Situation und auch zur Beteiligung von Mitarbeitenden bei Unternehmensentscheidungen getroffen wird.

Im Zuge der Erhebung wurden die TeilnehmerInnen danach befragt, ob in ihrem Unternehmen bereits ein hybrides Arbeitsmodell verabschiedet wurde, das Präsenztage im Büro und Tage, an denen ortsunabhängig mobil (z. B. von zu Hause aus) gearbeitet werden kann, regelt. Zudem galt es für alle Befragten, in deren Unternehmen bereits ein hybrides Arbeitsmodell verabschiedet wurde, zu beantworten, inwiefern die Mitarbeitenden bei der Entwicklung des hybriden Arbeitsmodells miteinbezogen wurden bzw. werden – umfassend, etwas oder gar nicht.

Darüber hinaus wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer befragt, was ihnen – mit Blick auf ihre konkreten Arbeitsabläufe – bei einer rein digitalen Zusammenarbeit im Homeoffice am meisten fehlt. Die Antwortmöglichkeiten lauteten hier: informeller Austausch mit KollegInnen, Zugang zu Informationen, die für die korrekte Durchführung meiner Arbeitsaufgaben wichtig sind und Befähigung im Umgang mit neuen digitalen Arbeits-Tools. Zudem konnten die Teilnehmenden in einem Freitextfeld Angaben machen, falls ihnen etwas anderes bei der rein digitalen Zusammenarbeit fehlt. Aussagen, die hier u. a. getätigt wurden: Zugang zu Materialien, mehr Kontakt zur Abteilungsleitung, persönlicher Kundenkontakt, fehlender Platz im Homeoffice, Hardware-Ausstattung, schnellere Internetverbindung, Kaffeeklatsch / Klatsch in der Pause oder auch Unterlagen, die per Post im Büro eintreffen.

3 ZUSAMMENFASSUNG DER KERNERGEBNISSE

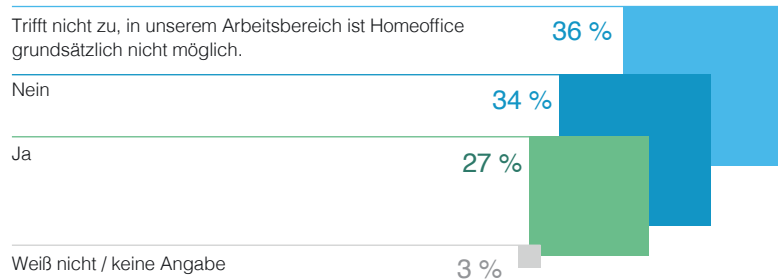
Stand zu Beginn der Corona-Krise für viele Unternehmen im Fokus, digitale Tools für die interne Kommunikation und Kollaboration – oft im Hauruckverfahren – einzuführen, um auch remote ein produktives Arbeiten zu ermöglichen, so sehen sie sich heute mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Denn mit der Einführung digitaler Arbeitsplätze ist es längst nicht getan. Was jetzt folgen muss: eine komplette Transformation von Organisationen, die die Potenziale des Digital Workplace ausschöpft, Unternehmenskultur und Mindset stark in den Blick nimmt, und auf hybride Arbeitsmodelle setzt, die das Beste aus Präsenz- und Remote-Arbeit vereinen. Diese hybriden Modelle sollten somit fest in der Unternehmens-DNA verankert sein.

Fest steht aber: Aktuell ist ein hybrides Arbeitsmodell, das Präsenztage im Büro und Tage, an denen mobil gearbeitet werden kann, regelt, in den meisten deutschen Unternehmen noch längst keine Realität. So sagt nur etwas mehr als ein Viertel (27 Prozent) der von YouGov im Auftrag von HIRSCHTEC befragten 508 ArbeitnehmerInnen ohne Führungsverantwortung, dass in ihrem Unternehmen bereits ein hybrides Arbeitsmodell verabschiedet wurde.

ABBILDUNG 3.1:
Hybrides Arbeitsmodell im Unternehmen:
Übersicht „ja, nein, trifft nicht zu; in unserem Arbeitsbereich ist Homeoffice grundsätzlich nicht möglich, weiß nicht / keine Angabe“

Wurde in Ihrem Unternehmen bereits ein hybrides Arbeitsmodell verabschiedet, das Präsenztage im Büro und Tage, an denen ortsunabhängig mobil (z. B. von zu Hause aus) gearbeitet werden kann, regelt?

Befragungszeitraum: 13.09. - 15.09.2021



Etabliertes hybrides Arbeitsmodell? In den meisten Unternehmen bislang Fehlzanzeige

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. Auffällig dabei: In mittleren und größeren Unternehmen (36 Prozent) kommt ein hybrides Arbeitsmodell doppelt so häufig zum Einsatz wie in kleinen und Kleinstunternehmen (18 Prozent).

ABBILDUNG 3.2:
Hybrides Arbeitsmodell im Unternehmen:
Übersicht „ja, nein, trifft nicht zu; in unserem Arbeitsbereich ist Homeoffice grundsätzlich nicht möglich, weiß nicht / keine Angabe“

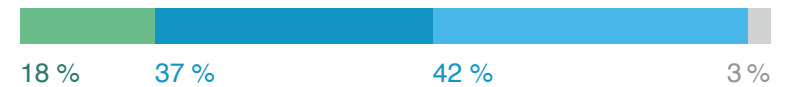
Wurde in Ihrem Unternehmen bereits ein hybrides Arbeitsmodell verabschiedet, das Präsenztage im Büro und Tage, an denen ortsunabhängig mobil (z. B. von zu Hause aus) gearbeitet werden kann, regelt?

Befragungszeitraum: 13.09. - 15.09.2021

Mittlere u. große Unternehmen (100 bis 1000 und mehr MA)



Kleinst- und kleine Unternehmen (2 bis 99 MA)



■ Ja ■ Nein ■ Weiß nicht / keine Angabe
■ Trifft nicht zu, in unserem Arbeitsbereich ist Homeoffice grundsätzlich nicht möglich.



Aufgrund von Rundungen ist es möglich, dass die dargestellten Prozentangaben geringfügig von der Gesamtprozentzahl 100 abweichen.

Mitarbeitende werden bei Entwicklung hybrider Arbeitsmodelle nicht umfassend miteinbezogen

Allerdings zeigt sich auch: Generell wurde 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.

ABBILDUNG 3.3:

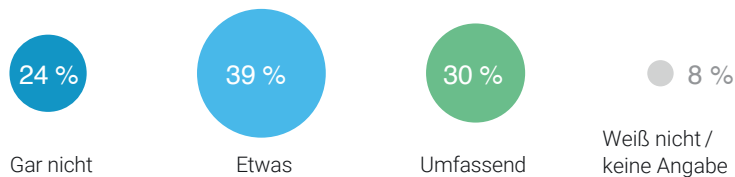
Mitarbeitende in Entwicklung miteinbezogen: Übersicht „gar nicht, etwas, umfassend, weiß nicht / keine Angabe“

Inwiefern wurden bzw. werden die Mitarbeitenden bei der Entwicklung des hybriden Arbeitsmodells miteinbezogen?

Befragungszeitraum: 13.09. - 15.09.2021

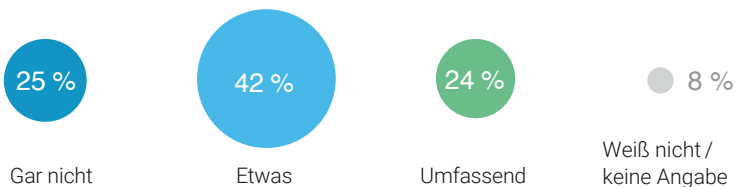
Gesamt

Alle Befragten, in deren Unternehmen bereits ein hybrides Arbeitsmodell verabschiedet wurde.



Mittlere u. große Unternehmen (100 bis 1000 und mehr MA)

Alle Befragten, in deren Unternehmen bereits ein hybrides Arbeitsmodell verabschiedet wurde.



Aufgrund von Rundungen ist es möglich, dass die dargestellten Prozentangaben geringfügig von der Gesamtprozentzahl 100 abweichen.

Ältere Berufstätige können neue Arbeitswelt häufiger aktiv mitgestalten

Gleichzeitig offenbart sich: 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.

ABBILDUNG 3.4:

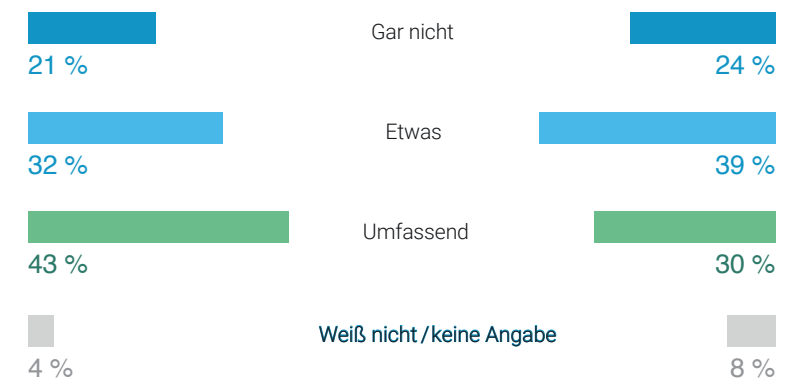
Mitarbeitende in Entwicklung miteinbezogen: Übersicht „gar nicht, etwas, umfassend, weiß nicht / keine Angabe“

Inwiefern wurden bzw. werden die Mitarbeitenden bei der Entwicklung des hybriden Arbeitsmodells miteinbezogen?

Befragungszeitraum: 13.09. - 15.09.2021

Über 45-Jährige

Alle Befragten, in deren Unternehmen bereits ein hybrides Arbeitsmodell verabschiedet wurde.



Gesamt

Alle Befragten, in deren Unternehmen bereits ein hybrides Arbeitsmodell verabschiedet wurde.

Aufgrund von Rundungen ist es möglich, dass die dargestellten Prozentangaben geringfügig von der Gesamtprozentzahl 100 abweichen.

ArbeitnehmerInnen fehlt der informelle Austausch mit ihren Kolleginnen und Kollegen

Fragt man die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zudem, was ihnen bei einer rein digitalen Zusammenarbeit (z. B. von zu Hause aus) am meisten fehlt, so antwortet fast die Hälfte von ihnen (48 Prozent), dass sie den informellen Austausch mit KollegInnen am häufigsten vermisst. 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 jedoch 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.

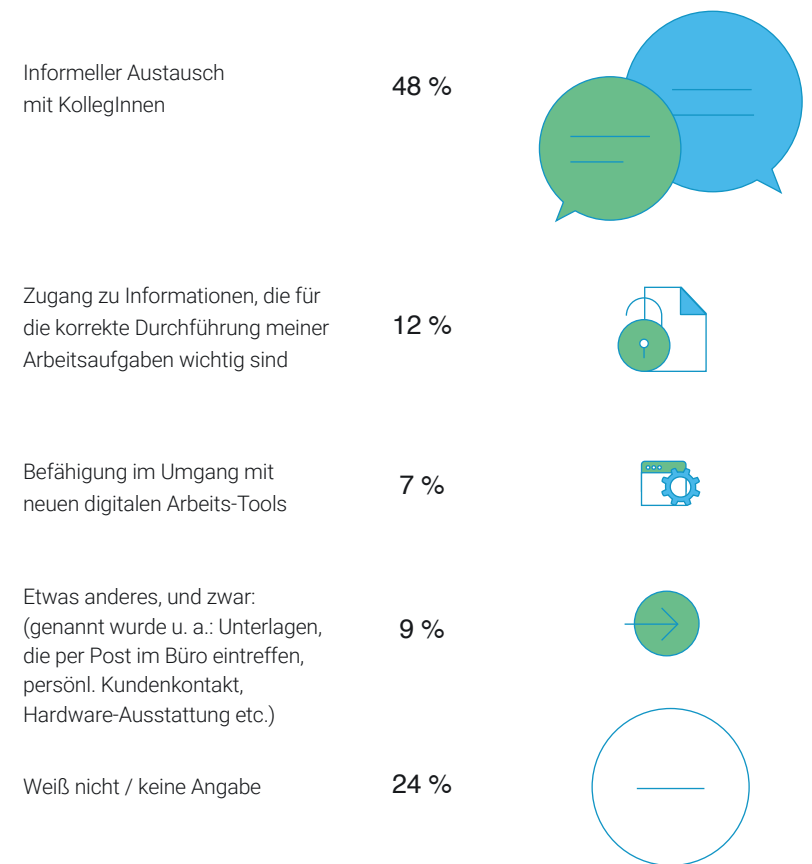
Zusammenfassend lässt sich daher sagen: Die Nutzung der Werkzeuge für die Alltagsabläufe und der digitale Zugang zu benötigten Informationen scheint in vielen Unternehmen gut gelöst zu sein. Schwieriger ist es, diese digitale Welt jetzt im Sinne eines Wissenstransfers sinnvoll mit einer nötigen Präsenzkultur zu verbinden. Denn der informelle Austausch gelingt weniger über digitale Kanäle, sondern wird in der Regel über Gespräche neben und nach Regel-Meetings unterstützt.

ABBILDUNG 3.5:
Was fehlt im Homeoffice:

Wenn Sie an Ihre konkreten Arbeitsabläufe denken, was fehlt Ihnen bei einer rein digitalen Zusammenarbeit im Homeoffice am meisten?

Befragungszeitraum: 13.09. - 15.09.2021

Alle Befragten, in deren Unternehmen Homeoffice grundsätzlich möglich ist.



Berufstätige im Norden und Westen finden bereits häufiger ein hybrides Arbeitsmodell vor

Auch mit Blick auf die Bundesländer zeigen sich teils Unterschiede. So geben 33 Prozent der Befragten in den südwestlichen bzw. westlichen Bundesländern (Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Nordrhein-Westfalen) an, dass in ihrem Unternehmen bereits ein hybrides Arbeitsmodell verabschiedet wurde.

Ebenfalls fast ein Drittel (30 Prozent) der Beschäftigten in den nördlichen Bundesländern (Hamburg, Bremen, Niedersachsen, Schleswig-Holstein) sagt dies. Allerdings findet nicht einmal ein Viertel der Befragten im Nordosten/Osten (22 Prozent: Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt, Sachsen, Thüringen, Berlin) bzw. im Süden (21 Prozent: Bayern, Baden-Württemberg) in ihrem Arbeitsalltag ein hybrides Modell vor. Unter den ArbeitnehmerInnen im Süden Deutschlands sagen sogar doppelt so viele (41 Prozent), dass in ihrem Unternehmen kein hybrides Arbeitsmodell existiert.

Legende für Grafik auf Seite 13

■ Ja	■ Trifft nicht zu, in unserem Arbeitsbereich ist Homeoffice grundsätzlich nicht möglich.
■ Nein	
■ Weiß nicht / keine Angabe	
N Hamburg, Bremen, Niedersachsen, Schleswig-Holstein	SW/W Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Nordrhein-Westfalen
NO/O Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt, Sachsen, Thüringen, Berlin	S Bayern, Baden-Württemberg

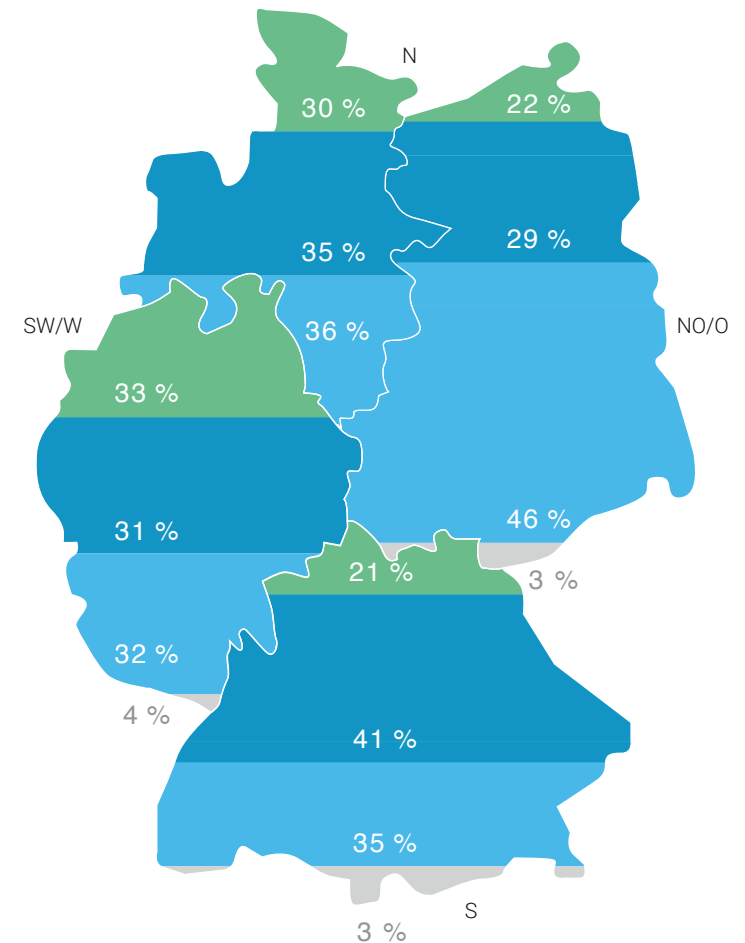
ABBILDUNG 3.6:

Hybride Arbeitsmodelle im Unternehmen:

Übersicht „ja, nein, trifft nicht zu; in unserem Arbeitsbereich ist Homeoffice grundsätzlich nicht möglich, weiß nicht / keine Angabe“

Wurde in Ihrem Unternehmen bereits ein hybrides Arbeitsmodell verabschiedet, das Präsenztage im Büro und Tage, an denen ortsunabhängig mobil (z. B. von zu Hause aus) gearbeitet werden kann, regelt?

Befragungszeitraum: 13.09. - 15.09.2021



Aufgrund von Rundungen ist es möglich, dass die dargestellten Prozentangaben geringfügig von der Gesamtprozentzahl 100 abweichen.

Einer der Gründe hierfür könnte sein, dass die Industrie im Süden eine zentrale Rolle spielt, beispielsweise die Automobilindustrie. Das Arbeiten in der Produktion kann zum Beispiel eine Präsenz am jeweiligen Standort für die Beschäftigten unabdingbar machen. Ähnliches gilt für den durchaus zu großen Teilen landwirtschaftlich und touristisch geprägten Nordosten/Osten und die damit einhergehenden Arbeitstätigkeiten. Zudem sind im Nordosten/Osten weniger globale Konzerne, von denen viele bereits in Vor-Corona-Zeiten auf hybride Arbeitsmodelle gesetzt haben, ansässig.

Die Umfrageergebnisse zeigen somit nicht nur, dass hybride Arbeitsmodelle bei Weitem noch nicht etabliert sind. Ob ein hybrides Arbeitsmodell bereits verabschiedet wurde, scheint unter anderem auch mit der geografischen Lage, der Infrastruktur oder auch der Branche zusammenzuhängen, in der sich ein Unternehmen bewegt und die das digitale Arbeiten überhaupt erst möglich machen - oder eben auch nicht.

Doch selbst da, wo hybride Arbeitsmodelle bereits an der Tagesordnung sind, wurden bzw. werden Mitarbeitende bei ihrer Entwicklung oft noch nicht umfassend miteinbezogen. Zudem scheinen ältere Berufstätige überdurchschnittlich stark an der Entwicklung hybrider Arbeitsmodelle partizipieren zu können. Offenkundig ist auch: Beschäftigte, die grundsätzlich im Homeoffice arbeiten können, vermissen bei einer rein digitalen Zusammenarbeit derzeit am häufigsten den informellen Austausch mit ihren KollegInnen.

4 FAZIT UND AUSBLICK

Die vorliegenden Studienergebnisse zeigen deutlich, dass viele Unternehmen in Deutschland bei der Etablierung hybrider Arbeitsmodelle noch ganz am Anfang stehen. Zwar scheint das operative Tagesgeschäft inzwischen auch gut digital abgewickelt werden zu können. Für Unternehmen ergeben sich nun aber ganz neue Herausforderungen.

Was heißt das ganz konkret und welche Maßnahmen sollten Unternehmen ergreifen? Fest steht: 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 bedeutet 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.



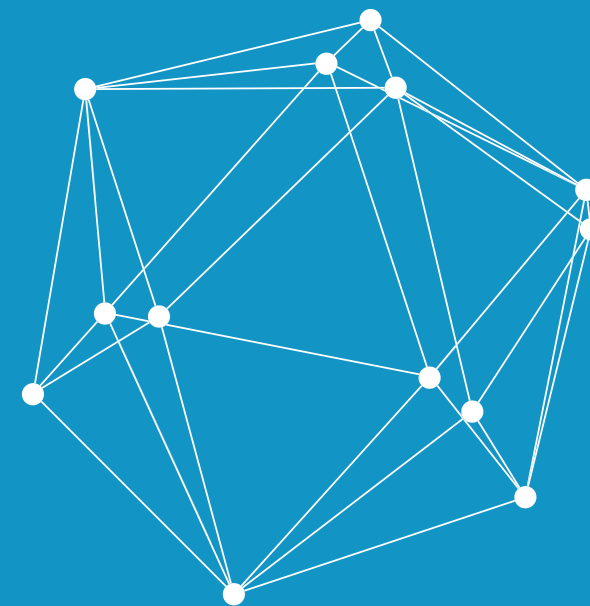


B die Mitarbeitenden – ganz unabhängig von Jobprofil, Position, Alter oder Geschlecht – bei der Entwicklung eines hybriden Arbeitsmodells von Beginn an aktiv und umfassend in den Prozess miteinbeziehen, ihre Anforderungen und Bedürfnisse wahr- und aufnehmen und gemeinsam ein passendes Szenario entwerfen. Ein möglicher Weg könnte hier z. B. sein, dass zunächst einzelne Führungskräfte mit ihren jeweiligen Teams Vorschläge für ein hybrides Arbeitsmodell erarbeiten, diese dann zu einem festgelegten Zeitpunkt in einem Führungskräfte-Meeting diskutieren und konsolidieren, um in der Folge der Geschäftsführung einen gemeinsamen Vorschlag unterbreiten, in den Dialog gehen und letztendlich zusammen ein verbindliches Modell verabschieden zu können. 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 zu stärken und dafür Sorge zu tragen, dass sich die Mitarbeitenden auch langfristig mit dem Unternehmen verbunden fühlen. 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 der informelle Austausch – der Smalltalk vor der Kaffeemaschine, das kleine Gespräch auf dem Büroflur oder aber auch der kurze Gedankenaustausch über den Schreibtisch hinweg – nicht als „unproduktiv“ gilt, sondern im Gegenteil sehr wichtig und vor allem auch gewünscht ist. Denn klar ist: Es sind oft diese kleinen Momente des informellen Austauschs, in denen 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 ist es wichtig, dass der Fokus gleichermaßen auf die Mikro-, Meso- und die Makro-Ebene gerichtet wird, das bedeutet: 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 auch immer wieder neuen Gegebenheiten anzupassen.

Unternehmen, die all dies berücksichtigen, laufen nicht Gefahr, den Arbeitsalltag im „neuen Normal“ an den Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden vorbei zu gestalten, sondern legen den Grundstein dafür, um auch in einer hybriden Arbeitswelt langfristig erfolgreich zu sein.



5 ANHANG: DETAILAUSWERTUNG DER ERGEBNISSE

Es folgt eine detaillierte Auswertung der Ergebnisse in Bezug auf die folgenden soziodemografischen Faktoren:

- **Geschlecht**
- **Alter**
- **Unternehmensgröße**
- **Wohnregion**
- **Schulbildung**
- **Haushaltsnettoeinkommen**

5.1 Geschlecht

Ob bei der Frage nach der Existenz eines hybriden Arbeitsmodells im Unternehmen, bei der nach dem Umfang des Einbezugs von Mitarbeitenden in dessen Entwicklung oder bei der Frage danach, was die Befragten bei einer rein digitalen Zusammenarbeit im Homeoffice am meisten vermissen: Frauen und Männer unterscheiden sich bei ihren Wahrnehmungen in diesen Bereichen nicht deutlich voneinander, sodass sich hier keine geschlechtstypischen Aussagen treffen lassen. Einzig der informelle Austausch mit den KollegInnen, wobei auch hier keine Signifikanzen festzustellen sind, scheint den männlichen Berufstätigen (51 Prozent) sogar noch ein klein wenig häufiger zu fehlen als den weiblichen (46 Prozent).

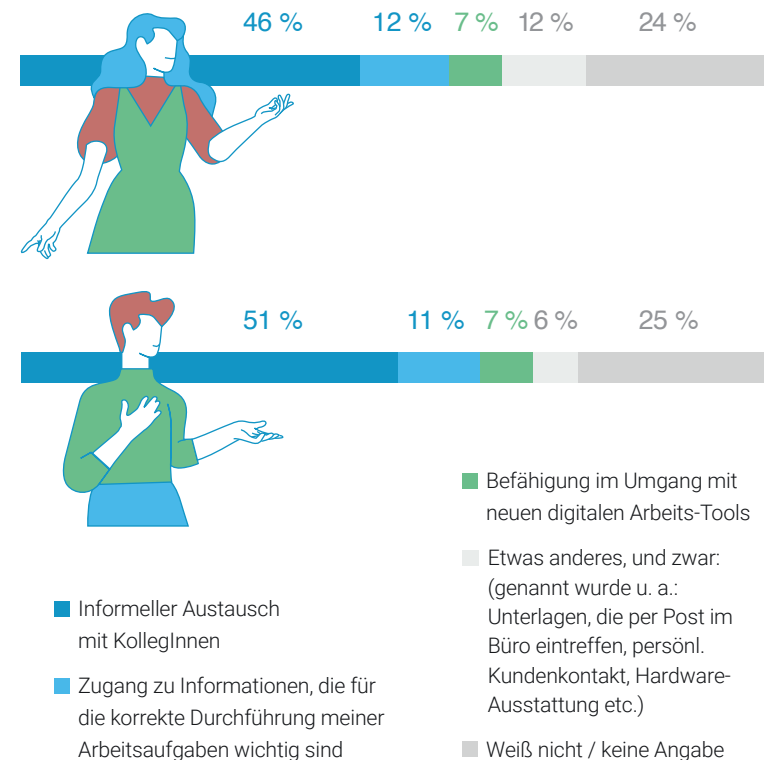
Fazit: Ein möglicher Grund dafür, warum der informelle Austausch den männlichen Befragten sogar noch etwas häufiger fehlt als den weiblichen, könnte folgender sein: Frauen gelten generell als kontaktfreudiger und knüpfen soziale Kontakte auch stark außerhalb des Berufslebens. Männern wird hingegen nachgesagt, dass sie berufliche Netzwerke oft besser nutzen als Frauen. Sie pflegen soziale Kontakte daher auch häufig in ihrem Job. Bleibt der informelle Austausch mit den KollegInnen aufgrund von rein digitaler Arbeit aber aus, so vermissen sie diesen auch besonders oft.

ABBILDUNG 5.1:
Was fehlt im Homeoffice:

Wenn Sie an Ihre konkreten Arbeitsabläufe denken, was fehlt Ihnen bei einer rein digitalen Zusammenarbeit im Homeoffice am meisten?

Befragungszeitraum: 13.09. - 15.09.2021

Alle Befragten, in deren Unternehmen Homeoffice grundsätzlich möglich ist.



Aufgrund von Rundungen ist es möglich, dass die dargestellten Prozentangaben geringfügig von der Gesamtprozentzahl 100 abweichen.

5.2 Alter

Betrachtet man das Alter der Befragten, so fällt auf, dass immerhin mehr als ein Drittel (34 Prozent) der Berufstätigen unter 45 Jahren angibt, dass in ihrem Unternehmen bereits ein hybrides Arbeitsmodell verabschiedet wurde. Bei den über 45-Jährigen sind es hingegen nur fast ein Viertel (23 Prozent), die dies ebenfalls bejahen. Andererseits werden sie aber auch überdurchschnittlich häufig umfassend bei der Entwicklung hybrider Arbeitsmodelle miteinbezogen (Durchschnitt der Befragten: 30 Prozent, über 45-Jährige: 43 Prozent).

ABBILDUNG 5.2:
Hybride Arbeitsmodelle im Unternehmen:
Übersicht „ja, nein, trifft nicht zu; in unserem Arbeitsbereich ist
Homeoffice grundsätzlich nicht möglich, weiß nicht / keine Angabe“

Wurde in Ihrem Unternehmen bereits ein hybrides Arbeitsmodell verabschiedet, das Präsenztage im Büro und Tage, an denen ortsunabhängig mobil (z. B. von zu Hause aus) gearbeitet werden kann, regelt?

Befragungszeitraum: 13.09. - 15.09.2021

Alter aller Befragten

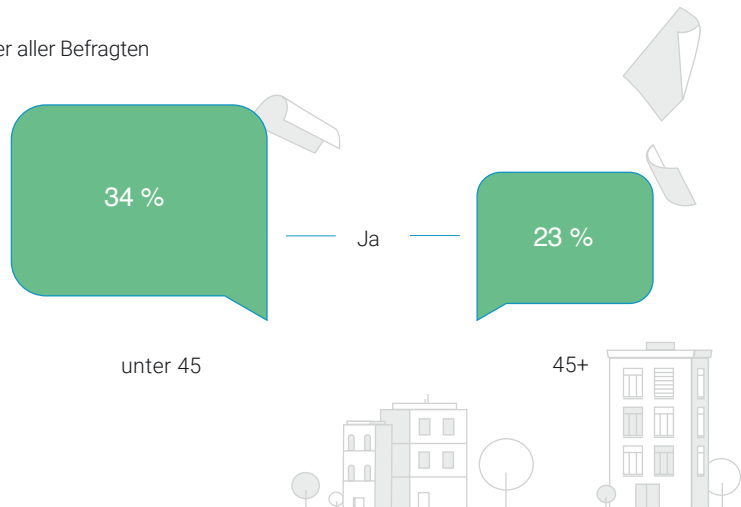
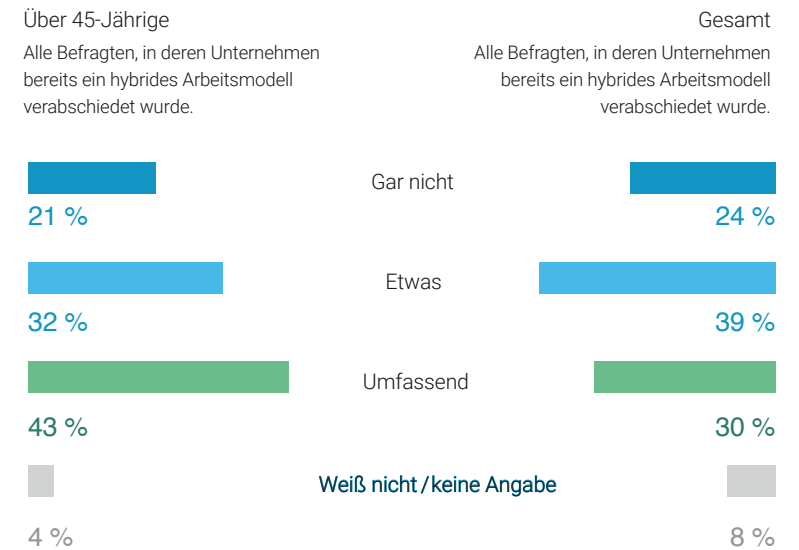


ABBILDUNG 5.3:
Mitarbeitende in Entwicklung miteinbezogen:
Übersicht „gar nicht, etwas, umfassend, weiß nicht / keine Angabe“

Inwiefern wurden bzw. werden die Mitarbeitenden bei der Entwicklung des hybriden Arbeitsmodells miteinbezogen?

Befragungszeitraum: 13.09. - 15.09.2021



Aufgrund von Rundungen ist es möglich, dass die dargestellten Prozentangaben geringfügig von der Gesamtprozentzahl 100 abweichen.

Werfen wir nun einen Blick darauf, was den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die grundsätzlich im Homeoffice arbeiten können, bei der rein digitalen Zusammenarbeit am meisten fehlt, so zeigen sich hier keine Unterschiede zwischen den Generationen. Sowohl jüngere als auch ältere Berufstätige vermissen mit Abstand am häufigsten den informellen Austausch mit ihren KollegInnen.

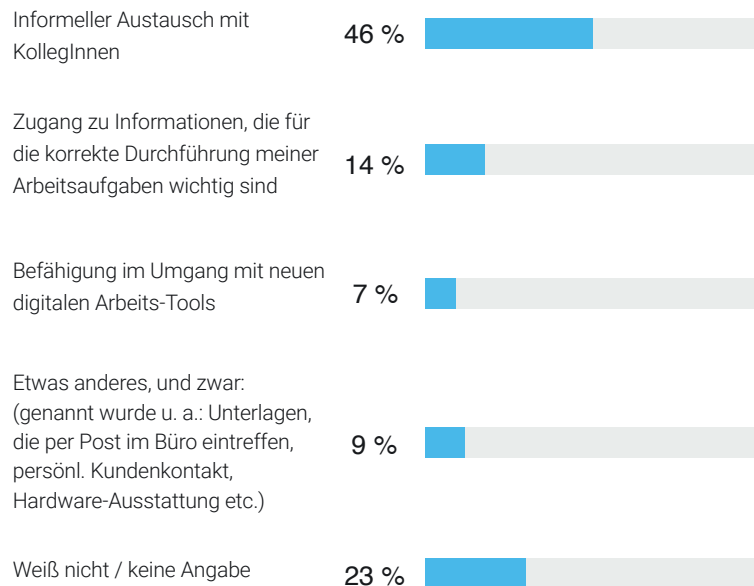
ABBILDUNG 5.4: Was fehlt im Homeoffice:

Wenn Sie an Ihre konkreten Arbeitsabläufe denken, was fehlt Ihnen bei einer rein digitalen Zusammenarbeit im Homeoffice am meisten?

Befragungszeitraum: 13.09. - 15.09.2021

Unter 45-Jährige

Alle Befragten, in deren Unternehmen bereits ein hybrides Arbeitsmodell verabschiedet wurde.



Fazit: Ganz unabhängig vom Alter: Der informelle Austausch wird über alle Generationen hinweg am meisten vermisst, wenn nur rein digital gearbeitet wird. Junge Berufstätige scheinen – so wie es auch ihrem Wunsch nach Flexibilität entspricht – schon häufiger in Unternehmen mit hybriden Arbeitsmodellen zu arbeiten als ältere, wobei ältere Beschäftigte wiederum, verglichen mit dem Durchschnitt der Befragten, häufiger umfassend bei der Entwicklung solcher Modelle miteinbezogen werden. Hier wird es daher für Unternehmen darauf ankommen, Wege zu finden, die alle Mitarbeitenden gleichberechtigt einbinden.

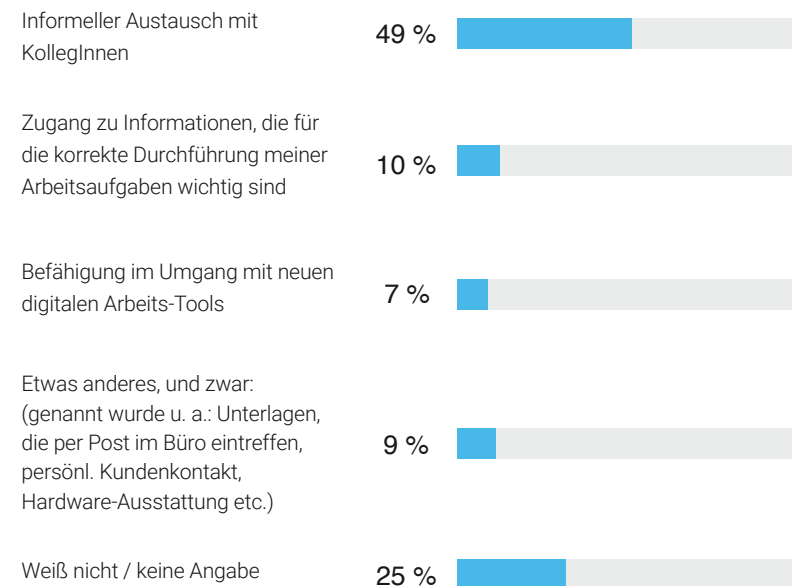
ABBILDUNG 5.5: Was fehlt im Homeoffice:

Wenn Sie an Ihre konkreten Arbeitsabläufe denken, was fehlt Ihnen bei einer rein digitalen Zusammenarbeit im Homeoffice am meisten?

Befragungszeitraum: 13.09. - 15.09.2021

Über 45-Jährige

Alle Befragten, in deren Unternehmen bereits ein hybrides Arbeitsmodell verabschiedet wurde.



Aufgrund von Rundungen ist es möglich, dass die dargestellten Prozentangaben geringfügig von der Gesamtprozentzahl 100 abweichen.

5.3 Unternehmensgröße

Wie bereits weiter oben schon erwähnt: Hybride Arbeitsmodelle sind in mittleren und größeren Unternehmen (36 Prozent) doppelt so häufig etabliert wie in kleinen und Kleinstunternehmen (18 Prozent).

ABBILDUNG 5.6:
Hybrides Arbeitsmodell im Unternehmen:
Übersicht „ja, nein, trifft nicht zu; in unserem Arbeitsbereich ist Homeoffice grundsätzlich nicht möglich, weiß nicht / keine Angabe“

Wurde in Ihrem Unternehmen bereits ein hybrides Arbeitsmodell verabschiedet, das Präsenztage im Büro und Tage, an denen ortsunabhängig mobil (z. B. von zu Hause aus) gearbeitet werden kann, regelt?

Befragungszeitraum: 13.09. - 15.09.2021

Mittlere u. große Unternehmen (100 bis 1000 und mehr MA)



Kleinst- und kleine Unternehmen (2 bis 99 MA)



■ Ja ■ Nein ■ Weiß nicht / keine Angabe
■ Trifft nicht zu, in unserem Arbeitsbereich ist Homeoffice grundsätzlich nicht möglich.



Aufgrund von Rundungen ist es möglich, dass die dargestellten Prozentangaben geringfügig von der Gesamtprozentzahl 100 abweichen.

Allerdings werden im Vergleich zum Durchschnitt (30 Prozent) der Befragten, in mittleren und großen Unternehmen sogar noch weniger (24 Prozent) der Mitarbeitenden intensiv involviert.

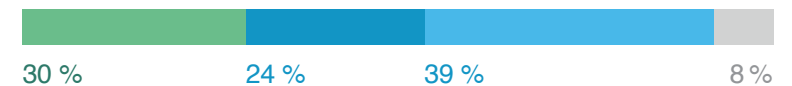
ABBILDUNG 5.7:
Mitarbeitende in Entwicklung miteinbezogen:
Übersicht „gar nicht, etwas, umfassend, weiß nicht / keine Angabe“

Inwiefern wurden bzw. werden die Mitarbeitenden bei der Entwicklung des hybriden Arbeitsmodells miteinbezogen?

Befragungszeitraum: 13.09. - 15.09.2021

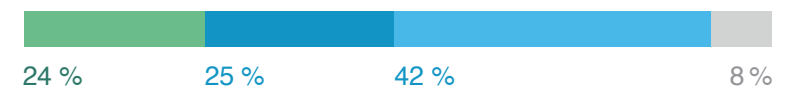
Gesamt

Alle Befragten, in deren Unternehmen bereits ein hybrides Arbeitsmodell verabschiedet wurde.

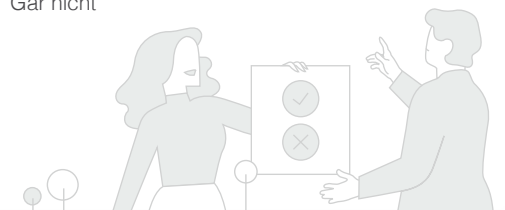


Mittlere u. große Unternehmen (100 bis 1000 und mehr MA)

Alle Befragten, in deren Unternehmen bereits ein hybrides Arbeitsmodell verabschiedet wurde.



■ Umfassend ■ Etwas ■ Gar nicht
■ Weiß nicht / keine Angabe



Aufgrund von Rundungen ist es möglich, dass die dargestellten Prozentangaben geringfügig von der Gesamtprozentzahl 100 abweichen.

Betrachtet man die Frage danach, was die Befragten bei einer rein digitalen Zusammenarbeit im Homeoffice am meisten vermissen, so zeigen sich hier keine gravierenden Unterschiede zwischen Mitarbeitenden in kleinen und solchen in mittleren und großen Unternehmen. Alle sind sich darin einig, dass der informelle Austausch am meisten fehlt. Bei den Beschäftigten in mittleren und großen Unternehmen sagt dies die Hälfte, in kleinen Unternehmen etwas weniger als die Hälfte (46 Prozent).

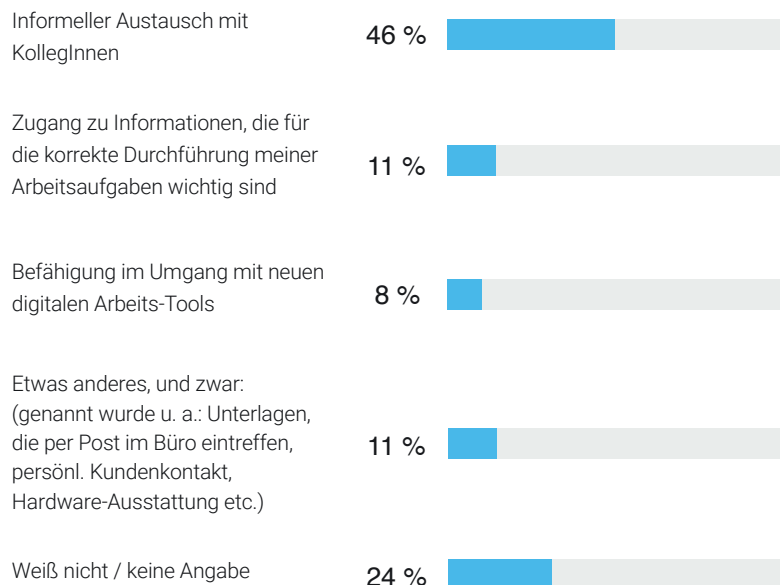
ABBILDUNG 5.8:
Was fehlt im Homeoffice:

Wenn Sie an Ihre konkreten Arbeitsabläufe denken, was fehlt Ihnen bei einer rein digitalen Zusammenarbeit im Homeoffice am meisten?

Befragungszeitraum: 13.09. - 15.09.2021

Kleinst- und kleine Unternehmen (2 bis 99 MA)

Alle Befragten, in deren Unternehmen Homeoffice grundsätzlich möglich ist.



Fazit: Zu starre Hierarchien können eine Hürde für die Mitarbeiterpartizipation sein. Selbst wenn in mittleren und größeren Unternehmen hybride Arbeitsmodelle bereits häufiger vorhanden sind, so können sie nicht ihr volles Potenzial entfalten, wenn die Beschäftigten nicht auch entsprechend bei deren Gestaltung und Weiterentwicklung miteinbezogen werden. Wer aber langfristig produktives und flexibles Arbeiten ermöglichen will, der sollte genau dies tun und sich die diversen Haltungen und Meinungen innerhalb seiner Belegschaft zunutze machen, um im Endeffekt ein Modell zu finden, das für das ganze Unternehmen tragfähig und anwendbar ist.

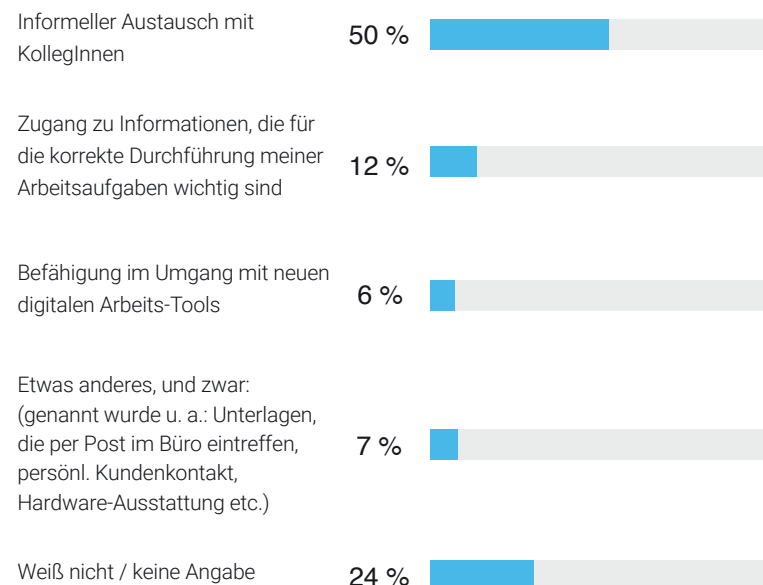
ABBILDUNG 5.9:
Was fehlt im Homeoffice:

Wenn Sie an Ihre konkreten Arbeitsabläufe denken, was fehlt Ihnen bei einer rein digitalen Zusammenarbeit im Homeoffice am meisten?

Befragungszeitraum: 13.09. - 15.09.2021

Mittlere u. große Unternehmen (100 bis 1000 und mehr MA)

Alle Befragten, in deren Unternehmen Homeoffice grundsätzlich möglich ist.



Aufgrund von Rundungen ist es möglich, dass die dargestellten Prozentangaben geringfügig von der Gesamtprozentzahl 100 abweichen.

5.4 Wohnregion

Wirft man einen genaueren Blick auf die Wohnregion (nach Nielseengebieten), in denen die befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer leben, zeigt sich eines ganz deutlich: 33 Prozent der Befragten in den südwestlichen bzw. westlichen Bundesländern (Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Nordrhein-Westfalen) geben an, dass in ihrem Unternehmen bereits ein hybrides Arbeitsmodell existiert. Auch fast ein Drittel (30 Prozent) der Beschäftigten in den nördlichen Bundesländern (Hamburg, Bremen, Niedersachsen, Schleswig-Holstein) beobachtet dies. Jedoch findet nicht einmal ein Viertel der Befragten im Nordosten/Osten (22 Prozent: Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt, Sachsen, Thüringen, Berlin) bzw. im Süden (21 Prozent: Bayern, Baden-Württemberg) in ihrem beruflichen Alltag ein hybrides Arbeitsmodell vor. Unter den ArbeitnehmerInnen im Süden Deutschlands sagen gar doppelt so viele (41 Prozent), dass in ihrem Unternehmen kein hybrides Arbeitsmodell verabschiedet wurde.

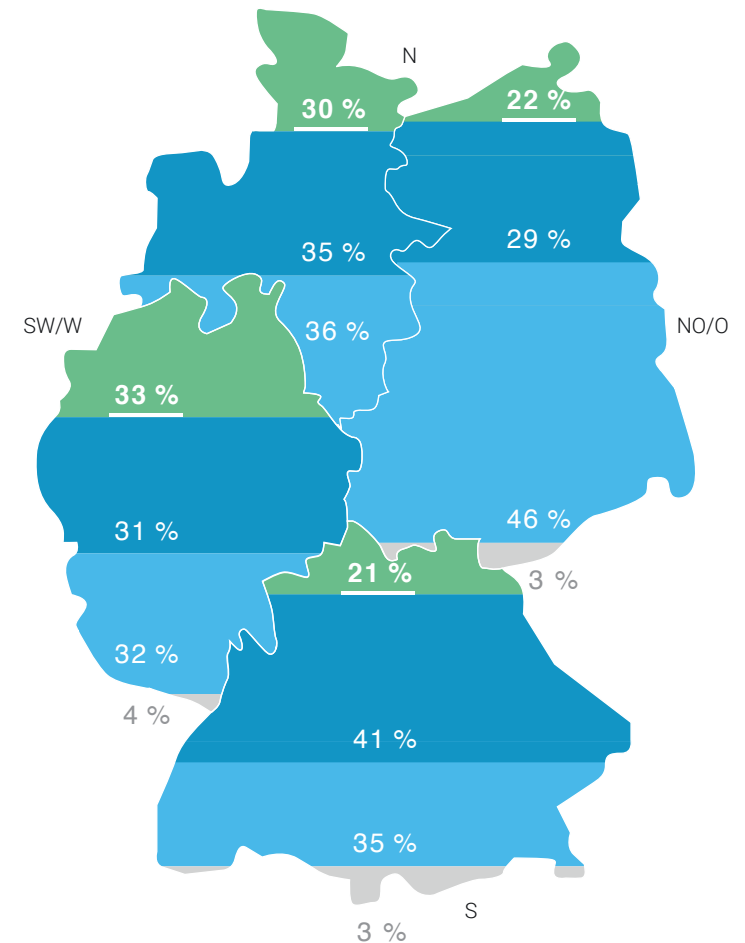


ABBILDUNG 5.10:
Hybride Arbeitsmodelle im Unternehmen:
Übersicht „ja, nein, trifft nicht zu; in unserem Arbeitsbereich ist Homeoffice grundsätzlich nicht möglich, weiß nicht / keine Angabe“

Wurde in Ihrem Unternehmen bereits ein hybrides Arbeitsmodell verabschiedet, das Präsenztage im Büro und Tage, an denen ortsunabhängig mobil (z. B. von zu Hause aus) gearbeitet werden kann, regelt?

Befragungszeitraum: 13.09. - 15.09.2021

Aufgrund von Rundungen ist es möglich, dass die dargestellten Prozentangaben geringfügig von der Gesamtprozentzahl 100 abweichen.



Fazit: Eine mögliche Ursache hierfür könnte sein, dass die Industrie im Süden eine große Rolle spielt, z. B. die Automobilindustrie. Das Arbeiten in der Produktion kann somit beispielsweise eine Präsenz der Mitarbeitenden am jeweiligen Standort unerlässlich machen. Ähnliches gilt für den durchaus zu großen Teilen landwirtschaftlich und touristisch geprägten Nordosten/Osten und die damit einhergehenden Arbeitstätigkeiten. Zudem sind im Nordosten/Osten weniger globale Konzerne, von denen viele bereits in Vor-Corona-Zeiten auf hybride Arbeitsmodelle gesetzt haben, ansässig. Hier zeigt sich, dass die Einführung eines hybriden Arbeitsmodells auch immer vom Standort des Unternehmens, der vorhandenen Infrastruktur und von den Anforderungen / Gegebenheiten in der jeweiligen Branche abhängig ist.

5.5 Schuldbildung

Die Analyse der Ergebnisse im Hinblick auf die Schulbildung der Befragten, verdeutlicht vor allem: Beschäftigte mit Abitur bzw. Fachhochschulreife finden in dem Unternehmen, in dem sie arbeiten, fast doppelt so häufig (40 Prozent) ein hybrides Arbeitsmodell vor wie Befragte mit Realschul- oder gleichwertigem Abschluss (22 Prozent). Dazu passt, dass auch wiederum doppelt so viele Befragte mit Realschulabschluss (44 Prozent) wie mit Abitur (21 Prozent) sagen, dass in ihrer Organisation grundsätzlich kein hybrides Arbeiten möglich ist.

ABBILDUNG 5.11:

Hybrides Arbeitsmodell im Unternehmen:

Übersicht „ja, nein, trifft nicht zu; in unserem Arbeitsbereich ist Homeoffice grundsätzlich nicht möglich, weiß nicht / keine Angabe“

Wurde in Ihrem Unternehmen bereits ein hybrides Arbeitsmodell verabschiedet, das Präsenztage im Büro und Tage, an denen ortsunabhängig mobil (z. B. von zu Hause aus) gearbeitet werden kann, regelt?

Befragungszeitraum: 13.09. - 15.09.2021



	Gesamt	Schulbildung	
		Realschul- oder gleichwertiger Abschluss (POS, Mittlere Reife)	Abitur, Fachhochschulreife
Basis Brutto	508	249	202
Basis Netto	508	249	202
Ja	27 %	22 %	40 %
Nein	34 %	31 %	36 %
Trifft nicht zu, in unserem Arbeitsbereich ist Homeoffice grundsätzlich nicht möglich.	36 %	44 %	21 %
Weiß nicht / keine Angabe	3 %	3 %	3 %
Summe	100 %	100 %	100 %

Allerdings zeigt sich auch hier: Egal, ob die Befragten das Abitur oder einen Realschulabschluss im Gepäck haben: Sie eint, dass ihnen die informellen Gespräche mit ihren KollegInnen bei einer rein digitalen Zusammenarbeit im Homeoffice am meisten fehlen. 52 Prozent der Beschäftigten mit Abitur sagen dies und 48 Prozent der mit Realschulabschluss.

ABBILDUNG 5.12:
Was fehlt im Homeoffice:

Wenn Sie an Ihre konkreten Arbeitsabläufe denken, was fehlt Ihnen bei einer rein digitalen Zusammenarbeit im Homeoffice am meisten?

Befragungszeitraum: 13.09. - 15.09.2021



	Gesamt	Schulbildung	
		Realschul- oder gleichwertiger Abschluss (POS, Mittlere Reife)	Abitur, Fachhochschulreife
Alle Befragten, in deren Unternehmen Homeoffice grundsätzlich möglich ist.			
Basis Brutto	323	140	159
Basis Netto	323	140	159
Informeller Austausch mit KollegInnen	48 %	48 %	52 %
Zugang zu Informationen, die für die korrekte Durchführung meiner Arbeitsaufgaben wichtig sind	12 %	12 %	11 %
Befähigung im Umgang mit neuen digitalen Arbeits-Tools	7 %	7 %	7 %
Etwas anderes, und zwar: (genannt wurde u. a.: Unterlagen, die per Post im Büro eintreffen, persönl. Kundenkontakt, Hardware-Ausstattung etc.)	9 %	7 %	10 %
Weiß nicht / keine Angabe	24 %	25 %	20 %
Summe	100 %	100 %	100 %

Fazit: Räume für informellen Austausch schaffen - und zwar ganz unabhängig vom jeweiligen Bildungslevel der Beschäftigten: Das wird eine der Hauptherausforderungen für Unternehmen in der nächsten Zeit. Dass viele Befragte mit Realschul- bzw. gleichwertigem Abschluss sagen, dass in ihrem Unternehmen generell kein hybrides Arbeiten möglich ist, mag unter Umständen darauf zurückzuführen sein, dass ein Großteil von ihnen womöglich in produktionsnahen oder handwerklichen Berufen arbeitet.

5.6 Haushaltsnettoeinkommen

Schaut man sich die Umfrageergebnisse unter Berücksichtigung des Haushaltsnettoeinkommens der Befragten im Detail an, so lässt sich erkennen: 28 Prozent der Beschäftigten mit einem Haushaltsnettoeinkommen von 2.500 bis 3.500 Euro und mehr, können in ihrem Unternehmen auf die Vorzüge eines hybriden Arbeitsmodells zurückgreifen. Bei den Beschäftigten mit niedrigeren Einkünften von unter 1.500 bis unter 2.500 Euro netto, sind es mit 23 Prozent etwas weniger.

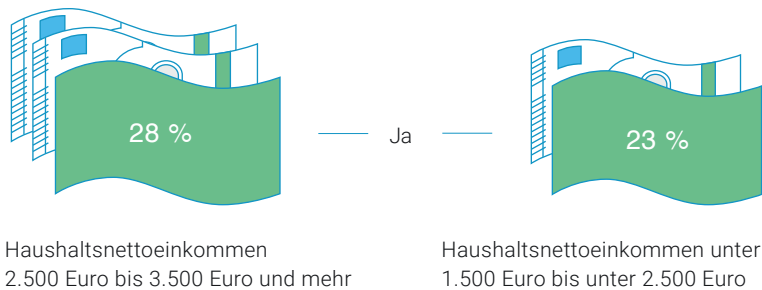
ABBILDUNG 5.13:

**Hybride Arbeitsmodelle im Unternehmen:
Übersicht „ja, nein, trifft nicht zu; in unserem Arbeitsbereich ist
Homeoffice grundsätzlich nicht möglich, weiß nicht / keine Angabe“**

Wurde in Ihrem Unternehmen bereits ein hybrides Arbeitsmodell verabschiedet, das Präsenztage im Büro und Tage, an denen ortsunabhängig mobil (z. B. von zu Hause aus) gearbeitet werden kann, regelt?

Befragungszeitraum: 13.09. - 15.09.2021

Haushaltsnettoeinkommen aller Befragten



Was hier auch wieder sichtbar wird: Der informelle Austausch ist das, was alle Befragten, ganz unabhängig davon, auf welchem Gehaltslevel sie sich bewegen, am meisten vermissen. Den Beschäftigten (49 Prozent) mit einem höheren Haushaltsnettoeinkommen von 2.500 bis 3.500 Euro und mehr fehlt er allerdings noch etwas häufiger als den Befragten (45 Prozent), die unter 1.500 bis unter 2.500 Euro monatlich netto verdienen.

ABBILDUNG 5.14:

Was fehlt im Homeoffice:

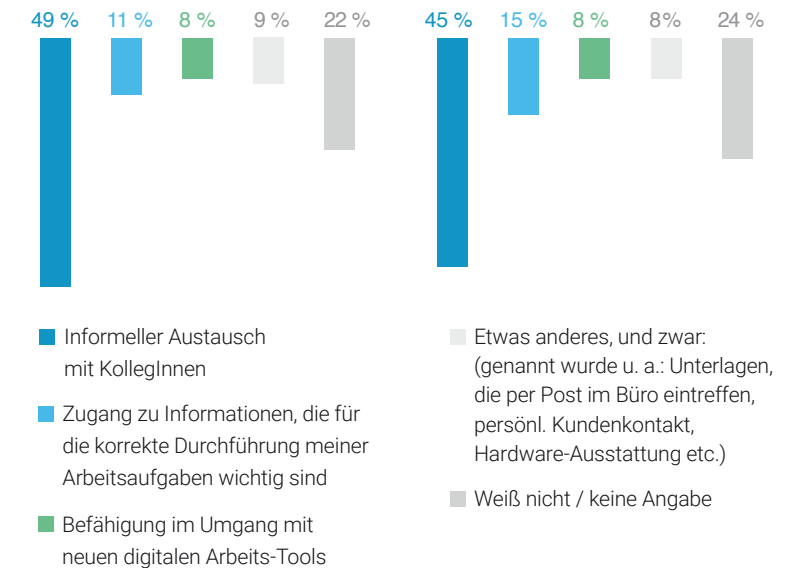
Wenn Sie an Ihre konkreten Arbeitsabläufe denken, was fehlt Ihnen bei einer rein digitalen Zusammenarbeit im Homeoffice am meisten?

Befragungszeitraum: 13.09. - 15.09.2021

Alle Befragten, in deren Unternehmen Homeoffice grundsätzlich möglich ist.

Haushaltsnettoeinkommen 2.500 Euro bis 3.500 Euro und mehr

Haushaltsnettoeinkommen unter 1.500 Euro bis unter 2.500 Euro



Aufgrund von Rundungen ist es möglich, dass die dargestellten Prozentangaben geringfügig von der Gesamtprozentzahl 100 abweichen.

Fazit: Die Höhe des Haushaltsnettoeinkommens scheint nur eine sehr untergeordnete Rolle zu spielen, was die Wahrnehmung der Beschäftigten rund um das Thema hybride Arbeitsmodelle betrifft. Es zeigt sich jedoch eine leichte Tendenz, dass die Befragten mit den höheren Haushaltsnettoeinkommen offensichtlich schon etwas öfter ein hybrides Arbeitsmodell in ihrem Unternehmen vorfinden und folglich auch noch ein wenig häufiger als die mit einem niedrigeren Haushaltsnettoeinkommen den informellen Austausch mit KollegInnen bei einer rein digitalen Arbeit im Homeoffice vermissen.





www.hirshtec.eu