

Garnitz, Johanna; Schaller, Daria; Selleng, Nicole

## Article

# Arbeitswelt im Wandel: Herausforderungen des Arbeitskräftemangels und die Dynamik des hybriden Arbeitens

ifo Schnelldienst

## Provided in Cooperation with:

Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

*Suggested Citation:* Garnitz, Johanna; Schaller, Daria; Selleng, Nicole (2024) : Arbeitswelt im Wandel: Herausforderungen des Arbeitskräftemangels und die Dynamik des hybriden Arbeitens, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 77, Iss. 01, pp. 49-54

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/281977>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Johanna Garnitz, Daria Schaller und Nicole Selleng

# Arbeitswelt im Wandel: Herausforderungen des Arbeitskräftemangels und die Dynamik des hybriden Arbeitens

In der heutigen Arbeitswelt steht die Herausforderung des Arbeitskräftemangels im Zentrum zahlreicher Diskussionen. Der Mangel an (qualifizierten) Arbeitskräften hat sich zu einer der größten Herausforderungen für die Unternehmen in Deutschland entwickelt. Dieser stellt aber nicht die einzige aktuell vieldiskutierte Herausforderung dar. Technischer Fortschritt, demografische Veränderungen und sich wandelnde Arbeitsmuster haben zu einem komplexen Geflecht geführt, das Unternehmen und Wirtschaftssysteme gleichermaßen prägt. Die Art und Weise, wie wir arbeiten, hat sich in den vergangenen Jahren entscheidend gewandelt, und der Begriff »hybrides Arbeiten« steht im Zentrum dieser Transformation. Die zunehmende Digitalisierung, gepaart mit den Erfahrungen aus der weltweiten Pandemie, hat dazu geführt, dass Unternehmen und Beschäftigte vermehrt auf hybride Arbeitsmodelle setzen. Die Möglichkeit des hybriden Arbeitens hat sich nicht nur als essenzielles Element der Attraktivität eines Unternehmens für Beschäftigte etabliert, sondern eröffnet auch neue Perspektiven für eine flexiblere und effizientere Arbeitsweise. Die Möglichkeit, vor Ort oder mobil zu arbeiten, birgt Potenziale, erfordert jedoch auch eine sorgfältige Navigation, um die Vorteile zu maximieren und mögliche Hürden zu überwinden. In diesem Zusammenhang beleuchtet der folgende Bericht die Chancen und Herausforderungen des hybriden Arbeitens und widmet sich gleichzeitig dem Problem des Arbeitskräftemangels. Er basiert auf einem Stimmungsbild unter ausgewählten HR-Verantwortlichen.

Aus einer selektiven Auswahl von etwa 9 300 Unternehmen vor allem aus Industrie- und Handelsbetrieben mit mind. 20 Beschäftigten haben sich 246 an der Umfrage beteiligt. Davon haben etwas mehr als drei Viertel der Unternehmen bis zu 49 Beschäftigte und jeweils knapp 11% der Unternehmen haben 50–249 bzw. über 500 Beschäftigte. Nur 2% der Unternehmen haben zwischen 250–499 Beschäftigte.<sup>1</sup> Die Hälfte der befragten Unternehmen gehört der Industrie an, 42% dem Handel und weitere 9% dem Dienstleistungssektor.

## ARBEITSKRÄFTEMANGEL – AKTUELL EINES DER GRÖSSTEN PROBLEME FÜR UNTERNEHMEN

Der Mangel an (qualifizierten) Arbeitskräften ist zu einer der größten Herausforderungen für die Unternehmen in

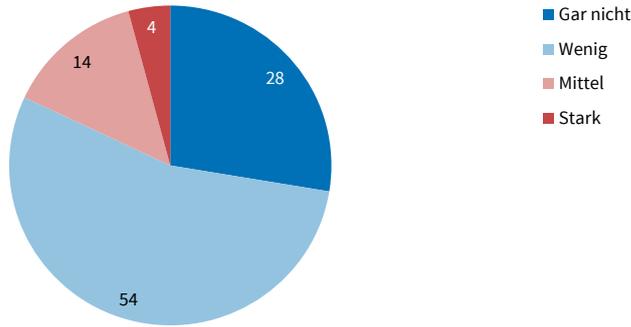
<sup>1</sup> Aufgrund der wenigen Beobachtungen wird diese Größenklasse im Folgenden nicht behandelt.

### IN KÜRZE

Die aktuelle Sonderumfrage der ifo-HR-Befragung beleuchtet die aktuellen Herausforderungen im Arbeitsumfeld, insbesondere die Themen Arbeitskräftemangel und Homeoffice, um ein umfassendes Verständnis der gegenwärtigen Arbeitsbedingungen zu erhalten. Die häufigste von Unternehmen angegebene Maßnahme gegen den Arbeitskräftemangel ist die Lohnerhöhung (78%), gefolgt von nicht-monetären Benefits für die Beschäftigten (74%) und flexiblen Arbeitszeiten sowie Homeoffice-Möglichkeiten (71%). 72% der befragten Unternehmen bieten Homeoffice an (bei der Hälfte dieser Unternehmen nur in einigen Bereichen). In den übrigen Unternehmen gibt es kein Homeoffice: 14% bieten dies aufgrund der Berufsbilder nicht, weitere 14% grundsätzlich nicht an.

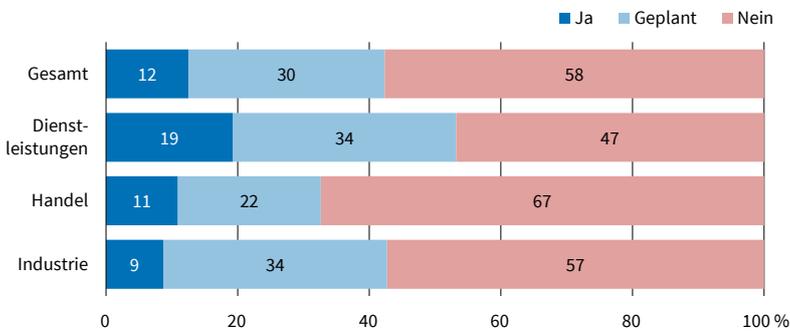
Deutschland geworden. Zu den Hauptgründen zählen unter anderem der demografische Wandel sowie die gesunkene Attraktivität vieler Ausbildungsberufe für junge Menschen. Die Auswirkungen spüren die Unternehmen deutlich: Aus den ifo Konjunkturumfragen geht hervor, dass der Anteil der Unternehmen, die durch Arbeitskräftemangel beeinträchtigt werden, trotz schwächerer Konjunktur im Juli 2023 leicht gestiegen ist. Dies trifft sowohl auf Fachkräfte als auch auf geringqualifizierte Arbeitskräfte zu (Garnitz et al. 2023). Laut ifo Konjunkturumfrage vom Juli 2023 leiden 43% der Unternehmen unter einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Besonders betroffen ist der Dienstleistungssektor mit etwa der Hälfte der Unternehmen. Der Anteil im Verarbeitenden Gewerbe liegt bei 35% und im Handel und im Baugewerbe bei knapp einem Drittel. Einen Höchststand hatte der Arbeitskräftemangel im Juli 2022 erreicht, als die Hälfte der Unternehmen den Arbeitskräftemangel spürten (ifo Institut 2022, 2023a). Die ifo HR-Befragung ergab ebenfalls, dass viele Firmen große Probleme bei der Suche nach Arbeitskräften haben. In einer früheren ifo HR-Befragung in diesem Jahr beklagten teilnehmende Ausbildungsbetriebe auch eine Veränderung der Bewerbersituation, nicht nur in Bezug auf die geringere Quantität, sondern auch hinsichtlich der Qualität der Anwärter\*innen für Ausbildungsberufe. Einer von fünf Ausbildungsbetrieben bietet für das kom-

Abb. 1  
**Ersatz von Arbeitsplätzen durch Automatisierungsprozesse**  
 Gewichtete Anteile in %



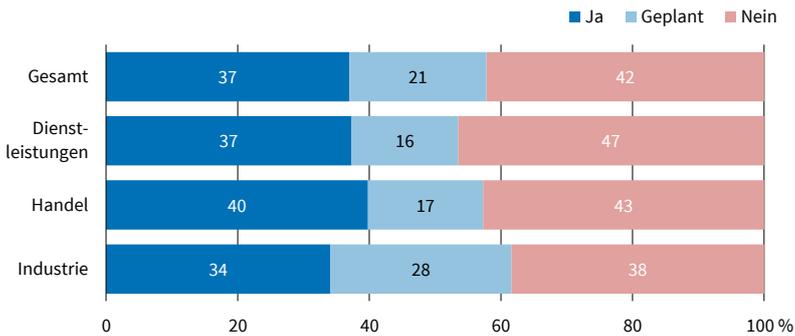
Quelle: ifo HR-Befragung. © ifo Institut

Abb. 2  
**Planung des Einsatzes von KI im Unternehmen gegen den Arbeitskräftemangel**  
 Gewichtete Anteile in %, nach Wirtschaftsbereich



Quelle: ifo HR-Befragung. © ifo Institut

Abb. 3  
**Maßnahmen, um Mitarbeitende aus Babyboomer-Generation zu halten**  
 Gewichtete Anteile in %, nach Wirtschaftsbereich



Quelle: ifo HR-Befragung. © ifo Institut

mende Ausbildungsjahr keine neuen Ausbildungsstellen an (Garnitz et al. 2023).

**WIE GEHEN UNTERNEHMEN MIT ARBEITSKRÄFTEMANGEL UM?**

In der Diskussion um fehlende Arbeitskräfte kommt häufig das Argument auf, dass fehlende Arbeitskräfte in Zukunft durch Automatisierungsprozesse ersetzt werden können. Die Unternehmen wurden daher gefragt, inwieweit sie damit rechnen, dass in den kommenden

fünf Jahren Arbeitsplätze in ihrem Unternehmen durch Automatisierungsprozesse ersetzt werden. Insgesamt rechnen die Befragten zum jetzigen Zeitpunkt eher weniger damit (54%). 28% gehen davon aus, dass keine Arbeitsplätze durch Automatisierungsprozesse in ihrem Unternehmen ersetzt werden. 14% rechnen mit einer mittleren und 4% mit einer starken Entwicklung (vgl. Abb. 1). Dienstleistungsunternehmen sowie Industrieunternehmen rechnen eher damit als Unternehmen aus dem Handel. Zudem gehen die großen Unternehmen von einer stärkeren Entwicklung hinsichtlich des maschinellen Personalersatzes aus als Unternehmen mit bis zu 249 Beschäftigten.

Als nächstes wurden die Teilnehmenden gefragt, ob sie bereits Künstliche Intelligenz (KI) einsetzen, oder dies planen, um so das Problem der fehlenden Arbeitskräfte zu reduzieren. 58% der Teilnehmenden verneinten dies. 12% nutzen diese Art der Problemlösung bereits, weitere 30% planen dies. Die Auswertung nach Wirtschaftsbereichen zeigt, dass Handelsbetriebe KI weniger nutzen bzw. deren Einsatz planen, um dem Arbeitskräftemangel zu begegnen, als Betriebe der anderen beiden Wirtschaftsbereiche: Zwei Drittel der befragten Handelsunternehmen setzen weder KI zur Problemlösung ein noch ist dies geplant, während über die Hälfte der Dienstleistungsbetriebe diese Lösung anwendet oder plant (vgl. Abb. 2). Im Verarbeitenden Gewerbe planen ein ähnlicher Anteil der Unternehmen den Einsatz von KI, ein geringerer Anteil als bei den Dienstleistern setzt das bereits um. Vor allem in großen Betrieben wird KI als Lösung für den Arbeitskräftemangel bereits eingesetzt (21%) oder es ist geplant (46%).

Eine Befragung im September unter HR-Verantwortlichen gibt Aufschluss über die generelle Nutzung von KI. 18% der Unternehmen gaben an, KI in mindestens einem Unternehmensbereich zu nutzen, weitere 35% haben dies geplant (Garnitz und Schaller 2023). Ähnliche Ergebnisse liefert eine ifo-Befragung, die nicht speziell HR-Verantwortliche adressierte, sondern Unternehmen im Allgemeinen. Hier gaben 13% an, dass KI im Einsatz ist, 9% haben dies geplant, 37% diskutieren darüber und für weitere 41% ist KI kein Thema (Schaller et al. 2023). Im HR-Bereich nutzen zum aktuellen Zeitpunkt ca. 5% der Unternehmen Künstliche Intelligenz, geplant ist dies von knapp einem Viertel der Betriebe. 70% der Unternehmen berichten weder von einem aktuellen noch von einem geplanten Einsatz. Dass 86% der befragten HR-Verantwortlichen Bedenken hinsichtlich eines Einsatzes von KI haben, vor allem aufgrund von fehlendem Know-how, erklärt die bisher verhaltenen Einsatzzahlen (Garnitz und Schaller 2023).

Ein weiterer Problemlösungsansatz gegen den Arbeitskräftemangel sind Maßnahmen zur längeren Weiterbeschäftigung von Beschäftigten aus der Babyboomer-Generation. Mehr als die Hälfte der Unternehmen aller Wirtschaftsbereiche und Größenklassen tun oder planen dies (zusammen 58%, vgl. Abb. 3). In der Industrie werden etwas häufiger solche Maßnahmen ergriffen bzw. geplant (62%) als in den an-

deren Wirtschaftsbereichen. Unternehmen mit über 500 Beschäftigten ergreifen derzeit seltener solche Maßnahmen als kleinere Unternehmen (24% im Vergleich zu 42–44% in kleineren Unternehmen), planen dies aber häufiger (29%).

Aus einem Maßnahmenkatalog konnten die Unternehmen mehrere Antworten auswählen, wie sie gegen den Arbeitskräftemangel vorgehen. Am häufigsten bieten sie monetäre Anreize in Form von Lohnerhöhungen (ca. 78% der Unternehmen) an. Die befragten Unternehmen setzen aber auch auf Bonuszahlungen und nicht-monetäre Maßnahmen wie Mitarbeiter-Benefits, flexible Arbeitszeitgestaltung oder Weiterbildungsangebote. Kinderbetreuungsmöglichkeiten spielen eine eher untergeordnete Rolle (vgl. Abb. 4). Letzteres wird eher in größeren Unternehmen mit über 500 Beschäftigten und Industrieunternehmen angeboten. Bei großen Unternehmen sticht auch heraus, dass diese häufiger nicht-monetäre Maßnahmen wie Mitarbeiter-Benefits, flexible Arbeitszeiten und Weiterbildungsangebote einsetzen. Unternehmen im Handel oder mit maximal 49 Beschäftigten setzen dagegen stärker auf Lohnerhöhungen (jeweils fast 90%).

Insgesamt sehen die meisten Unternehmen (88%) ihre Existenz aufgrund des Arbeitskräftemangels nicht bedroht. Nur eins von zehn Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen äußerte diese Bedenken. Im Handelsssektor bangen etwas mehr Unternehmen (17%) aufgrund des Arbeitskräftemangels um ihre Existenz. In den Größenklassen stechen die Unternehmen mit über 500 Beschäftigten heraus, von denen keines seine Existenz bedroht sieht. Weniger optimistisch sind vor allem Unternehmen mit maximal 49 Beschäftigten, von denen ca. 27% um ihre Existenz fürchten (vgl. Abb. 5). In der ifo Konjunkturumfrage Oktober 2023 wurde ebenfalls die Frage nach der Existenzbedrohung gestellt, unabhängig von den Gründen. Hier gaben 6,8% der befragten Unternehmen an, dass dies der Fall sei. Im Januar lag der Prozentsatz noch deutlich niedriger bei 4,8% (Licht und Wohlrabe 2023).

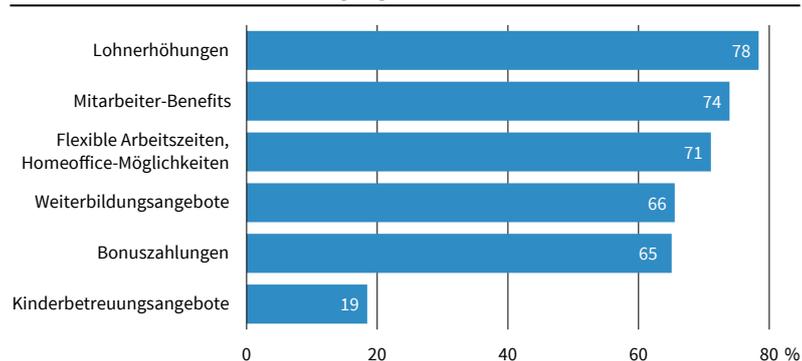
71% der befragten Unternehmen begegnen unter anderem mit einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung bzw. Homeoffice-Möglichkeiten dem Arbeitskräftemangel (vgl. Abb. 4). Wie Unternehmen mit neuen Arbeitsformen, wie z. B. der hybriden Arbeit, umgehen und inwieweit sie diese bereits etabliert haben, war auch Bestandteil des Stimmungsbilds.

**UMGANG DER UNTERNEHMEN MIT HYBRIDER ARBEIT**

Bei vielen Unternehmen hat sich bereits die Zwischenform »Hybride Arbeit« etabliert. Diese bezeichnet eine zeit- und ortsunabhängige Form der Arbeit, bei der die Angestellten ihre Tätigkeiten zu Teilen im Büro, aber auch außerhalb der Betriebsstätte, sogenannt »mobil«, verrichten können. Bei der mobilen Ausführung muss es sich nicht zwingend um das häusliche Arbeitszimmer handeln, sondern es können auch an-

Abb. 4

**Maßnahmen, mit denen Unternehmen auf Arbeitskräftemangel reagieren**  
Gewichtete Anteile in %, Mehrfachnennung möglich

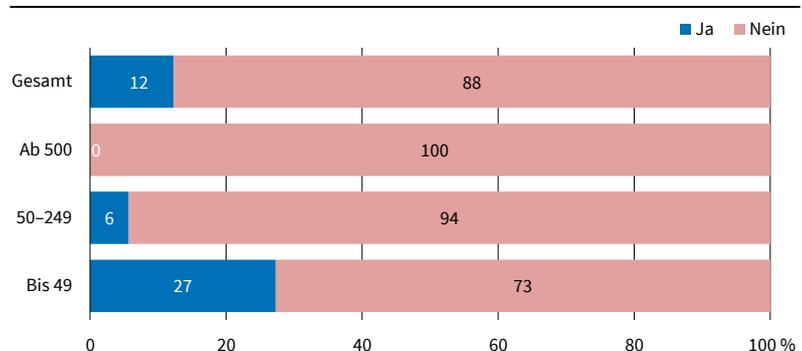


Quelle: ifo HR-Befragung.

© ifo Institut

Abb. 5

**Bedrohung der Existenz des Unternehmens**  
Gewichtete Anteile in %, nach Größenklasse



Quelle: ifo HR-Befragung.

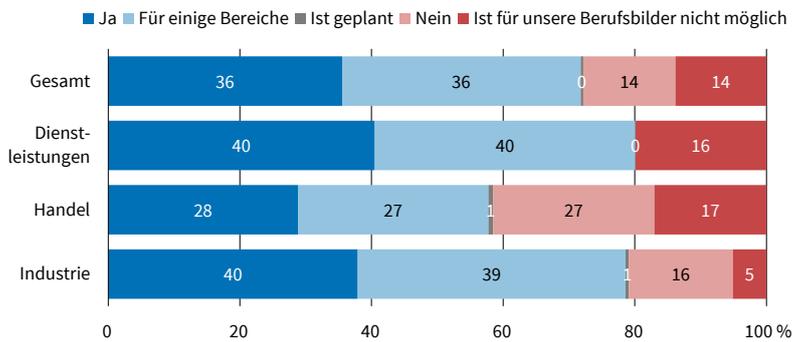
© ifo Institut

dere Räumlichkeiten wie ein Café, unterwegs im Zug oder andere Co-Working-Spaces dazu dienen. Sie ist seit der Corona-Pandemie Alltag geworden (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2023), und auch nach der Pandemie arbeiten viele Menschen weiterhin zu Hause: Gemäß einer Erhebung des ifo Instituts gibt es keine Hinweise auf einen Abbau. Im August 2023 arbeiteten 25% aller deutschen Beschäftigten mindestens teilweise von zu Hause. Dieser Wert ist seit April 2022 – kurz nach Aufhebung der Homeoffice-Pflicht – nahezu konstant (Alipour 2023). Gemäß der Randstad-ifo-Personalleiterbefragung im Juli 2023 bieten 61% der befragten Unternehmen die Möglichkeit, durchschnittlich 6,4 Tage pro Monat zu Hause zu arbeiten. Dabei bieten Handelsunternehmen und kleine Unternehmen seltener die Möglichkeit zum Homeoffice (Freuding et al. 2023). Laut ifo Konjunkturumfrage August 2023 verbringen Deutsche 17% ihrer Arbeitsstunden im Homeoffice. Zu beachten ist hierbei, dass nur knapp die Hälfte aller Stellen mit Homeoffice vereinbar sind. Bei diesen Stellen arbeiten die Beschäftigten im Durchschnitt 1,5 Tage pro Woche von zu Hause (ifo Institut 2023a). In Deutschland gibt es derzeit keine rechtliche Regelung zum mobilen Arbeiten. Die Möglichkeit beruht auf einer freiwilligen Entscheidung des Arbeitgebers. In der Praxis bieten Unternehmen die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten,

Abb. 6

**Möglichkeit zum hybriden Arbeiten**

Gewichtete Anteile in %, nach Wirtschaftsbereich



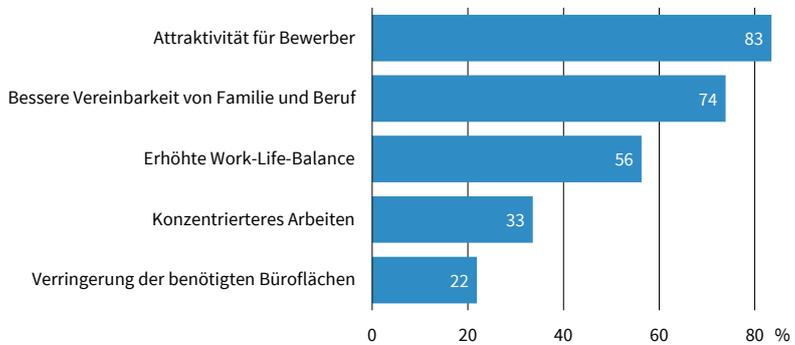
Quelle: ifo HR-Befragung.

© ifo Institut

Abb. 7

**Chancen mobilen Arbeitens**

Gewichtete Anteile in %, Mehrfachnennung möglich



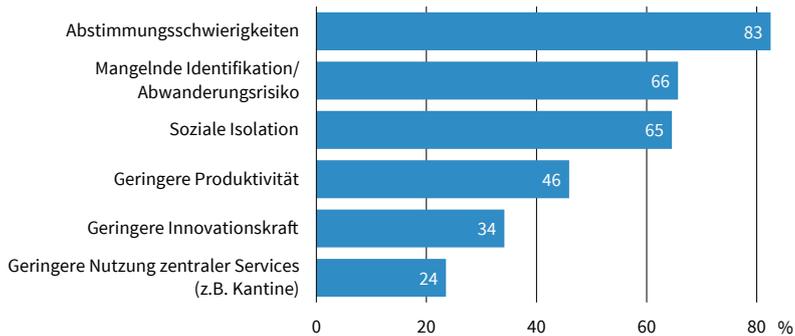
Quelle: ifo HR-Befragung.

© ifo Institut

Abb. 8

**Herausforderungen hybrider Arbeit**

Gewichtete Anteile in %



Quelle: ifo HR-Befragung.

© ifo Institut

um Fachkräfte zu binden und die Motivation der Beschäftigten zu erhöhen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2023).

**HYBRIDES ARBEITEN IN SIEBEN VON ZEHN UNTERNEHMEN MÖGLICH**

Die Ergebnisse des Stimmungsbilds machen die unterschiedlichen Voraussetzungen hinsichtlich der Möglichkeit hybriden Arbeitens in den befragten Unternehmen deutlich. 36% der befragten Unternehmen

bieten ihren Beschäftigten an, teilweise im Büro und teilweise mobil zu arbeiten. 14% verneinten die Frage nach dieser Möglichkeit. In 36% der Betriebe ist dies für einige Bereiche möglich, 0,5% planen die Einführung. Bei 14% ist das hybride Arbeiten aufgrund der Berufsbilder nicht möglich. Während im Dienstleistungssektor über 80% das hybride Arbeiten entweder ganz oder zumindest für einige Bereiche anbieten, liegt der Anteil im Handel mit 58% am niedrigsten. In der Industrie beträgt der Anteil 79% (vgl. Abb. 6).

Nahezu alle größeren Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten bieten in geeignetem Umfeld hybrides Arbeiten an (94%). Es ist zu beobachten, dass der Anteil der Unternehmen, in denen hybrides Arbeiten möglich ist, mit abnehmender Unternehmensgröße sinkt. Diese Ergebnisse decken sich mit denen der Randstad-ifo-Personalleiterbefragung vom Juli 2023, wonach generell weniger kleinere Unternehmen die Möglichkeit hybrider Arbeitsformen anbieten als größere. Beim Gestaltungsumfang hingegen zeigen sich kleinere Betriebe mit Hybridarbeit meist großzügiger hinsichtlich der genehmigten mobilen Tage als die größeren (ifo Institut 2023b).

Neben der generellen Möglichkeit zum hybriden Arbeiten interessiert auch, an wie vielen Tagen pro Woche die Beschäftigten im Durchschnitt mobil arbeiten. Insgesamt gaben 33% an, dass ihre Beschäftigten im Schnitt 0 Tage mobil arbeiten, bei 60% der Unternehmen arbeiten die Beschäftigten 1–2 Tage in der Woche mobil, bei 7% 3–4 Tage und bei 0,5% mehr als 4 Tage. Bei den meisten Unternehmen (89%), die grundsätzlich die Möglichkeit des hybriden Arbeitens anbieten, arbeiten die Beschäftigten 1–2 Tage mobil. In einem von zehn dieser Betriebe arbeiten die Beschäftigten im Schnitt 3–4 Tage mobil und nur in Ausnahmefällen mehr als 4 Tage.

Ob und inwiefern die Möglichkeit zum hybriden Arbeiten besteht, hängt nicht zuletzt auch von den Chancen und Herausforderungen ab, die sich dadurch bieten. Die Forschung im Bereich des hybriden Arbeitens hat gezeigt, dass Homeoffice zwar den internen Austausch von Arbeitsteams stärkt, die teamübergreifende Kommunikation aber eingeschränkt wird (Yang et al. 2022; Bloom et al. 2022). Zudem scheinen virtuell kommunizierende Teams weniger kreative Ideen zu entwickeln als Teams in Präsenz (Brucks und Levav 2022). Daneben leiden besonders unerfahrene Beschäftigte unter mobiler Arbeit, da erfahrene Kolleg\*innen für Rückfragen schwieriger zu erreichen sind (Alipour 2023). Gleichzeitig zeigten Experimente aber auch, dass Beschäftigte, die die Möglichkeit zum Homeoffice haben, seltener kündigen und insgesamt zufriedener mit ihrem Job sind als jene, die immer im Büro sein müssen (Bloom et al. 2022). Deshalb wurde in der durchgeführten Umfrage auch nach den Chancen und Herausforderungen von hybrider Arbeit für die Unternehmen gefragt. Hierbei konnten die Teilnehmenden aus einer Auswahl an vorgegebenen Antworten auswählen. Die meistgenannten Chancen sind die At-

traktivität für Bewerber\*innen (83 %) und eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf (74 %, vgl. Abb. 7). Knapp mehr als die Hälfte gab zudem die erhöhte Work-Life-Balance für die Beschäftigten an, rund ein Drittel nannte konzentriertes Arbeiten als Chance des mobilen Arbeitens. Die Verringerung der Büroflächen ist in diesem Kontext nur für ein Fünftel relevant. Um mit dieser Arbeitsform attraktiver für Bewerber\*innen zu sein, scheint für die großen Unternehmen ein wichtigeres Argument als für kleinere Unternehmen, ebenso wie das konzentrierte Arbeiten. Kleinere Unternehmen sehen dagegen vor allem die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch hybride Arbeit gegeben. Der Vergleich zwischen den Wirtschaftsbereichen zeigt, dass vor allem Industrieunternehmen die größte Chance dieser Arbeitsform in Bezug auf die gesteigerte Attraktivität für Bewerber\*innen sehen, wohingegen Handels- und des Dienstleistungsbetriebe diese vor allem in Einklang mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf begreifen.

Als größte Herausforderung sehen die Unternehmen Abstimmungsschwierigkeiten (83%), eine geringere Nutzung zentraler Services dagegen am seltensten (24 %, vgl. Abb. 8). 66% der befragten Unternehmen nannten die mangelnde Identifikation der Beschäftigten mit dem Arbeitgeber und damit das Abwanderungsrisiko als Herausforderung, 65 % befürchten eine soziale Isolation der Beschäftigten. Mit einer möglichen geringeren Produktivität sehen sich 46% und mit einer geringere Innovationskraft 34% konfrontiert. Der Größenklassenvergleich zeigt, dass größere Unternehmen die geringere Nutzung zentraler Services häufiger als Schwachpunkt sehen als kleinere Unternehmen. Im Dienstleistungssektor wurden Abstimmungsschwierigkeiten deutlich seltener genannt (77%) als in der Industrie (83%) und im Handel (86%). Handelsunternehmen wiederum schätzen das Risiko der Abwanderung am geringsten ein (45 %, Industrie: 74 %, Dienstleistungssektor: 79%).

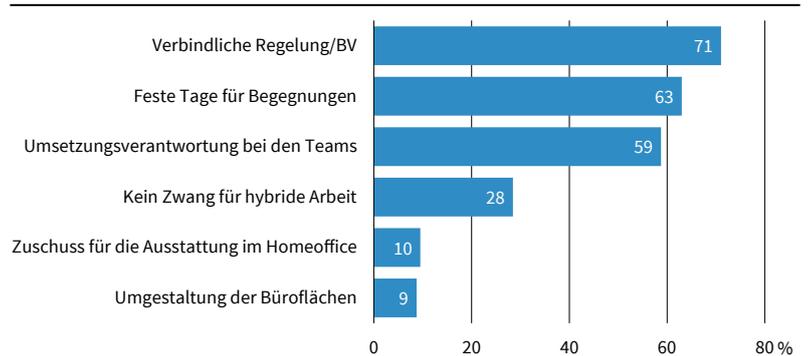
Damit das hybride Arbeiten gelingt, sind für die meisten Unternehmen verbindliche Regeln (71 %) und feste Teamtage für Begegnungen (63%) wichtig. Eine Umgestaltung der Büroflächen oder ein Zuschuss für die Ausstattung des Arbeitsplatzes im Homeoffice sehen die Unternehmen dagegen als weniger ausschlaggebend für das Gelingen hybrider Arbeit an (vgl. Abb. 9). In den einzelnen Wirtschaftsbereichen sehen vor allem Dienstleister eine verbindliche Regelung sowie Umsetzungsverantwortung bei den Teams als förderlich an. Die Freiwilligkeit für Beschäftigte, ob diese das Angebot hybrider Arbeit annehmen, sehen 28% als förderlich an. Für mehr als drei Viertel der Unternehmen mit über 500 Beschäftigten sind die entsprechenden Erfolgsfaktoren feste Tage für Begegnungen sowie Umsetzungsverantwortung bei den Teams.

Abschließend wurden die Unternehmen gefragt, wie sie in Zukunft mit dem hybriden Arbeiten umgehen wollen. Von den Unternehmen, die hybride Arbeit bereits entweder ganz oder für bestimmte Bereiche etabliert haben (72 %) möchte der Großteil (81%) das

Abb. 9

**Faktoren, die die Umsetzung hybrider Arbeit begünstigen**

Gewichtete Anteile in %, Mehrfachnennung möglich



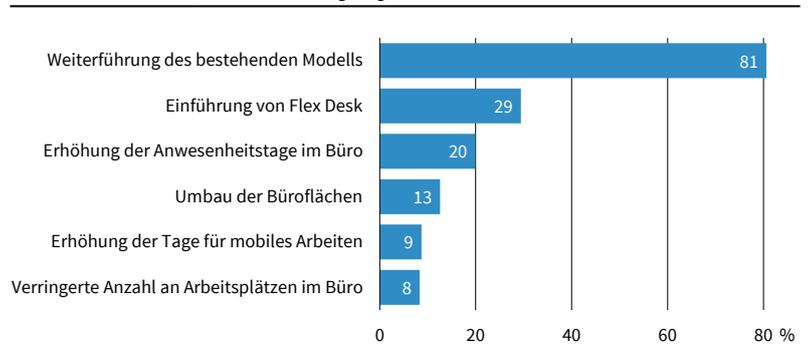
Quelle: ifo HR-Befragung.

© ifo Institut

Abb. 10

**Umgang mit hybridem Arbeiten wenn dies bereits etabliert ist**

Gewichtete Anteile in %, Mehrfachnennung möglich



Quelle: ifo HR-Befragung.

© ifo Institut

bestehende Modell weiterführen. Zusätzlich wollen etwa 29% Flex Desks, also keine fest zugeordneten Schreibtische, einführen. Ein Fünftel der Unternehmen möchte die Anwesenheitstage im Büro erhöhen, während 9% die Anzahl der Tage für mobiles Arbeiten ausweiten wollen. 13% möchten im Zuge der Ausgestaltung hybrider Arbeit die Meetingflächen im Büro ausbauen, während 8% über eine Verringerung der Arbeitsplätze im Office nachdenkt (vgl. Abb. 10). Von den Unternehmen, in denen aktuell keine Möglichkeit der hybriden Arbeit gegeben ist (14%), wird am bestehenden Modell auch in Zukunft festgehalten.

**REFERENZEN**

Alipour, J. (2023), »Kein Homeoffice ist auch keine Lösung«, *ifo Schnelldienst* 76(10), 35–38.

Bloom, N., H. Ruobing und J. Liang (2022), »How Hybrid Working From Home Works Out«, *NBER Working Paper* 30292, verfügbar unter: <https://doi.org/10.3386/w30292>.

Brucks, M. S. und J. Levav (2022), »Virtual Communication Curbs Creative Idea Generation«, *Nature* 605, 108–112, verfügbar unter: <https://doi.org/10.1038/s41586-022-04643-y>.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2023), »Homeoffice (Arbeitsrecht)«, verfügbar unter: <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsrecht/Teilzeit-flexible-Arbeitszeit/homeoffice.html>, aufgerufen am 17. November 2023.

Freuding, J., J. Garnitz und D. Schaller (2023), »Demografischer Wandel und Arbeitskräftemangel: Personalpolitik von jung bis alt«, *ifo Schnelldienst* 76(7), 62–67.

Garnitz, J., S. Sauer und D. Schaller (2023), »Arbeitskräftemangel belastet die deutsche Wirtschaft«, *ifo Schnelldienst* 76(9), 60–64.

Garnitz, J. und D. Schaller (2023), »ChatGPT, Chatbots und mehr – wie wird künstliche Intelligenz in den HR-Abteilungen von Unternehmen genutzt?«, *ifo Schnelldienst* 76(9), 65–68.

ifo Institut (2022), »Fachkräftemangel steigt auf Allzeithoch«, *Pressemitteilung* 2. August 2022, verfügbar unter: <https://www.ifo.de/pressemitteilung/2022-08-02/fachkraeftemangel-steigt-auf-allzeithoch>.

ifo Institut (2023a), »Deutsche verbringen 17% ihrer Arbeitsstunden im Homeoffice«, 8. September 2023, verfügbar unter: <https://www.ifo.de/fakten/2023-09-08/deutsche-verbringen-17-ihrer-arbeitsstunden-im-homeoffice>.

ifo Institut (2023b), Mangel an Fachkräften hat leicht zugenommen, 16. August 2023, verfügbar unter: <https://www.ifo.de/fakten/2023-08-16/mangel-fachkraefte-hat-leicht-zugenommen>.

Licht, T. und K. Wohlrabe (2023), »Die deutsche Wirtschaft nach drei herausfordernden Jahren – droht eine Pleitewelle?«, *ifo Schnelldienst* 76(12), 38–41.

Schaller, D., K. Wohlrabe und A. Wolf (2023), »KI, Cloud Computing und Blockchain – wo steht die deutsche Wirtschaft?«, *ifo Schnelldienst* 76(8), 3–9.

Yang, L., D. Holtz, S. Jaffe, S. Suri, S. Sinha, J. Weston, C. Joyce, N. Shah, K. Sherman, B. Hecht und J. Teevan (2022), »The Effects of Remote Work on Collaboration among Information Workers«, *Nature Human Behaviour* 6, 43–54, verfügbar unter: <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>.