

## Herausforderungen und Chancen hybrider Arbeit

Filiz Koneberg, Judith Lehr, Susanne Seyda, Dirk Werner

Eine repräsentative KOFA-Umfrage zeigt, wie Personalverantwortliche und Geschäftsführende die aktuelle Situation und die Zukunft hybrider Arbeitsformen einschätzen, welche Auswirkungen sie für das Unternehmen feststellen und welche Vor- und Nachteile damit verbunden sind. Es zeigt sich, dass sowohl der Anteil als auch der zeitliche Umfang mobiler Arbeitsformen zunimmt und die hybride Arbeit somit an Bedeutung gewinnt. Hybride Arbeitsformen können die Arbeitgeberattraktivität erhöhen und die Fachkräftesicherung erleichtern, bringen aber auch Herausforderungen im Hinblick auf Bindung und Beziehungen mit sich.

### Was ist hybrides Arbeiten?

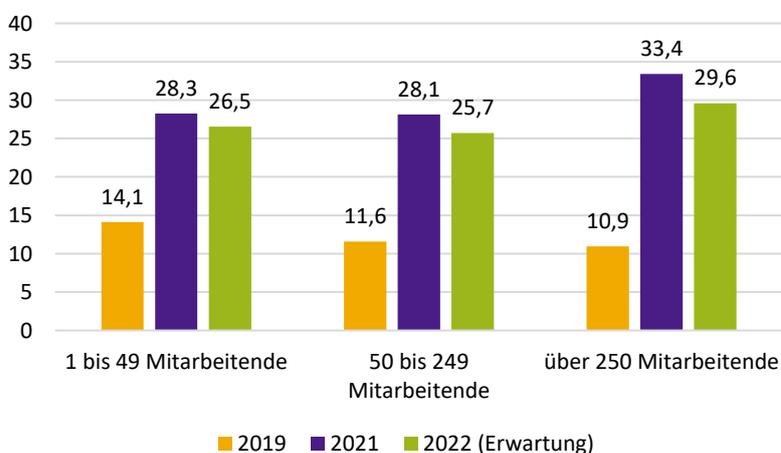
Unter **Homeoffice** versteht man das Arbeiten von einem (festgelegten) Ort außerhalb des Büros – häufig in der Wohnung der Beschäftigten – während **mobiles Arbeiten** flexibel und selbstbestimmt an jedem geeigneten Ort erfolgen kann. **Hybride Arbeitsformen** beschreiben die Mischung dieser räumlichen flexiblen Arbeitsformen mit der Arbeit im Büro. Dabei kann ein Teil der Beschäftigten sowohl im Büro am Unternehmensstandort als auch außerhalb des Unternehmens arbeiten.

### Mobile Arbeit bleibt auf höherem Niveau

In den letzten zwei Jahren hat die Corona-Pandemie unsere Art zu arbeiten tiefgreifend verändert. Viele Unternehmen haben ihren Mitarbeitenden ermöglicht, im Homeoffice oder mobil zu arbeiten. Auch für das Jahr 2022 erwarten Personalverantwortliche, dass über ein Viertel der Beschäftigten die Möglichkeit zu hybrider Arbeit nutzen wird. Im Jahr 2019 waren es erst 14,0 Prozent, in der Hochphase der Pandemie im Jahr 2021 waren es mit 28,3 Prozent deutlich mehr. In Unternehmen mit über 250 Mitarbeitenden werden im Jahr 2022 sogar 29,6 Prozent der Mitarbeitenden diese Möglichkeit haben und in mittelgroßen Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitenden 25,7 Prozent. In kleinen Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitenden konnten vor der Corona-Pandemie 2019 mit 14,1 Prozent vergleichsweise viele Beschäftigte mobil oder im Homeoffice arbeiten; im Jahr 2022 werden es voraussichtlich 26,5 Prozent aller Mitarbeitenden sein. Für alle Unternehmensgrößen zeichnet sich ein ähnliches Muster ab: Aufgrund der Corona-Pandemie ist der Anteil der mobil oder im Homeoffice Arbeitenden sprunghaft angestiegen und wird voraussichtlich im laufenden Jahr nur leicht sinken.

**Abbildung 1: Durchschnittlicher Anteil Beschäftigter mit Möglichkeit zu Homeoffice oder mobiler Arbeit**

nach Unternehmensgröße, in Prozent



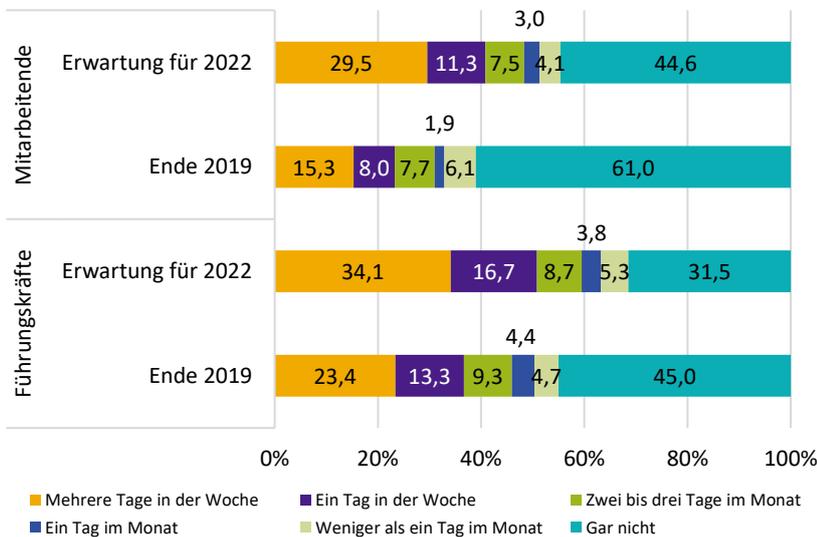
Quelle: IW-Personalpanel 2021, N=1.176

**Zeitlicher Umfang mobilen Arbeitens steigt**

Nicht nur der Anteil der Beschäftigten, die mobil arbeiten können, steigt, sondern auch die Häufigkeit und der Umfang steigen. Der zeitliche Umfang, den Beschäftigte mobil arbeiten, ist bei Führungskräften durchschnittlich größer als bei Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung. Jedoch zeigt sich sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitenden ohne Führungsposition, dass die befragten Unternehmen im Vergleich zu 2019 mit einer Ausweitung des zeitlichen Umfangs der mobilen Arbeit im laufenden Jahr rechnen.

**Abbildung 2: Zeitlicher Umfang mobiler Arbeit oder Homeoffice 2019 und Erwartungen für 2022**

Anteil der Unternehmen, in Prozent



Quelle: IW-Personalpanel 2021, N=1.170-1.176

Während Ende 2019 – einige Monate vor den Präventionsmaßnahmen zum Infektionsschutz – über die Hälfte der **Mitarbeitenden** (61,0 Prozent) nicht mobil arbeiten konnte, erwarten Personalverantwortliche für das Jahr 2022 ein umgekehrtes Verhältnis, in dem über die Hälfte (55,4 Prozent) mobil arbeiten kann. Auch bei den **Führungskräften** wird ein Anstieg des zeitlichen Umfangs für mobile Arbeit erwartet. So rechnen die Personalverantwortlichen damit, dass im Jahr 2022 ein Drittel (34,1 Prozent) der Führungskräfte die Möglichkeit haben wird, mehrere Tage in der Woche mobil zu arbeiten, während weitere 16,7 Prozent voraussichtlich zumindest an einem Tag pro Woche mobil arbeiten können (Abbildung 2). Somit geben die Unternehmen zwar an, dass Führungskräfte häufiger mindestens einen Tag in der Woche mobil arbeiten können – für Mitarbeitende zeigt sich jedoch ein größerer Anstieg im erwarteten zeitlichen Umfang im Vergleich zu 2019.

Die Möglichkeit, hybrid arbeiten zu können, hängt auch von der jeweiligen Tätigkeit ab. So setzt hybride Arbeit voraus, dass die Arbeit ortsunabhängig erledigt werden kann. Idealtypisch sind Tätigkeiten, die zu einem hohen Anteil am Computer verrichtet werden können. Durchschnittlich können laut Unternehmensangaben jedoch 63,8 Prozent der Beschäftigten im Jahr 2021 nicht hybrid arbeiten, weil ihre Tätigkeit dies nicht zulässt oder weil andere Gründe dagegensprechen. Dabei zeigen sich deutliche Unterschiede nach Branchen: So geben die Personalverantwortlichen aus

den unternehmensnahen Dienstleistungen an, dass nur 46,4 Prozent der Beschäftigten nicht im Homeoffice oder mobil arbeiten können, während in der M+E-Industrie und den gesellschaftsnahen Dienstleistungen ca. sieben von zehn Mitarbeitenden nicht im Homeoffice oder mobil arbeiten können. In der sonstigen Industrie und Baubranche sind sogar knapp acht von zehn Mitarbeitenden betroffen.

**Die Befragung**

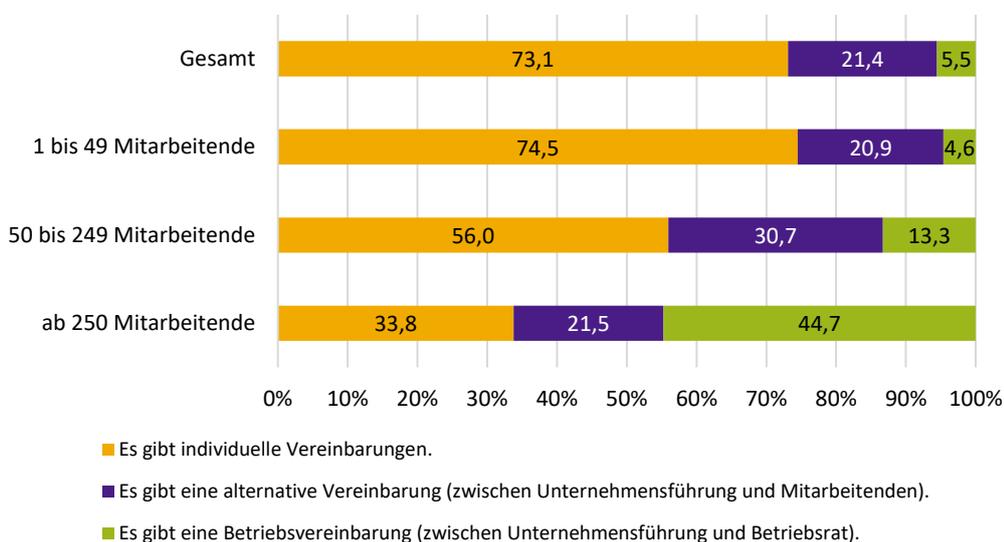
Die präsentierten Ergebnisse stammen aus einer im Herbst 2021 durchgeführten Online-Befragung im Rahmen der IW-Personalpanels, an der insgesamt 1.187 Unternehmen teilnahmen. Für die Teilnahme wurden die Unternehmen zufällig in einer nach Anzahl der Beschäftigten und der Branche geschichteten Stichprobe gezogen. Befragt wurden Personalverantwortliche (aus HR-Management, Personalleitung oder Geschäftsführung). Die Stichprobe schließt Unternehmen der Industrie (einschließlich Bauwirtschaft) und aller Dienstleistungsbranchen ein, die mindestens eine Person beschäftigen. Um repräsentative Gesamtwerte für alle Unternehmen zu ermitteln, wurden die Befragungsergebnisse hochgerechnet.

**In den meisten Unternehmen sind Homeoffice und mobile Arbeit individuell geregelt**

Knapp drei Viertel der befragten Personalverantwortlichen geben an, dass die Möglichkeit zu Homeoffice oder zu mobiler Arbeit in ihrem Unternehmen durch individuelle Vereinbarungen mit den Beschäftigten geregelt ist. Es bestehen jedoch deutliche Unterschiede nach Unternehmensgröße: Je größer das Unternehmen, umso größer der Anteil der Unternehmen, in denen eine Betriebsvereinbarung zwischen Unternehmensführung und Betriebsrat existiert. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass es in größeren Unternehmen häufiger einen Betriebsrat gibt als in kleineren (Ellguth, 2019). In mehr als 40 Prozent der großen Unternehmen ab 250 Mitarbeitenden wird die Möglichkeit zu mobiler Arbeit und Homeoffice in einer Betriebsvereinbarung geregelt, in weiteren 21,5 Prozent der Großunternehmen gibt es eine alternative Vereinbarung zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitenden (Abbildung 3).

**Abbildung 3: Regelungen für Homeoffice/mobiles Arbeiten nach Unternehmensgröße**

Anteil der Unternehmen, in Prozent



Quelle: IW-Personalpanel 2021, N=930

**Hybride Arbeit gewinnt an Bedeutung**

Zusammenfassend zeigen der steigende zeitliche Umfang und der wachsende Anteil mobil arbeitender Beschäftigter einen klaren Trend hin zu mehr räumlicher Flexibilität. Mit diesem Zuwachs mobiler Arbeit über Unternehmensgrößen und Branchen hinweg, verändert sich auch die Art der internen und externen Zusammenarbeit. Dies erfordert eine Reorganisation und Digitalisierung der Arbeitsprozesse und des Datenaustauschs. So ist es für einen reibungslosen Arbeitsalltag einerseits nötig, dass die Beschäftigten auf alle relevanten Informationen und Daten von ihrem jeweiligen Arbeitsort aus zugreifen können. Andererseits gewinnen im Hinblick auf den gelungenen hybriden Informationsaustausch Telefon- und Videokonferenzen sowie Chatprogramme und kollaborative Tools an Bedeutung. Auch für die externe Kommunikation mit Kunden und Geschäftspartnern bieten hybride Austauschtreffen mehr Flexibilität, die eine digitale Infrastruktur voraussetzen.

**Hybrides Arbeiten erhöht die Arbeitgeberattraktivität und trägt zur Fachkräftesicherung bei**

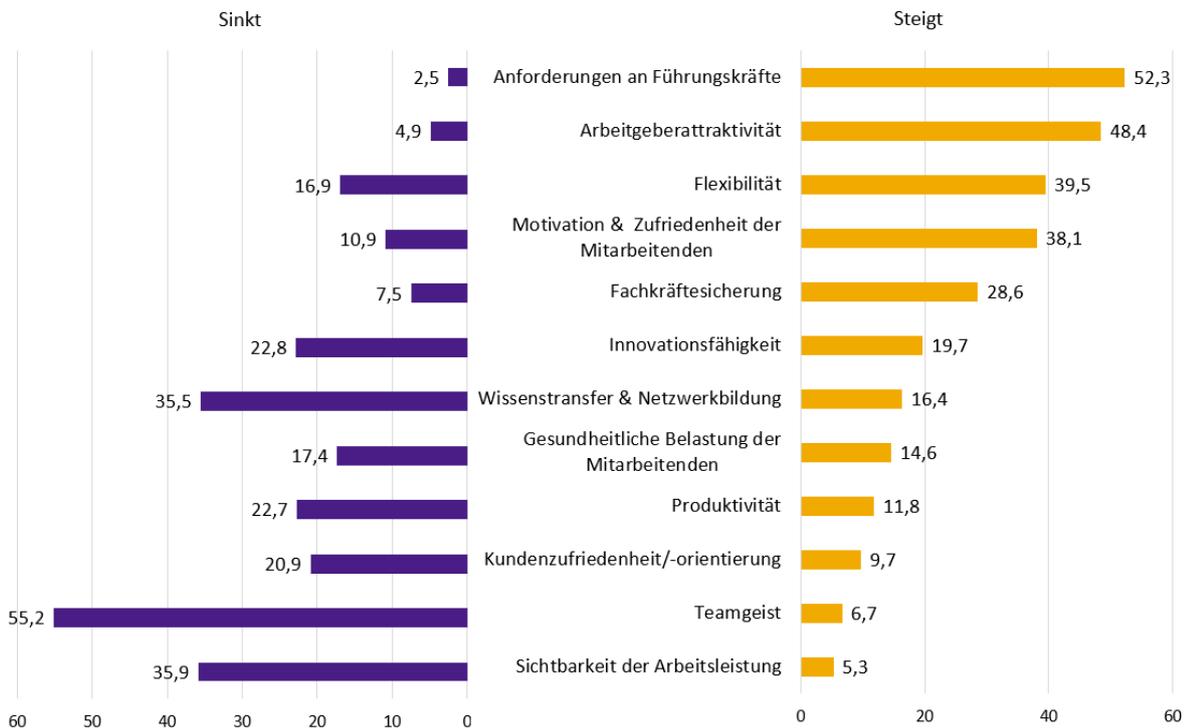
Die räumliche Flexibilisierung von Arbeit kann sich auf viele erfolgskritische Faktoren wie die Zusammenarbeit (Teamgeist, Wissenstransfer etc.), aber auch die Ergebnisse der Arbeit (Produktivität, Innovationsfähigkeit etc.) sowie die interne und externe Wahrnehmung des Unternehmens (Arbeitgeberattraktivität,

Kundenorientierung- und Zufriedenheit, Fachkräftesicherung etc.) auswirken. Um zu erfahren, ob und wie hybrides Arbeiten wirkt, wurden Personalverantwortliche um ihre Einschätzung gebeten. Dabei zeigt sich, dass das hybride Arbeiten in den Unternehmen sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich bringt (Abbildung 4).

Zu den **positiven Auswirkungen** der hybriden Arbeit gehört für die Hälfte der Unternehmen ein Anstieg der Arbeitgeberattraktivität (48,4 Prozent). Ein Grund hierfür könnte sein, dass hybride Arbeitsformen als Zeichen der Modernität, Innovation und Offenheit des Unternehmens vermarktet werden können. Dies kann ein Vorteil bei der Rekrutierung neuer Fachkräfte sein, aber auch zur Bindung der eigenen Mitarbeitenden an das Unternehmen beitragen. Knapp vier von zehn Unternehmen (38,1 Prozent) sehen, dass die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden gestiegen sind. Für knapp drei von zehn Unternehmen (28,6 Prozent) sind die Möglichkeiten zur Fachkräftesicherung gestiegen, zum Beispiel durch die Rekrutierung neuer Fachkräfte oder die Ausweitung der Arbeitszeit von Teilzeitkräften. Dies könnte in Zeiten zunehmender Fachkräftengpässe und Rekrutierungsschwierigkeiten (Hickmann/Malin, 2022) ein nicht zu vernachlässigender Vorteil für hybrid arbeitende Unternehmen sein. Als einen weiteren positiven Effekt des hybriden Arbeitens geben vier von zehn Unternehmen an, dass auch die Flexibilität des Unternehmens (39,5 Prozent) gestiegen ist.

**Abbildung 4: Auswirkungen hybrider Arbeit**

Anteil der Unternehmen, in Prozent



Quelle: IW-Personalpanel 2021, N=1.138-1.139

Die neuen hybriden Arbeitsformen können die Unternehmen allerdings auch vor **Herausforderungen** stellen. So gibt über die Hälfte der Unternehmen an, dass durch die hybride Arbeit die Anforderungen an die Führungskräfte gestiegen sind (52,3 Prozent), weil digitales Führen erst erlernt und eingeübt werden muss. Dabei geht es vor allem darum, Empathie und informellen Austausch auch im digitalen Raum aufrechtzuerhalten und gleichzeitig die Selbstorganisation im Team zu stärken. Führungskräfte müssen darüber hinaus sicherstellen, dass Beschäftigte ortsunabhängig die gleichen Chancen haben. Damit hängt zusammen, dass mehr als ein Drittel der Unternehmen (35,9 Prozent) angibt, dass beim hybriden Arbeiten

die Arbeitsleistung des Einzelnen weniger sichtbar ist, sodass Kriterien oder Kennziffern der Leistungsmessung angepasst werden müssen. Ebenfalls mehr als die Hälfte der Unternehmen fürchtet, dass der Teamgeist durch hybrides Arbeiten abnimmt (55,2 Prozent), weil der persönliche und der informelle Austausch fehlen. Auch wird die Gefahr gesehen, dass der Wissenstransfer und die Netzwerkbildung im Unternehmen abnehmen (35,5, Prozent). All diese Faktoren könnten eine Hürde für die (digitale) Zusammenarbeit im Unternehmen darstellen und erfordern neue Herangehensweisen und Maßnahmen für eine Stärkung des Austauschs im Team.

Neben diesen positiven und negativen Auswirkungen gibt jedoch auch knapp die Hälfte (44,4 bis 48,7 Prozent) der Unternehmen an, dass sich die Kundenzufriedenheit, die gesundheitliche Belastung der Mitarbeitenden und die Produktivität der Arbeit durch hybrides Arbeiten nicht verändern. Darüber hinaus fällt auf, dass rund 15 bis 25 Prozent der Befragten die Auswirkungen der hybriden Arbeit nicht abschließend beurteilen können und deshalb kein Votum abgeben.

Betrachtet man die Auswirkungen des hybriden Arbeitens nach Unternehmensgröße, zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen kleinen Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitenden und großen Unternehmen ab 250 Mitarbeitenden. Tendenziell nehmen mehr große als kleine Unternehmen eine Veränderung durch hybrides Arbeiten wahr. So bewerten deutlich mehr große als kleine Unternehmen, dass durch die hybride Arbeit einerseits die Arbeitgeberattraktivität, die Flexibilität, die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigen. Andererseits geben größere Unternehmen ebenfalls häufiger an, dass auch die Anforderungen an die Führungskräfte steigen. Insbesondere bei der Fachkräftesicherung geben mehr als doppelt so viele große wie kleine Unternehmen an, dass durch hybride Arbeitsformen die Möglichkeiten, neue Fachkräfte zu rekrutieren oder den Stundenumfang von Teilzeitkräften auszuweiten, steigen. Dafür sehen die Befragten in kleinen Unternehmen weniger negative Auswirkungen des hybriden Arbeitens auf die Zusammenarbeit und Leistungsbewertung wie Teamgeist, Sichtbarkeit der Arbeitsleistungen sowie Wissenstransfer und Netzwerkbildung. Ein möglicher Erklärungsgrund dafür könnte sein, dass die kleinere Anzahl an Mitarbeitenden einen geringeren Kommunikationsaufwand erfordert und somit der Austausch zwischen den Mitarbeitenden auch im hybriden Arbeiten eher erhalten bleibt.

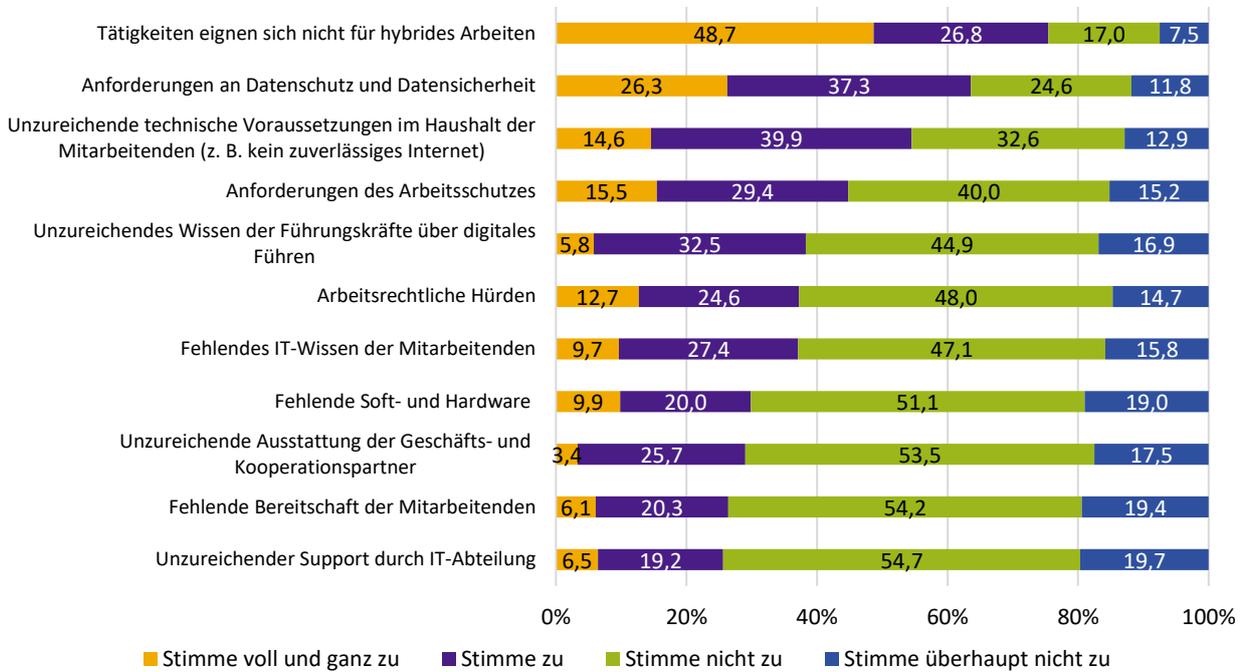
## Ungeeignete Tätigkeiten und fehlende Datensicherheit sind für die meisten Unternehmen Gründe gegen hybrides Arbeiten

Die Personalverantwortlichen wurden auch gefragt, welche Faktoren dem hybriden Arbeiten in ihrem Unternehmen entgegenstehen. Der meistgenannte Grund gegen hybrides Arbeiten sind ungeeignete Tätigkeiten. Drei Viertel der Unternehmen (75,5 Prozent) geben dies als Hindernis an. Darüber hinaus geben sechs von zehn Unternehmen (63,6 Prozent) an, dass Anforderungen an Datenschutz und Datensicherheit der hybriden Arbeit entgegenstehen. Auch technische Hürden spielen eine Rolle: Etwa die Hälfte der Unternehmen gibt an, dass unzureichende technische Voraussetzungen im Haushalt der Mitarbeitenden (zum Beispiel kein zuverlässiges Internet) ein Hindernis sind, jedes dritte Unternehmen nennt fehlende Soft- und Hardware und ein Viertel den unzureichenden IT-Support.

Nur jedes vierte Unternehmen gibt jedoch an, dass die fehlende Bereitschaft der Mitarbeitenden gegen hybrides Arbeiten spricht, was darauf hindeutet, dass die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich auf die neue Arbeitsorganisation einzustellen, hoch ist. Auch eine mögliche fehlende Ausstattung von Geschäftspartnern wird eher selten genannt. Größere Probleme werden im Bereich der Personalführung gesehen: Knapp vier von zehn Unternehmen geben an, dass die Führungskräfte zu wenig über digitales Führen wissen. Dies korrespondiert mit den gestiegenen Herausforderungen an die Führungskräfte.

**Abbildung 6: Gründe gegen hybride Arbeit**

Anteil der Unternehmen, in Prozent



Quelle: IW-Personalpanel 2021, N=1.089-1.107

### Hybrides Arbeiten als neue Herausforderung und Chance für die Personalarbeit

Die Ergebnisse der KOFA-Befragung zeigen: Die Personalverantwortlichen erwarten, dass auch im laufenden Jahr 2022, das bislang noch schwächer von den Pandemie-Auswirkungen betroffen ist, weiterhin viele Beschäftigte die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten nutzen werden. Die Unternehmen wollen damit auch weiterhin von den Vorteilen hybriden Arbeitens profitieren, zu denen vor allem verbesserte Arbeitgeberattraktivität, motiviertere Beschäftigte und neue Potenziale zur Fachkräftesicherung für Unternehmen zählen. Die Erfahrungen in der Pandemie haben aber zugleich gezeigt, dass hybrides Arbeiten auch Hürden mit sich bringt, die insbesondere in einem schwächeren Teamgeist und größeren Schwierigkeiten zu Wissenstransfer und Netzwerkbildung liegen können. Die Personalarbeit in den Unternehmen steht vor der Herausforderung, diesen Nachteilen durch kluge Konzepte entgegenzuwirken und so Fluktuation in Belegschaft und Unternehmensumfeld sowie sinkende Kundenzufriedenheit zu vermeiden. Dazu wollen die Unternehmen Beziehungen und Teamzusammenhalt intern pflegen sowie externe Kontaktpflege und aktive Kundenansprache intensivieren. Investition in hybride Arbeitsformen können so zu einer stärkeren digitalen und räumlich flexiblen Zusammenarbeit führen, die für das Unternehmen zusätzliche Beschäftigten- und Kundengruppen erschließt und zudem das Unternehmen flexibler und wettbewerbsfähiger macht.



Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) unterstützt kleine und mittlere Unternehmen dabei, Fachkräfte zu finden, zu binden und zu qualifizieren. Ausführliche Analysen und weitere Fakten über die Fachkräftesituation erhalten Sie unter: [kofa.de/studien](https://kofa.de/studien)

Bleiben Sie beim Thema Fachkräftemangel auf dem Laufenden und abonnieren Sie unseren Newsletter: [kofa.de/newsletter](https://kofa.de/newsletter)

Stand: 06 2022