



Josephine Hofmann | Alexander Piele | Christian Piele

Arbeiten nach der Corona-Pandemie

Folgeergebnisse | Ein Jahr danach

Unter Mitarbeit von Kai Helfritz (DGfP)

In Kooperation mit

Einleitung



Unsere Studie »Arbeiten in der Corona-Pandemie – auf dem Weg zum New Normal« und die Folgeergebnisse zu den Themenschwerpunkten Produktivität, Gesundheit und Entgrenzung, Arbeitszeitflexibilität, soziale Beziehungen und Führung sind auf große Resonanz gestoßen.

Vor diesem Hintergrund haben wir uns vorgenommen, die Meinungs- und Umsetzungslage des Themas im Detail längerfristig in direkter Interaktion mit HR-Verantwortlichen zu analysieren. Gemeinsam und in bewährter Partnerschaft mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. - DGFP werden wir zu weiteren Fragestellungen, die derzeit in deutschen Führungsetagen zum Thema »New Normal« diskutiert werden, aktuelle Informationen einholen und für Sie aufbereiten.

Die Befragung wurde im Zeitraum vom 8. März 2023 bis 17. März 2023 durchgeführt und hatte mit 362 verwertbaren Datensätzen erneut eine sehr gute Resonanz.

Nach den bisherigen Befragungen der Jahre 2020 bis 2022 haben wir Einzelergebnisse zu unterschiedlichsten Fragestellungen untersucht und auf Basis Ihrer Antworten zusammengefasst. Die vorliegende erste Folgestudie im Jahre 2023 hatte zum Ziel, die Frage »Ein Jahr in postpandemischer Arbeitssituation – was sind erkennbare Trends?« genauer in den Blick zu nehmen. Wir wollten wissen, wie sich die Unternehmen mit ihren Beschäftigten wieder in die »normale« Arbeitswelt eingefunden haben, wie viel Präsenz vor Ort praktiziert wird und mit welchen Regelungen und in welchem Monitoring dieser Regelung tatsächlich gearbeitet wird.

Gut drei Viertel der Befragten arbeiten in Unternehmen der Privatwirtschaft, der Rest im öffentlichen Bereich. Knapp 20 Prozent der Befragten arbeiten in Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden, 21 Prozent in solchen mit bis zu 1000 Mitarbeitenden, der wie immer größte Teil der Befragten arbeitet in Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitenden. Auch dieses Mal kommen die Befragten zu etwas mehr als der Hälfte (54 Prozent) aus dem Bereich Dienstleistung und Handel, rein produzierende Unternehmen sind mit knapp 20 Prozent vertreten und der übrige Teil der Befragten macht einen Anteil von fast 27 Prozent aus und kombiniert beides.

Was antworten unsere Teilnehmenden auf Fragen zu ortsflexiblem Arbeiten, die Bindung an das Unternehmen, Leistungsmessung und Co.?

Ergebnisse

Mobile Arbeitsmöglichkeiten sind eine Selbstverständlichkeit

Der Grad der Zustimmung lässt sich mitunter durch das Herausstellen des Anteils an Antworten darstellen, die eine Möglichkeit verneinen. Gerade einmal 0,6 Prozent der Befragten geben an, ihren Beschäftigten keinerlei Arbeitsmöglichkeiten von zu Hause aus anzubieten. Genau ein Drittel (33,3 Prozent) führen an, dass dies zumindest für einen Teil der Beschäftigten möglich ist; der mit 66,1 Prozent weit überwiegende Anteil äußert, dass diese Möglichkeit prinzipiell (fast) allen Beschäftigten offensteht. Da erscheint es logisch, dass 83,2 Prozent der Befragten angeben, dass das mobile Arbeiten durch die Pandemie deutlich an Bedeutung gewonnen hat; gerade einmal 0,3 Prozent lassen wissen, dass weniger mobil / von zu Hause gearbeitet wird. Schaut man auf die tatsächlichen Umfänge dieser ortsflexiblen Arbeit, zeigt sich folgende Verteilung: Mit 32,4 Prozent ist die Gewährung von 2 Tagen pro Woche die am häufigsten genannte Option; 3 Tage pro Woche werden in 26,1 Prozent der Fälle gewährt, 4 Tage sind bei 10,3 Prozent der Befragten möglich; keine Quotenregelungen bzw. bis zu 5 Tage mobile Arbeit pro Woche sind bei immerhin einem knappen Drittel (27,8 Prozent) möglich. Damit bestätigt sich der bereits in früheren Befragungen herausgearbeitete Befund, dass das »halb-halb« zwischen mobil und Büro immer noch die Mehrheit bei den Unternehmensangeboten darstellt; allerdings halten wir das knappe Drittel der Arbeitgeber ganz ohne Limitierung für eine durchaus beachtliche Größe.

Die allermeisten Unternehmen arbeiten in geregelten hybriden Arbeitsformen ...

Das vergangene Jahr wurde umfänglich dazu genutzt, im Anschluss an auslaufende Corona-Ausnahmeregelungen mobile Arbeitsformen in geordnete, per Betriebsvereinbarung strukturierte Formen zu gießen. 81,7 Prozent der Befragten geben an, bereits Regelungen hierzu vereinbart zu haben; weitere 6,4 Prozent sind gerade im Prozess. Lediglich knapp über 10 Prozent wollen dies nicht in Angriff nehmen.

In einem weiteren Schritt haben wir erfragt, welche Aspekte der mobilen Arbeit explizit geregelt werden und inwiefern die Einhaltung dieser Regeln kontrolliert wird. Gefragt haben wir hierbei nach der minutengenauen Zeiterfassung, einer Mindestanwesenheitsquote im Betrieb und den Vorgaben zur Arbeitsplatzgestaltung in mobiler Arbeit. Hier ergibt sich folgendes Bild: als wichtigster bzw. zumindest am häufigsten enthaltener Regelungspunkt wurde die Mindestanwesenheitsquote mit 72,1 Prozent genannt. Gefolgt wurde diese Regelung von den Vorgaben zur Gestaltung des ortsflexiblen Arbeitsplatzes (66,9 Prozent) und der minutengenauen Zeiterfassung (62,8 Prozent).

... aber die Durchsetzung dieser Regelungen wird häufig nicht konsequent kontrolliert

Das eine ist, eine Regelung einzuführen; das andere, die Einhaltung dieser Regelungen auch zu kontrollieren. Hier zeigt sich, dass in nicht geringem Maße darauf vertraut wird, dass die Regelungen eingehalten werden, oder aber mutmaßlich der Aufwand der Kontrolle und mögliche stimmungsseitige Folgen in der Belegschaft eher gemieden werden: so existieren bei lediglich 15,7 Prozent der Befragten Vorgaben zur Gestaltung des ortsflexiblen Arbeitsplatzes, deren Einhaltung auch tatsächlich kontrolliert wird; etwas davor liegen die 27,1 Prozent der Befragten, die dasselbe für die Einhaltung der Mindestanwesenheitszeit im Office benennen. Und immerhin 38,7 Prozent äußern, dass die Einhaltung der minutengenauen Arbeitszeiterfassung kontrolliert wird. Diese Befragten müssen mögliche nahende Gesetzesänderungen zur Arbeitszeiterfassung weniger fürchten.

Sicherlich sind die Gründe für eine fehlende Kontrolle der genannten drei Regelungspunkte vielfältig, genauso wie die möglichen Interpretationen unsererseits: Mangelnde Kontrolle kann als Ausweis einer Vertrauensorientierung verstanden werden, aber auch als Vermeidungsstrategie in Bezug auf die möglichen Konsequenzen von Konflikten, die bei Regelverstößen die Folge sein könnten. Zudem müssen mögliche Sanktionen umgesetzt und kontrolliert werden. Unsere anekdotische Evidenz aufgrund einzelbetrieblicher Begleitungsprojekte hat uns vielfältig belegt, dass sich gerade mittlere Führungskräfte in der Durchsetzung dieser Regelungen und möglicher Sanktionierungen schwertun. Zum einen, weil sie eventuell selbst gerne mehr Freiheiten gewähren würden; zum anderen, weil sie dauernde Diskussionen und Auseinandersetzungen mit ihren Mitarbeitenden lieber vermeiden möchten. Auch die Scheu vor langwierigen Diskussionen unter den Betriebsparteien könnte ein Grund sein. Dies müsste aber näher untersucht werden.

Mobile Arbeit als dominierende Form der örtlichen Flexibilisierung

Während mobile Arbeit bereits vor der Pandemie bei gut der Hälfte der Unternehmen betrieblich geregelt und somit zumindest für einen Teil der Beschäftigten mehr oder weniger ausgeprägt zugänglich war, stieg der Anteil der Unternehmen mit einer Regelung zum mobilen Arbeiten seit 2020 um weitere knapp 40 Prozentpunkte. Weniger als 4 Prozent der teilnehmenden Unternehmen geben an, bisher keine Regelung zur mobilen Arbeit vereinbart zu haben.

Demgegenüber kam seit 2020 nur bei wenigen Betrieben eine betriebliche Regelung zur (alternierenden) Telearbeit hinzu. Diese Form kann auch nach unserer Erfahrung bei vielen Unternehmen nicht (mehr) als Modell der Wahl bezeichnet werden, auch wenn sie bei immerhin knapp der Hälfte der Unternehmen geregelt und damit zumindest einem Teil der Mitarbeitenden zugänglich ist.

7 Prozent der Teilnehmenden geben an, dass sie eine »sonstige Form« der ortsflexiblen Arbeit anbieten, die meisten davon aber erst seit bzw. nach dem Jahr 2020. Desweiteren konnten die Befragten nähere Angaben dazu machen, was sie unter einer »sonstigen Form« ortsflexibler Arbeit verstehen. Besonders häufig wurde hier die Möglichkeit des Arbeitens aus dem Ausland und Sonderformen der mobilen Arbeit von Personen genannt, die etwa unter dem Begriff »Homeoffice« eine Variante ortsflexibler Arbeit verstehen, bei der an einem geprüften, aber nicht vom Arbeitgeber ausgestatteten Arbeitsplatz zu Hause gearbeitet werden kann. Das Wort Homeoffice wird hier häufiger als eine Art Mischform aus Telearbeit und mobiler Arbeit verwendet, die aber möglicherweise auch bei einigen anderen Betrieben hinter dem Begriff »mobile Arbeit« stecken mag.

»Welche Form(en) des ortsflexiblen Arbeitens (mit der Möglichkeit, auch von zu Hause zu arbeiten) existiert/existieren in Ihrem Betrieb und wie lange existiert/existieren diese bereits?«

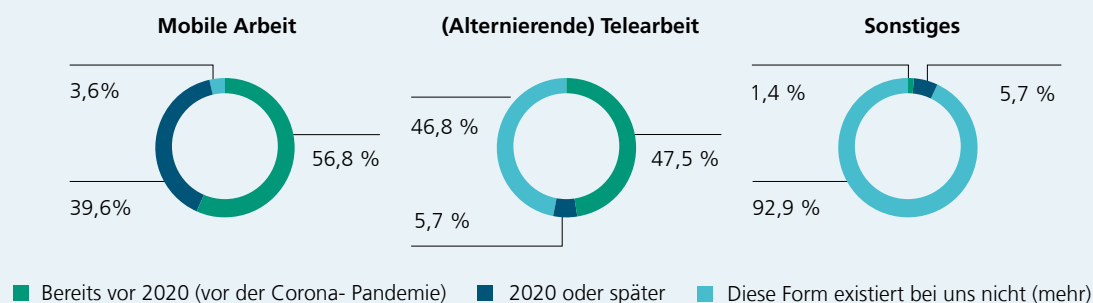


Abb. 1: Formen des ortsflexiblen Arbeitens.

Mobile Arbeit und die Kehrseite einer angepassten Bewirtschaftung der Büroflächen

Verringerte Anwesenheiten im Büro legen es nahe, über die Dimensionierung und die Bewirtschaftung der Gesamtflächen im Büro nachzudenken. Hier wird eindeutig ein Umdenken sichtbar, das auch aus nachhaltigkeitsbezogenen Grundsätzen heraus durchaus plausibel ist, und dennoch häufig heftig debattiert wird. Unsere Ergebnisse zeigen eine gleichförmige Aufteilung: Rund ein Drittel der Befragten (30,4 Prozent) haben bereits Fläche reduziert; ein weiteres Drittel (34,8 Prozent) äußert, dass darüber derzeit nachgedacht wird; ein weiteres Drittel (34,8 Prozent) gibt an, diese zumindest bisher noch zu diskutieren. Knapp über die Hälfte der Unternehmen (51,6 Prozent) führt an, dann auch konsequenterweise Desk-Sharing eingeführt zu haben; 24,2 Prozent planen dies, weitere 24,2 Prozent planen es zumindest bisher noch nicht. Dieser Schritt ist zwar logisch, jedoch gleichzeitig an nicht unerhebliche technische sowie ganz wesentliche nutzungsseitige Voraussetzungen und kulturelle Anpassungen gebunden.

Die Kraft teamspezifischer Regeln

Das tägliche Miteinander in der hybriden Zusammenarbeit wird nicht nur durch eine Betriebsvereinbarung geregelt, sondern maßgeblich auch durch teamindividuelle Regeln bestimmt. Trotz aller betrieblichen oder tariflichen Regelungen ist es entscheidend, dass das Team die konkrete Umsetzung entscheiden kann. Am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO wurde dafür das mittlerweile vielfach eingesetzte Instrument der Teamvereinbarung bzw. Teamcharta entwickelt. Unsere Ergebnisse zeigen, dass in knapp 70 Prozent der befragten Unternehmen ebenfalls teamspezifische Regeln ein wesentliches Element im Umgang mit flexibler Arbeit sind. Die starke Individualität der Teams in Bezug auf die Anforderungen und die Umsetzung bei flexibler Arbeit scheint dabei ein wichtiges Charakteristikum zu sein – 36,9 Prozent bestätigen, dass diese getroffenen Team-Regelungen sich erheblich unterscheiden, 41,6 Prozent geben an, dass sie zumindest zum Teil teamindividuell sind. Dies unterstreicht die Wichtigkeit der team- bzw. abteilungsspezifischen Ebene dieser Regelungen. Sehr hoch ist dabei auch die Zustimmung zur Aussage, dass die Einführung und Nutzung dieses Instruments, also einer Regelung auf Teamebene, einen sehr hohen (23,9 Prozent) bzw. hohen Beitrag (59,1 Prozent) zur guten Umsetzung hybrider Arbeitsformen leisten.

Hybride Arbeit kann zu sozialer Erosion der Gemeinschaft führen

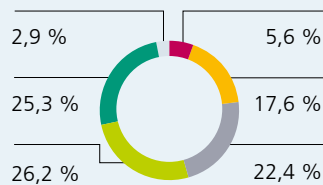
Besonders gespannt waren wir auf die Antworten zu den Fragen, die den Wirkungen hybrider Arbeit auf soziale Beziehungen in den Organisationen auf den Grund gehen. Und hier verstetigen sich Beobachtungen, die wir bereits in früheren Versionen unserer Studien gemacht haben. Am offensichtlichsten sind die Herausforderungen bei der Integration neuer Kolleginnen und Kollegen in den Betriebsablauf (»Die Integration von Kolleg*innen ist schwieriger geworden«: 15,5 Prozent »stimme voll zu«, 33,3 Prozent »stimme eher zu«, 23,4 Prozent »teils-teils«). Darauf folgt der teilweise bestehende Pessimismus in der Bewertung der Vernetzung untereinander (»Die Vernetzung der Kolleg*innen ist schlechter geworden«: 7,1 Prozent »stimme voll zu«, 28 Prozent »stimme eher zu«, 29,5 Prozent »teils-teils«). Ein geteiltes Bild findet sich auch in der Bewertung eines sich verschlechternden Wissensaustausches zwischen den Mitarbeitenden (»Der Wissensaustausch im Unternehmen ist schlechter geworden«: 4,2 Prozent »stimme voll zu«, 22,9 Prozent »stimme eher zu«, 25,6 Prozent »teils-teils«). Eine durchschlagend negative Wirkung auf die Geschwindigkeit der Innovationsentwicklung insgesamt scheint allerdings nicht breit erkennbar (»Die Entwicklung von Innovationen hat sich verlangsamt«: 1,9 Prozent »stimme voll zu«, 4,7 Prozent »stimme eher zu«, 8,8 Prozent »teils-teils«). Dennoch könnte man erwarten, dass sich negative »Verbote« wie z. B. verschlechterte Vernetzung durchaus längerfristig stärker durchschlagen könnten. Wohlverstanden: Das kann, muss aber nicht die Folge sein.

Mit sehr vergleichbaren Zustimmungswerten schneiden die Aussagen »Wir nehmen ein deutlich verringertes Interesse an sozialem Austausch / an sozialer Begegnung« sowie »Wir nehmen ein verringertes Interesse am Unternehmensgeschehen und an der Bindung an das Unternehmen wahr«: hier liegen die Zustimmungsraten für »stimme voll zu« / »stimme eher zu« bei rund 20 Prozent, für »teils-teils« liegen sie immerhin noch bei rund 23 Prozent. Eine weitere Frage in diesem Kontext bezieht sich auf die Wahrnehmung vermehrter Krankmeldungen. Hier liegen die Werte erfreulich niedrig: insgesamt 7,1 Prozent für »stimme voll zu« / »eher zu«, 10,4 Prozent für »teils-teils«. Hier scheint es weniger Grund für Befürchtungen zu geben. Ähnlich erfreulich geringe Werte finden sich zu etwaigen negativen Effekten in Bezug auf eine Vermehrung von Burnout-Quoten und der Nachfrage nach Weiterbildung.

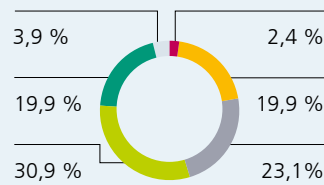
Insgesamt kann man erkennen, dass die hybride Arbeit zumindest die potenzielle Gefahr mit sich bringt, zu einer sozialen Erosion im Betriebsgeschehen beizutragen. Diese Effekte können uns mit Blick auf die überragende Bedeutung des Arbeitsplatzes als Ort für Integration, Identitätsstiftung und Alltagsstrukturierung sowie soziale Teilhabe nicht egal sein. Dahinter steckt die bereits begonnene Debatte um das »Unternehmen als sozialer Ort«, wie sie z. B. auch im Rat der Arbeit geführt wird. Wohl verstanden: Die Spreizung in den Antworten zeigt, dass dies nach Meinung der Teilnehmenden nicht zwangsläufig geschehen muss. Jedoch sollten diese sich über die von uns durchgeführten Studien verstetigenden Antworten unseres Erachtens mit größter Sorgfalt beobachtet und in der Folge auch mit passgenauen Gestaltungsansätzen beantwortet werden.

»Hat das Arbeiten von zu Hause folgende Auswirkungen auf die Bindung an das Unternehmen/ die Organisation und die Teamidentität der Beschäftigten?«

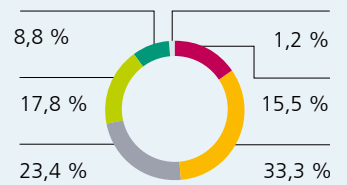
Wir nehmen ein verringertes Interesse am sozialen Austausch/ an sozialer Begegnung und den damit verbundenen Angeboten des Unternehmens wahr (z.B. Weihnachtsfeiern, oder Feiern zu anderen Anlässen).



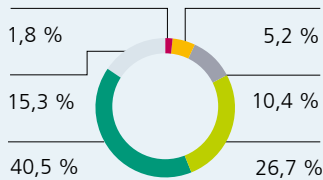
Wir nehmen eine Verringerung des Interesses am Unternehmen(sgeschehen) und der Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen wahr.



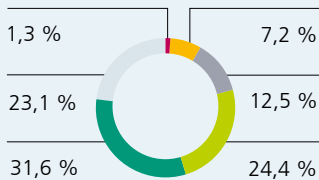
Die Integration von neuen Kolleg*innen ist aufgrund flexibler Arbeit schwieriger geworden.



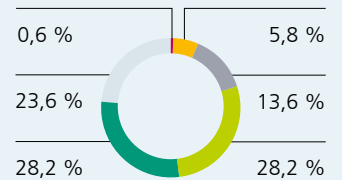
Wir haben vermehrt Krankmeldungen.



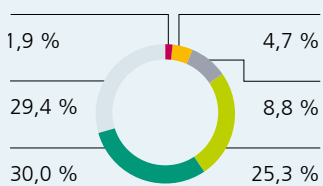
Wir haben vermehrt Fälle von Burnout und psychischen Erkrankungen.



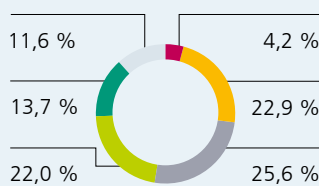
Die Nachfrage nach Weiterbildung hat abgenommen.



Die Entwicklung von Innovationen hat sich verlangsamt.



Der Wissensaustausch im Unternehmen ist schlechter geworden.



Die Vernetzung der Kolleg*innen ist schlechter geworden.

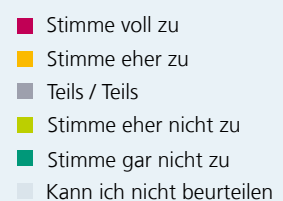
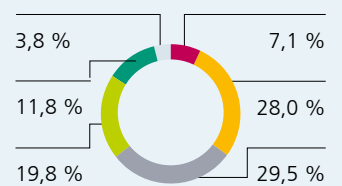


Abb. 2: Auswirkungen auf die Bindung an das Unternehmen/die Organisation und die Teamidentität der Beschäftigten.

Kompensation für Beschäftigte, die nicht ortsflexibel arbeiten können

Auch nach der Corona-Pandemie steht das Thema gefühlter »Ungerechtigkeit« zwischen denjenigen Mitarbeitenden, die prinzipiell ortsunabhängig arbeiten können, und denjenigen, die dies nicht können, in vielen betriebsinternen Debatten auf der Agenda. Gerade in Unternehmen mit einem bedeutenden Anteil direkt produzierender Mitarbeitender oder jenen mit personengebundenen Dienstleistungstätigkeiten wird dies vermehrt diskutiert. Von den Unternehmen, die mobile Arbeit anbieten, gibt ein knappes Viertel an, entsprechende Kompensationen für wichtig zu erachten.

Besonders spannend ist es dann herauszuarbeiten, welche konkreten Ansätze für eine Kompensation bei denjenigen Unternehmen zu finden sind, die eine solche für wichtig empfinden. Hier gibt es drei klare Spitzenreiter unter den Nennungen, die anteilmäßig alle bei rund 45 Prozent der Antworten liegen. Ganz vorne liegt eine erweiterte zeitliche Flexibilität (z. B. durch erweiterte Schichtmodelle, Sabbaticals), dicht gefolgt von Leistungen, die die individuelle Mobilität unterstützen (z. B. ein Jobrad), mit gut 40 Prozent der Nennungen folgen dann entsprechend attraktiv ausgestattete Büroumgebungen. Dann folgen in einigem Abstand finanzielle Anreize durch ein Sponsoring von Pendleraufwänden (14,3 Prozent), weitere individuelle Services wie z. B. arbeitsplatznahe Textilreinigungsmöglichkeiten (7,1 Prozent), kostenlose Frühstückangebote mit knapp 5 Prozent der Antworten.

Die Ausgangseinschätzung der Befragten zeigt aber auch, dass zu diesem Thema unterschiedliche Wahrnehmungen bestehen, unabhängig davon, ob Kompensationsbedarf vorliegt oder nicht. Denn: Nicht jede tätigkeitsspezifisch bedingte »besondere« Möglichkeit kann grundsätzlich ausgeglichen werden (so wird ja zum Beispiel in der Regel klaglos anerkannt, dass ein Vertriebsmitarbeitender einen Dienstwagen benötigt, den dieser gegebenenfalls auch privat mitnutzen darf), und zudem sind die bestehenden Möglichkeiten beim Ergreifen eines Berufs oder einem Stellenantritt in der Regel bekannt.

Halten Sie es für wichtig, dass Beschäftigte, die nicht die Möglichkeit haben von zu Hause zu arbeiten eine andersartige Kompensation erhalten?

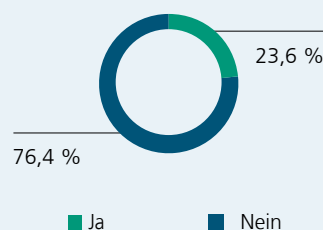


Abb. 3: Notwendigkeit einer Kompensation bei fehlender Ortsflexibilität

Dennoch ergibt es absolut Sinn, neben der örtlichen Flexibilisierung für einen Teil der Mitarbeitenden parallel auch andere Flexibilisierungsformen ins Auge zu fassen.

So oder so zeigt sich: Die Flexibilisierung unserer Arbeitswelt ist genauso in vollem Gange, wie der sich aufbauende Druck auf Arbeitgeber, diversen Anspruchshaltungen der Mitarbeitergruppen adäquat zu begegnen. Der zunehmende Arbeitnehmermarkt macht diese Diversifikation von Angeboten schlicht notwendig.

Dazu passt auch die Nachfrage nach einer Erweiterung ortsflexiblen Arbeitens aus dem Ausland. Diese ist, spätestens seit Corona, ebenfalls stark gestiegen, hat aber bekanntermaßen insbesondere lohnsteuer- und sozialversicherungsrechtlich ziemlich enge Grenzen. Hier geht es um eine arbeitnehmerseitig gewollte Flexibilisierung, z. B. um ein Arbeiten von einem Ferienort aus, nicht um eine erweiterte, angeordnete Dienstreise oder einen dienstlichen Aufenthalt im Ausland.

Auf die Frage, ob mobiles Arbeiten aus dem Ausland ein Thema ist, gibt es keine mehrheitliche Zustimmung, aber doch eine stabile Basis von Interessen. Knapp über 20 Prozent der Befragten geben an, dass das Thema derzeit in der Diskussion ist; gut 22 Prozent äußern, dass bereits eine entsprechende Regelung für das EU-Ausland gefunden wurde. Weitere knapp 15 Prozent führen an, dass derzeit konkrete Umsetzungsmöglichkeiten geprüft werden. Und immerhin knapp 7 Prozent der Befragten sagen, dass ihr Unternehmen eine Lösung hat, die mobiles Arbeiten sowohl aus dem EU- als auch dem Nicht-EU-Ausland ermöglicht. Mit Blick auf die engeren Grenzen etwa von sozialversicherungsrechtlichen Regelungen wird – klar erwartbar – von über 85 Prozent der Befragten bejaht,

Was bietet Ihr Unternehmen/ Ihre Organisation als »Kompensation« dafür an, dass Beschäftigte nicht örtlich flexibel Arbeiten können? (Mehrfachangaben möglich)

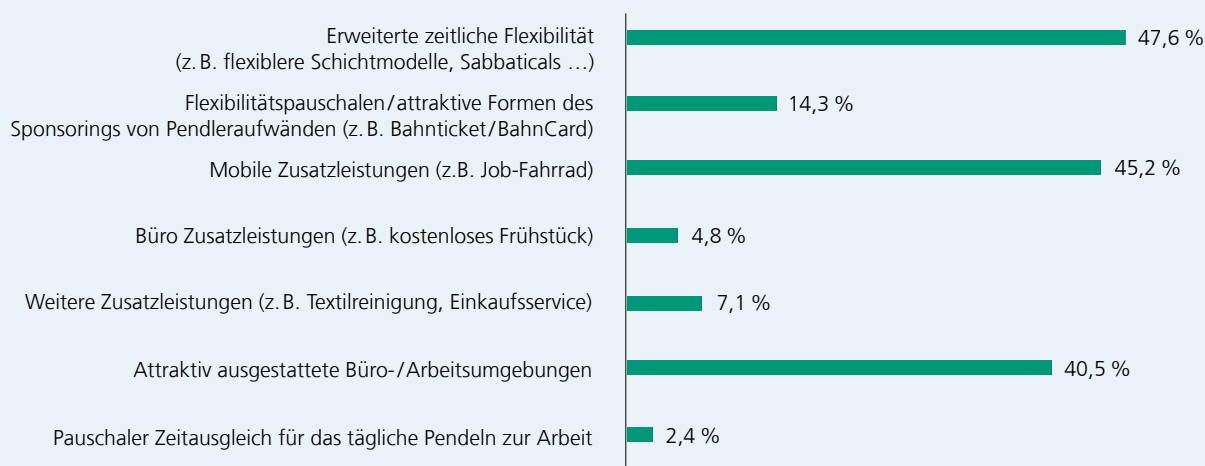


Abb. 4: Kompensation für fehlende Ortsflexibilität (Frage nur an Teilnehmende, die eine Kompensation für wichtig halten).

diese Regelung mit einer maximalen Anzahl von Tagen ausgestaltet zu haben, an denen dies möglich ist. Diese Zahl liegt unseres Informationsstands nach (allerdings wurde dies nicht direkt abgefragt) bei rund 30 Tagen im Jahr.

Ein »Klassiker« unter den Fragen unserer Studienreihe ist jene nach der subjektiven Einschätzung der Auswirkungen hybrider Arbeit auf die Produktivität. Noch immer sind die angegebenen Werte sehr positiv: Über 35 Prozent führen an, dass die Produktivität der Mitarbeitenden gleichgeblieben sei, immerhin 21,5 Prozent sagen, dass diese »etwas gestiegen«, 3,3 Prozent sogar, dass diese stark gestiegen sei. »Etwas weniger geworden« ist sie für 5,7 Prozent, »viel weniger« für nur 0,3 Prozent. Ziemlich genau ein Drittel kann das nicht beurteilen, weil der Vergleich fehle. Das sind insgesamt also immer noch sehr positive Werte.

Entsprechend ist der Anteil derer, die an der Form der Produktivitäts- bzw. Leistungsmessung etwas ändern wollen, recht überschaubar; knapp 80 Prozent geben an, dass sie hierfür keinen Anlass sehen. 12,3 Prozent geben an, derzeit darüber zu diskutieren, 6,6 Prozent denken bereits über Umsetzungsvarianten nach. 2 Prozent arbeiten bisher konkret daran, oder haben bereits die Produktivitäts- bzw. Leistungsmessung angepasst.

Interessant sind die für diese mögliche Anpassung der Produktivitäts- und Leistungsmessung im Detail angegebenen Gründe von denjenigen, die über eine Veränderung nachdenken bzw. schon konkreter in diese Richtung tendieren: Die häufigste Motivation ist die Tatsache, dass Führungskräfte in der hybriden Arbeitswelt zu wenige Ansatzpunkte für eine praktische Beurteilung fänden (60,4 Prozent), gefolgt von entsprechenden Forderungen der Kolleginnen und Kollegen, die ihrerseits mehr Transparenz fordern, um mögliche Ungerechtigkeiten zu verhindern (41,7 Prozent). Das halten wir, wie schon bei der ersten Abfrage dieses Themas im Jahr 2021, für sehr spannend. Es ist also nicht »nur« die Führungskraft, die dies wissen will, sondern es sind auch die Kolleginnen und Kollegen, die Informationen dazu fordern, ob die anderen eben auch einen angemessenen Beitrag leisten. Immerhin 37,5 Prozent geben an, dass auch die Unternehmensleitung ein vermehrtes Interesse hieran habe. Interessant ist zudem, dass immerhin 25 Prozent dies auch mit der Gewährleistung einer angemessenen Leistung für die Kundinnen und Kunden begründen. Auch die Identifikation von Verbesserungsansätzen für die technologische Ausstattung der hybriden Arbeit wird mit 8,3 Prozent als Grund genannt. 6,3 Prozent geben überdies an, dies dann auch als Grundlage für eine leistungsorientierte Bezahlung nutzen zu wollen.

Wie ist der Stand Ihrer organisationsinternen Diskussion zum Thema Produktivitäts-/ Leistungsmessung aufgrund der vermehrten Arbeit von zu Hause?

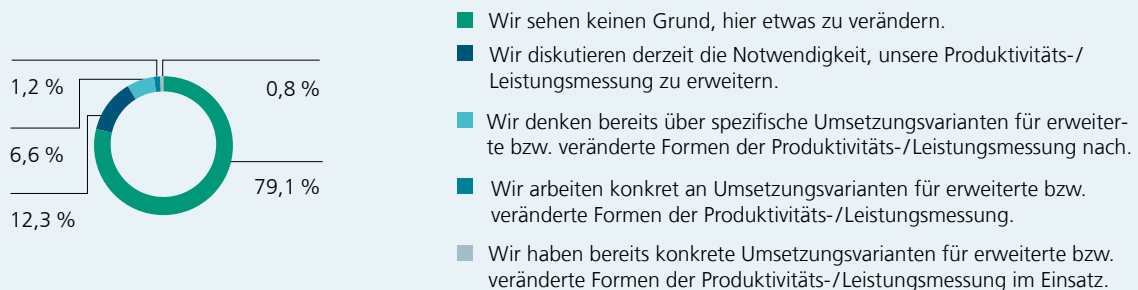


Abb. 5: Veränderung der Produktivitäts-/Leistungsmessung aufgrund vermehrter Arbeit von zu Hause.

Was sind Gründe für eine Anpassung der Produktivitäts-/Leistungsmessung aufgrund der vermehrten Arbeit von zu Hause? (Mehrfachangabe möglich)

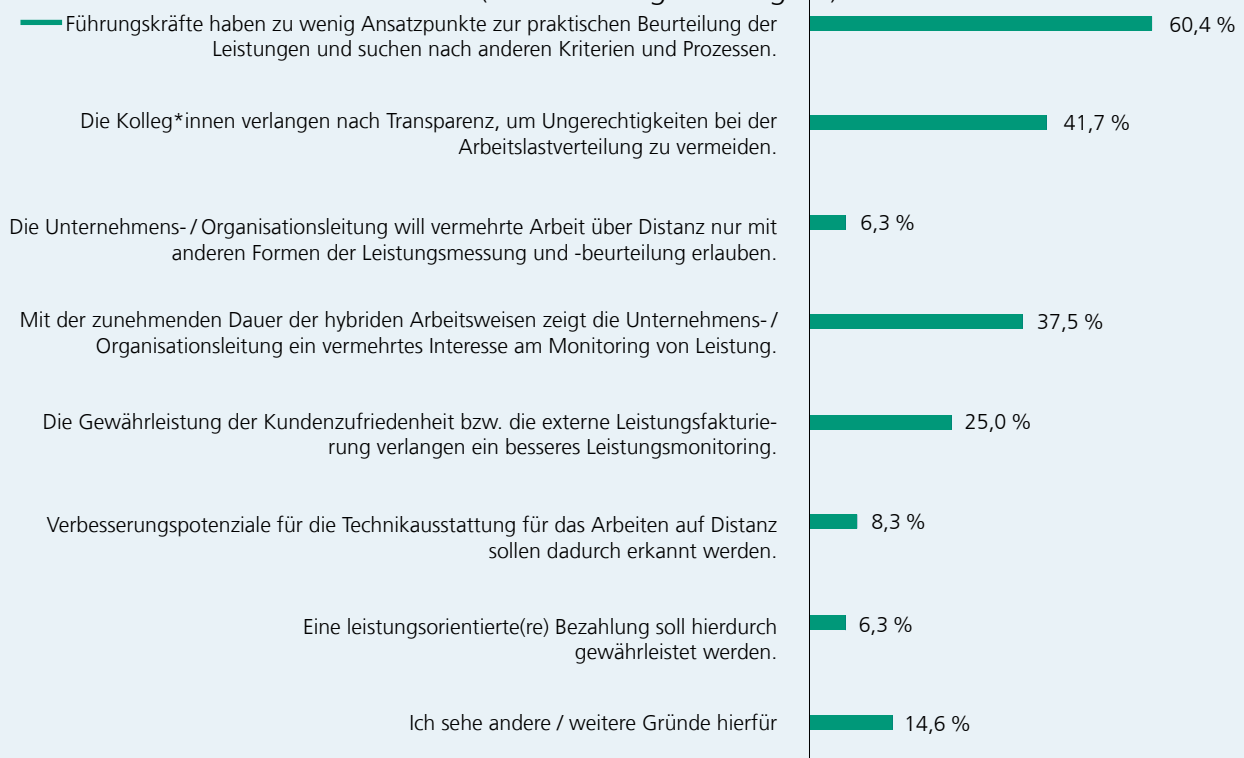


Abb. 6: Gründe für eine Anpassung der Produktivitäts-/Leistungsmessung. (Frage nur an Teilnehmende, die über eine Anpassung diskutieren, daran arbeiten, oder diese bereits umgesetzt haben)

Der Gesetzentwurf für mobiles Arbeiten von Arbeitsminister Hubertus Heil wurde in der letzten Legislaturperiode abgeschmettert. Wir haben gefragt, wie die Haltung der Befragten dazu ist. Knapp unter 25 Prozent geben an, eine gesetzliche Regelung mit einem gesetzlichen Anspruch gut zu finden; fast genauso viele plädieren für eine gesetzliche

Regelung, allerdings ohne Fixierung eines Anspruchs. 41,9 Prozent sind der Ansicht, dass es hier keine gesetzgeberische Aktivität braucht und die Sozialpartner bzw. die Betriebsparteien dies selbst regeln sollten. Knapp 9 Prozent können bisher nicht beurteilen, ob eine gesetzliche Regelung Sinn ergibt.

Unser Fazit

Ein Jahr nach Corona – die Unternehmen haben sich offenbar auf hybride Arbeitsformen eingestellt und die unternehmensseitig gestaltbaren Rahmenbedingungen via Betriebsvereinbarung treffend geklärt. Unverändert positiv sind die Angaben in Bezug auf die Produktivität der täglich in der Hybridität geleisteten Arbeit. Das ist hocheffizient.

Durch die Ergebnisse wurde nochmal deutlich, wie entscheidend die Führungskraft in der Interaktion mit ihrem Team für das Gelingen der hybriden Arbeit ist, denn das Team setzt als kleinste Einheit die Regelungen individuell um. Dies unterstreicht, wie wichtig es ist, dass Unternehmen ihre Führungskräfte im Umgang mit hybrider Arbeit schulen.

Weiterhin ist ein weiterer Faktor für die Zukunft relevant: die technischen Tools zur Zusammenarbeit. Die Hybridisierung der Arbeit wurde stark durch technische Tools zur Zusammenarbeit gestützt. Die Technik leistet einen Beitrag zur Verbreitung der hybriden Arbeit. Daher darf erkannt werden, dass die Entwicklung der Technik in Zukunft einen entscheidenden Einfluss auf die weitere Verbreitung und Gestaltung haben wird.

Was wir allerdings auch durch diese Zahlen bestätigt sehen, sind die zunehmenden Signale potenzieller »sozialer Erosionen« als eher langfristige Wirkung dieses Arbeitsmodus. Die Werte zeigen: Hier besteht Gestaltungsbedarf, und die dringende Aufforderung, sich mit der Rolle des Unternehmens als »sozialem Ort aktiv auseinanderzusetzen, zumal Fragen der Betriebsgemeinschaft und der Identitätsstiftung enge Verknüpfungen zu Themen der langfristigen Bindung und gemeinsamen Innovationsfähigkeit haben.

Wir befinden uns in einem Arbeitnehmermarkt, kämpfen mit einem sich verstärkenden Fachkräftemangel – das erhöht einerseits den Druck, individuelle Flexibilisierungsmöglichkeiten anzubieten und gleichzeitig gegen potenziell negative Wirkungen eben dieser aktiv anzuarbeiten. Keine leichte Aufgabe! Und vor allem eine, die nicht durch einmalige Aktionen bearbeitet werden kann, sondern dauerhafte Veränderungen in Kommunikations- und Kooperationsritualen, -kanälen und -präferenzen bedarf, und auch Führungsarbeit nachhaltig verändern muss.

Wir beobachten diese Ergebnisse auch im größeren Rahmen einer deutlich voranschreitenden Segmentierung der Belegschaften in den Unternehmen. Die Hybridisierung stärkt und fördert übergreifende, ortsunabhängige Zusammenarbeit,

und sie offenbart in der Umsetzung höchst unterschiedliche Präferenzen einzelner Mitarbeitendengruppen. Es ist wahrscheinlich, dass neben die bisher prägenden Gruppenkategorien im Sinne u. a. verbindender, identitätsstiftender Elemente »Abteilung« bzw. »Competence Center«, zunehmend auch Einteilungen bzw. Gruppierungen treten, die sich auf das Ausmaß der Ortspräsenz bzw. der »Enge« der Anbindung beziehen: Die, die jeden Tag ins Büro kommen, die, die manchmal von anderen Orten aus arbeiten; die, die gar nicht am Unternehmensstandort wohnen, und höchstens wenige Male im Jahr da sind, z. B. im Rahmen sogenannter »Full-Remote«-Stellen. Ob die Ortsflexibilität auf lange Sicht auch vertragliche Einbindungsformen verändert und z. B. langfristig ein Mehr an Freelancern bzw. »festen Freien« fördert, muss in der Zukunft analysiert werden.

Zuletzt möchten wir aufgreifen, dass mit der weiteren Ausbreitung dieser flexibilisierten Arbeitsformen auch die Debatte um die Eignung gegebener gesetzlicher und tariflicher Rahmenbedingungen vermutlich wieder an Intensität zunehmen wird. In diesen Tagen warten wir auf die Ausgestaltung der angekündigten Umsetzung des Urteils des BAGs zum Thema Arbeitszeiterfassung; ob und wann ein weiterer Anlauf für ein Mobiles-Arbeiten-Gesetz kommen wird, lässt sich nicht abschätzen.

Arbeitszeitgesetzliche Rahmenbedingungen wie die Ruhezeiten-Thematik sind weiterhin in der Diskussion und je nach Akteur werden unterschiedlich weitgehende Lockerungen gefordert. Die Debatte um die 4-Tage-Woche (mit oder ohne Reduktion der Arbeitszeit) zeigt uns allerdings, dass nach Jahren des Fokus auf einer Flexibilisierung des Arbeitsortes nun die zeitliche Flexibilisierung offenbar in den Vordergrund der Betrachtung rückt. Es bleibt also viel in Bewegung und wir freuen uns auf weitere hochinteressante Entwicklungen, die wir begleiten dürfen.

Kontakt

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

Dr. Josephine Hofmann
Telefon +49 711 970-2095
josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de

**Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e. V. – DGFP**

Kai H. Helfritz
Telefon +49 30 81 45 54 37 02
helfritz@dgfp.de