

# STUDIE 2021 Neue Arbeitswelten



**KWF**  
Business Consultants

## Endstation Homeoffice? Wohin deutsche Unternehmen steuern.

Frankfurt, Juli 2021

Christian Kistler

Eine Studie der Management Beratung AXXCON in  
Zusammenarbeit mit den Unternehmensberatungen  
Detego und KWF Business Consultants zum Thema  
„Neue Arbeitswelten“ in deutschen Unternehmen.

 **CONFERO**  
GROUP  
KWF ist Teil der Confero Group

# Vorwort



Wie präsent sind Ihnen noch die Erinnerungen an das Arbeitsjahr 2019? War das Bestandteil Ihrer Arbeitsroutine: Regelmäßige interne Meetings, persönliche Gespräche in der Kantine oder im Büro, Geschäftsreisen mit Kundenkontakt? Fast alles in Zeiten der Pandemie ein No-Go. Beziehungen werden in diesen Tagen völlig neu gelebt, Virtualität bestimmt den beruflichen Alltag. Völlig neue Fähigkeiten, wie z.B. „Führen auf Distanz“, „Entfernungen überbrücken lernen, um Nähe aufkommen zu lassen“ sind gefragt, um persönliche sowie wirtschaftliche Ziele zu erreichen und auch den Kontakt zu den Mitarbeitenden nicht abreißen zu lassen.

Nach anderthalb Jahren im mehr oder minder Krisen- oder Ausnahmemodus stellt sich zunehmend die Frage: Wird das vermeintliche Provisorium zum Selbstläufer, zum Standard für die Arbeitswelten der Zukunft? AXXCON und seine Studienpartner DETEGO sowie KWF Business Consultants wollten wissen, wo Sie als Entscheider mit Ihrem Unternehmen stehen und wie Sie die Arbeitswelt für sich und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter planen. Gibt es ein Back to Normal oder eine postpandemische Aufbruchstimmung, die der Arbeitskultur vollkommen neue Inhalte und Leitplanken setzt? Um diesen Fragen auf den Grund zu gehen, haben die von uns beauftragten Meinungsforscher mit 216 Top-Führungskräften deutscher Banken, Versicherer und Energieversorger sehr intensive Interviews geführt. Wir bedanken uns ganz herzlich dafür, dass Sie mitgemacht haben!

AXXCON, DETEGO und KWF sind unter anderem Partner vieler Banken, Versicherer und Energieversorger. Wir sind für Sie da, wenn Sie Ihre Arbeitswelt mit belastbaren Lösungen in die Zukunft transformieren wollen. Am Anfang steht das Gespräch – virtuell oder klassisch. Wir freuen uns auf Sie. Die Studie soll Ihnen Benchmarks ermöglichen, gute Anregungen geben und eine herzliche Einladung für ein persönliches Gespräch mit dem Berater Ihres Vertrauens sein.

Bei der Lektüre der Studienergebnisse wünschen wir Ihnen interessante Anregungen!

Michael G. Möller, Managing Partner  
AXXCON GmbH & Co. KG

Michael Gschwendtner, Partner  
AXXCON GmbH & Co. KG

Ralf Seidel, Geschäftsführer  
Detego GmbH & Co. KG

Christian Kistler, Managing Partner  
KWF Business Consultants GmbH

# AGENDA

01 Management Summary

02 Ergebnisse der Befragung

- Anpassung an die Corona-bedingten Veränderungen
- Veränderungen in den Unternehmen
- Risiken und Chancen des hybriden Arbeitens
- Maßnahmen für die Entwicklung neuer Arbeitsformen
- Umsetzung der Anforderungen an die neue Arbeitswelt
- Arbeitswelten der Zukunft

03 Statistik

04 Methode





# 01 Management Summary



# Management Summary



Die Corona-Pandemie hat seit dem Frühjahr 2020 die Form der Zusammenarbeit auf vielen Unternehmensebenen auf einen Schlag grundlegend verändert. Welche Umstellungen seit Beginn der Corona-Pandemie haben die Unternehmen am meisten herausgefordert? Wie stellen sich die Führungskräfte die Arbeitswelt der Zukunft nach Ihren aktuellen Erfahrungen vor und wie kann die Transformation dahin gelingen? Mehr als 200 C-Level-Entscheider und Führungskräfte aus den Branchen Banken, Versicherungen und Energieversorgung haben geantwortet.

Sowohl die Unternehmen insgesamt als auch die Beschäftigten konnten die Herausforderungen gut bewältigen, so die Sicht von mehr als 90 Prozent der Befragten ([Seite 10](#), [Seite 12](#)). Das gilt gleichermaßen für die Mitarbeitenden und Führungskräfte ([Seite 14](#)). Durch die Umstellungen gestärkt wurden Innovationen, Effektivität, Loyalität und Motivation, während Teamgeist und das psychische Wohlbefinden mitunter gelitten haben ([Seite 19](#)).

Effektives Arbeiten und die Kommunikation über Hierarchien hinweg haben im Homeoffice gewonnen, aber informeller Austausch, Konfliktlösung und Teambuilding waren teilweise problematisch ([Seite 21](#)).

Als größte Risiken der Arbeit aus dem Homeoffice werden Einsamkeit und die fehlende Trennung von Berufs- und Privatleben identifiziert. Auch die Führung von Mitarbeitenden auf Distanz und eine gefühlt verminderte Wertschätzung stellen alle Beteiligten vor neue Herausforderungen ([Seite 25](#)), wobei ein guter Führungsstil vor allem an Kommunikation, Vertrauen und Vorbildfunktion festgemacht wird. Aber auch Kooperation und Empathie sind wichtig ([Seite 33](#)).

„Zur erfolgreichen Ausgestaltung neuer Arbeitswelten gehören zwingend neue Instrumente zur Führung und Einbindung der Mitarbeitenden.“

# Management Summary



Die größten Chancen liegen aus der Sicht der Befragten andererseits darin, dass Fahrtzeiten wegfallen und die Eigen-verantwortung der Mitarbeitenden zunimmt ([Seite 28](#)).

In rund 90 Prozent der Unternehmen ist eine hybride Arbeitsform aus Präsenz und Homeoffice bereits umgesetzt, verbunden mit flexiblen Arbeitszeiten und digitalen Fortbildungsangeboten. Drei Viertel der Unternehmen setzten auf neue Formen der Teamarbeit bei Innovationsprozessen. Permanente Heimarbeitsplätze und neue Formen des Team-Managements wie Scrum oder Kanban spielen dagegen nur für gut die Hälfte der Unternehmen eine Rolle ([Seite 35](#)). Diese Reihenfolge deckt sich im Wesentlichen mit der Priorisierung aus Sicht der befragten Führungskräfte ([Seite 36](#)).

In fast allen Unternehmen sind bereits Standards für die IT-technische Ausstattung und den Datenschutz der Homeoffice-Arbeitsplätze etabliert. Ganz anders sieht es bei Beleuchtung und Büromöbeln aus, deren Einrichtung weitgehend den Mitarbeitenden überlassen wird ([Seite 39](#)).

„Den Unternehmen war offensichtlich wichtig, dass die Technik funktioniert und mobiles Arbeiten möglich ist. Um das Thema Heimarbeitsplätze jedoch drücken sich die Entscheider herum.“

Falls die Arbeit aus dem Homeoffice auf Dauer bleibt, plant mehr als die Hälfte der Unternehmen eine Reduzierung oder zumindest Umgestaltung der Büroflächen ([Seite 43](#)). Das gilt sogar für drei Viertel der größeren Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden. Banken und Versicherungen sind in der Planung bisher am weitesten ([Seite 44](#)).

Knapp zwei Drittel der Unternehmen gehen die Veränderungen systematisch an, indem sie Transformationsinitiativen bereits gestartet haben oder zumindest planen ([Seite 46](#)). Auch hier sind die größeren Unternehmen deutlich weiter als die kleineren ([Seite 47](#)) und Banken sowie Versicherungen aktiver als EVUs ([Seite 48](#)).

# Management Summary



Die Corona-Pandemie wird auch langfristig einen Einfluss auf die Entwicklung in den Unternehmen haben. Fast 90 Prozent der befragten Entscheider erwarten, dass in Zukunft alte und neue Arbeitsformen nebeneinander bestehen bleiben und es einen Mix aus alter und neuer Arbeitswelt geben wird ([Seite 18](#)). Die Digitalisierung wird in dieser Arbeitswelt der Zukunft den höchsten Stellenwert einnehmen. Mit der Förderung neuer Fähigkeiten und dem Angebot digitaler Lernformate müssen aber auch die Mitarbeitenden entsprechend eingebunden werden, ohne dass ihnen die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit verloren geht ([Seite 55](#)). Die Pandemie wird dabei vor allem als Chance gesehen, diese notwendigen Veränderungen einzuleiten ([Seite 56](#)).





# 02 Ergebnisse der Befragung

- Anpassung an die Corona-bedingten Veränderungen

# Ergebnisse auf einen Blick



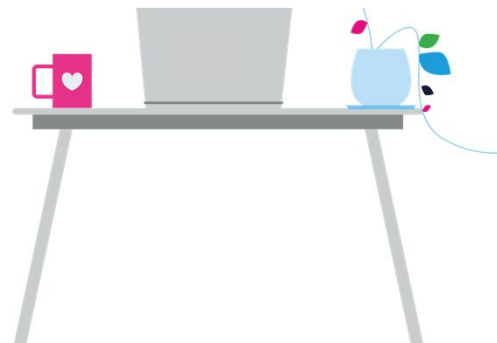
## Einstellung auf die Corona-bedingte Arbeitswelt

der befragten **Unternehmen** haben sich gut auf die Corona-bedingten Veränderungen in der Arbeitswelt

**94%** eingestellt.

der **Mitarbeitenden** und **Führungskräfte** konnten sich gut an die neue Situation anpassen.

**98%**



”

„Auf den ersten Blick scheint alles in bester Ordnung zu sein. Doch ein tieferer Blick zeigt auf, dass die dauerhafte Umsetzung in neue Arbeitswelten komplexer ist, als es zunächst den Anschein hat.“

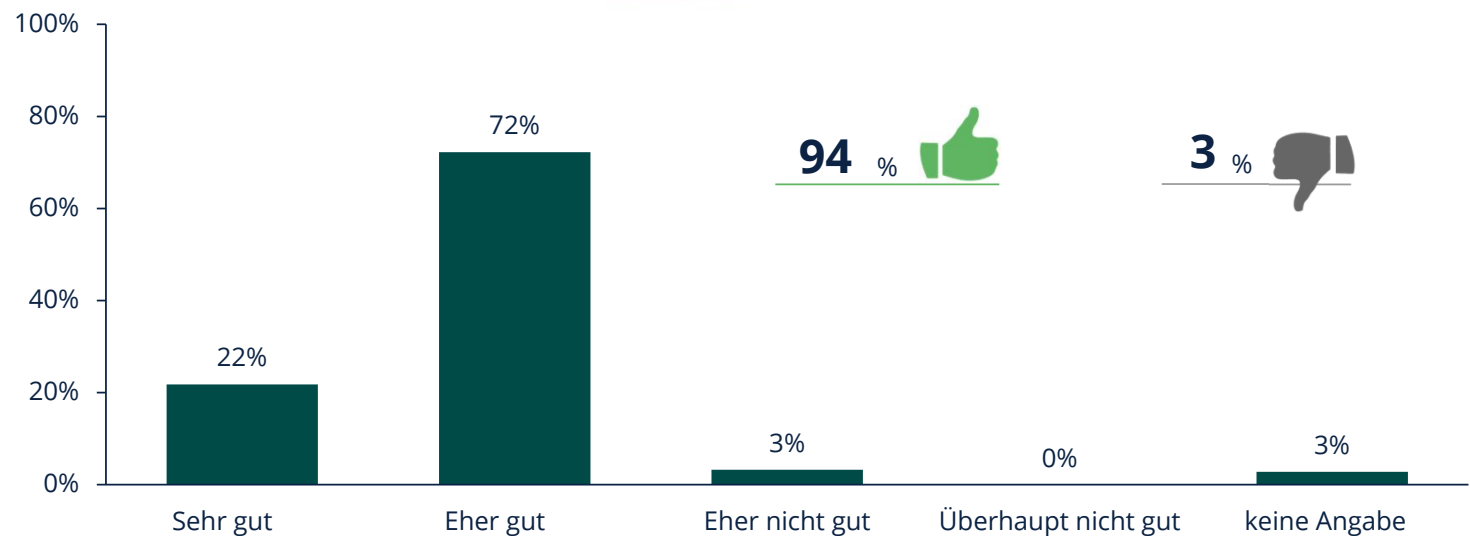


**Christian Kistler**  
Geschäftsführer  
KWF Business Consultants

# Anpassung an Veränderungen



Fast alle befragten Führungskräfte gehen davon aus, dass sich die Unternehmen ihrer Branche gut auf die Corona-bedingten Veränderungen in der Arbeitswelt eingestellt haben.



## F1

Aufgrund der Corona-Pandemie hat sich in der Arbeitswelt auf einen Schlag vieles verändert, was etwa die Ausbreitung von Homeoffice, die Meeting- und Führungskultur, die Art, Projekte zu leiten, oder auch die Fortbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter betrifft. Bitte geben Sie uns eine Einschätzung: Wie gut haben sich die Unternehmen Ihrer Branche auf die neuen Bedingungen eingestellt?

Basis: Alle Befragten, N = 216 (Einfachnennung)



# Anpassung an Veränderungen

Besonders Versicherungen ist es, nach Ansicht der Führungskräfte, gut gelungen, sich den Anforderungen an die neue Arbeitssituation anzupassen.



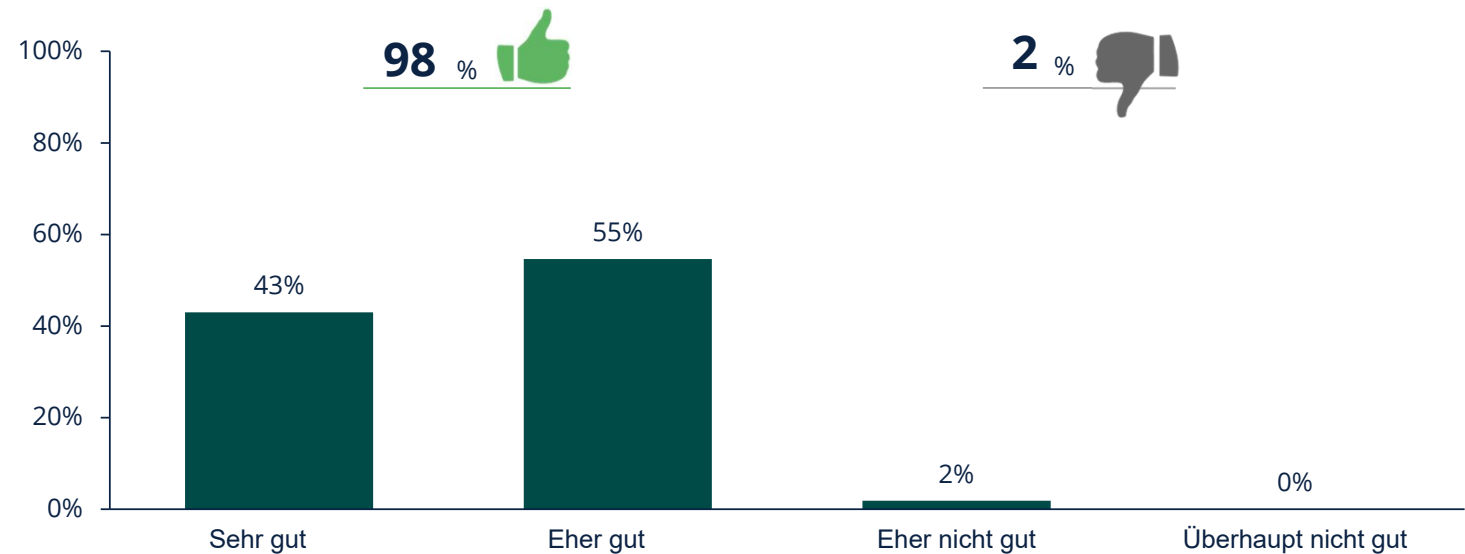
## F1

Aufgrund der Corona-Pandemie hat sich in der Arbeitswelt auf einen Schlag vieles verändert, was etwa die Ausbreitung von Homeoffice, die Meeting- und Führungskultur, die Art, Projekte zu leiten, oder auch die Fortbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter betrifft. Bitte geben Sie uns eine Einschätzung: Wie gut haben sich die Unternehmen Ihrer Branche auf die neuen Bedingungen eingestellt?

Basis: Alle Befragten, N = 216 (Einfachnennung)

# Anpassung an Veränderungen

Auch Mitarbeitende und Führungskräfte konnten sich gut auf die neue Situation einstellen.

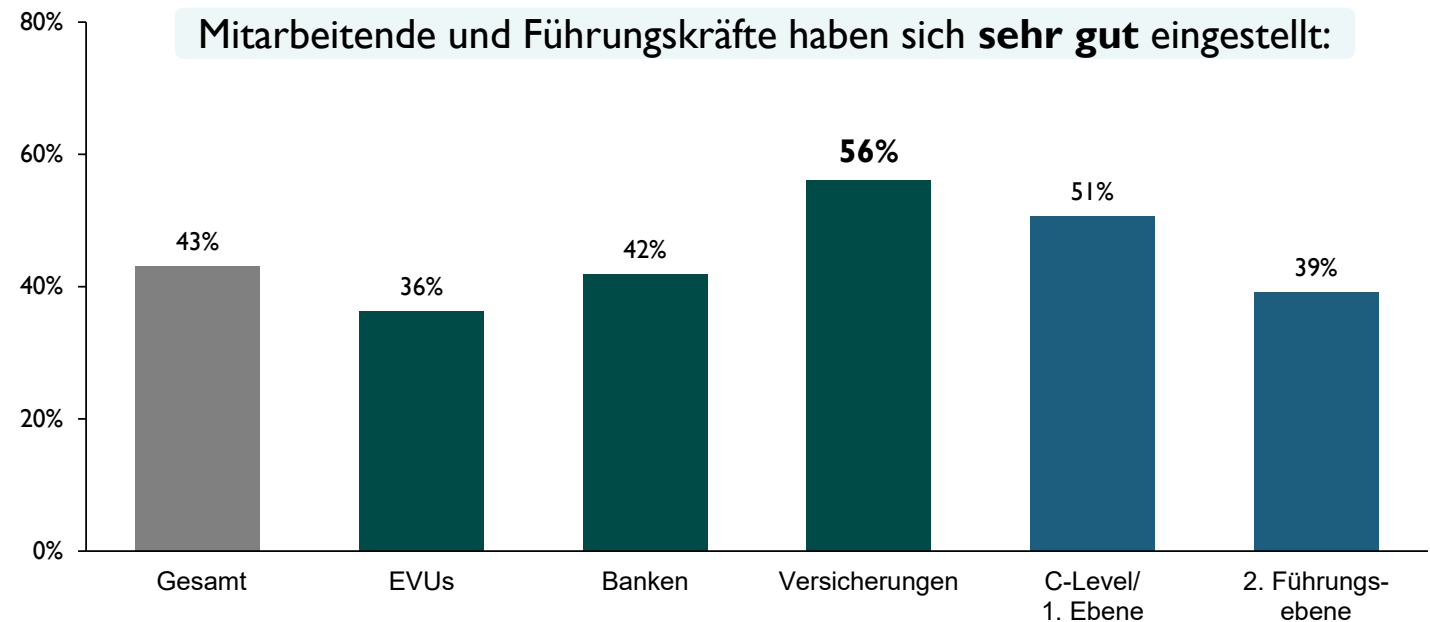


## F2

Wie erleben Sie das in Ihrem Unternehmen? Was würden Sie sagen, wie gut haben sich Mitarbeiter und Führungskräfte insgesamt auf die neue Situation eingestellt?  
Basis: Alle Befragten, N = 216 (Einfachnennung)

# Anpassung an Veränderungen

Mehr als jede zweite Führungskraft einer Versicherung ist davon überzeugt, dass sich Mitarbeitende und Führungskräfte in ihrem Unternehmen sehr gut auf die neue Arbeitssituation einstellen konnten.



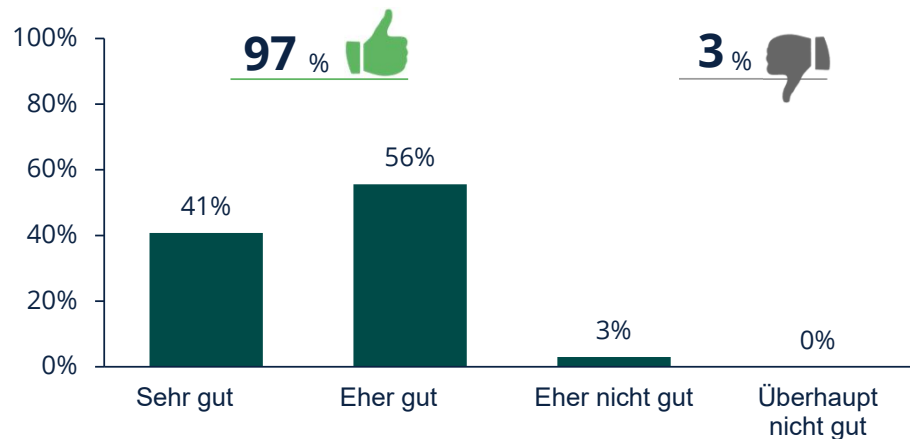
## F2

Wie erleben Sie das in Ihrem Unternehmen? Was würden Sie sagen, wie gut haben sich Mitarbeiter und Führungskräfte insgesamt auf die neue Situation eingestellt?  
Basis: Alle Befragten, N = 216 (Einfachnennung)

# Anpassung an Veränderungen

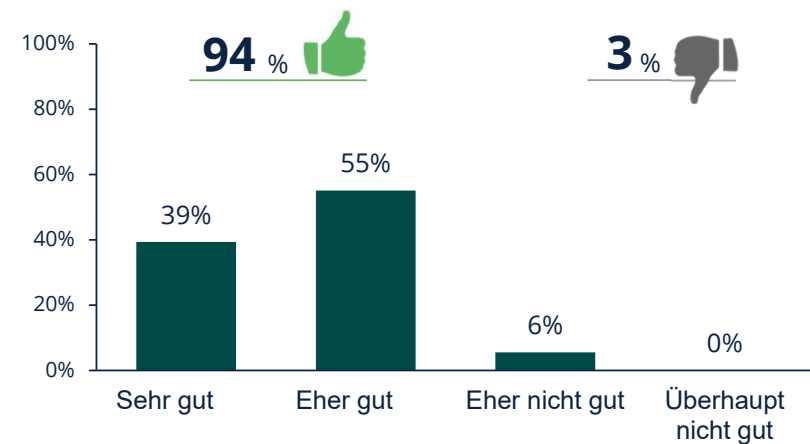
Führungskräfte und Mitarbeitende konnten sich aus Sicht der Befragten gleichermaßen gut auf die neuen Arbeitsbedingungen einstellen.

## Mitarbeitende



## Führungskräfte

JG1



### F3

Bitte unterscheiden Sie nun bei der Einschätzung Ihres eigenen Unternehmens zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. a) Wie gut haben sich die Mitarbeiter auf die neue Situation eingestellt? / b) Wie gut haben sich die Führungskräfte auf die neue Situation eingestellt?

Basis: Alle Befragten, N = 216 (Einfachnennung)



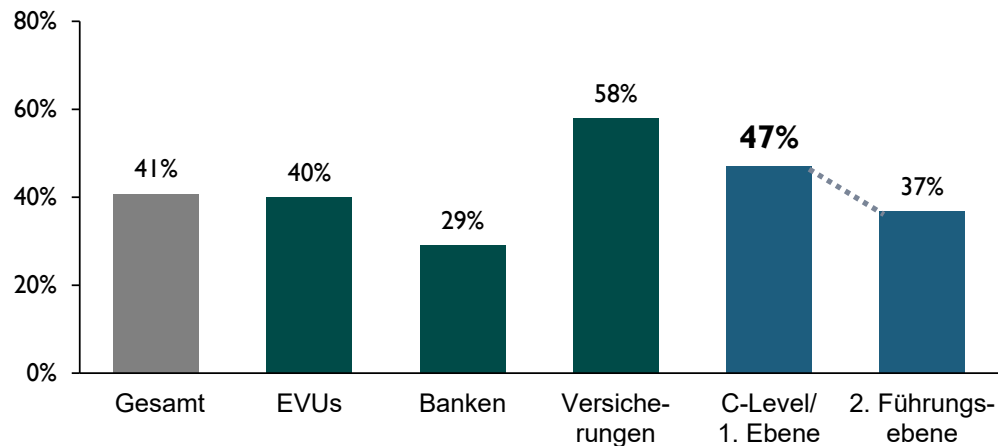


# Anpassung an Veränderungen

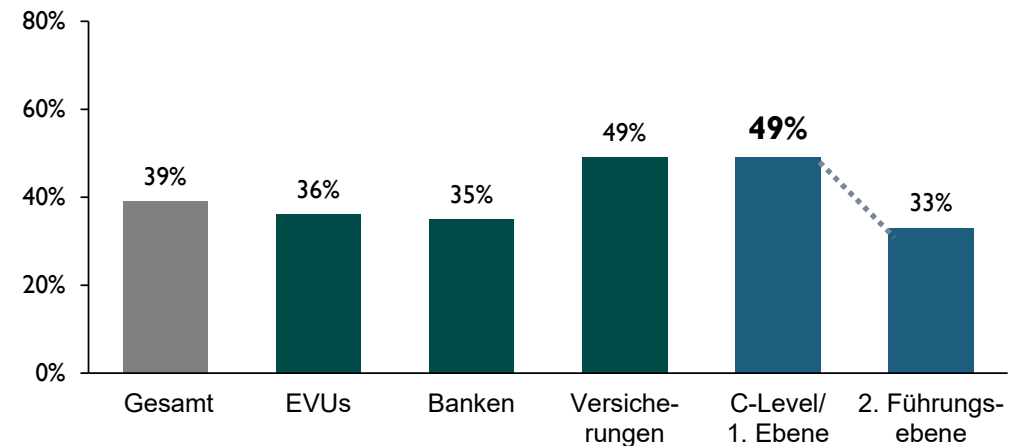


Besonders Befragte auf C-Level-Ebene sind davon überzeugt, dass sich sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte sehr gut an die neuen Arbeitsbedingungen anpassen konnten.

## Mitarbeitende haben sich **sehr gut** eingestellt:



## Führungskräfte haben sich **sehr gut** eingestellt:



### F3

Bitte unterscheiden Sie nun bei der Einschätzung Ihres eigenen Unternehmens zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. a) Wie gut haben sich die Mitarbeiter auf die neue Situation eingestellt? / b) Wie gut haben sich die Führungskräfte auf die neue Situation eingestellt?

Basis: Alle Befragten, N = 216 (Einfachnennung)

The background image shows a modern office environment with a teal color overlay. In the foreground, a desk is cluttered with business documents featuring bar and pie charts, a laptop, a pen, and a smartphone. In the background, three business professionals in suits are standing and talking near a large window that looks out onto a city skyline.

# 02 Ergebnisse der Befragung

➤ Veränderungen in den Unternehmen

# Ergebnisse auf einen Blick

## Umstellung der Arbeitsweise

Die **Innovationsfähigkeit** hat sich bei

**49%**  
der Unternehmen verbessert.



Die **psychische Gesundheit** der Mitarbeitenden hat sich bei

**54%**  
eher verschlechtert.



## Arbeiten aus dem Homeoffice

  
Effizienz von Meetings  
Arbeitsteilung  
Innovation

  
Konfliktlösung  
Teambuilding



”

„Vordergründig sind die Unternehmen für die neue hybride Arbeitswelt sehr gut aufgestellt. Die IT funktioniert und die alltäglichen Aufgaben werden offenbar zur Zufriedenheit erledigt. Bei näherem Hinsehen jedoch wird deutlich, dass das Fundament bröckelt: die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und der Zusammenhalt der Teams. Hier fehlt es an Know-how ebenso wie an geeigneten Instrumenten. Die während der Pandemie genutzten Formen der Zusammenarbeit werden in vielen Punkten überschätzt.“



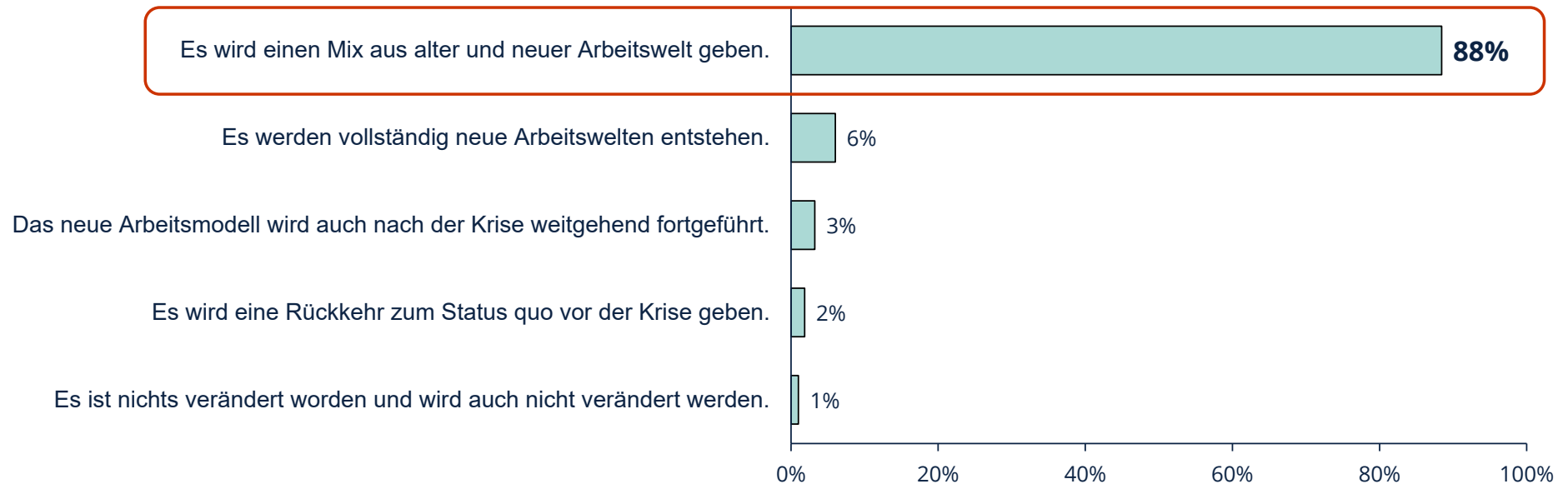
**Michael G. Möller**  
Managing Partner  
AXXCON GmbH & Co. KG



# Veränderungen in Unternehmen



Neun von zehn Befragten gehen davon aus, dass es nach Ende der Pandemie einen Mix aus alter und neuer Arbeitswelt geben wird.



## F4

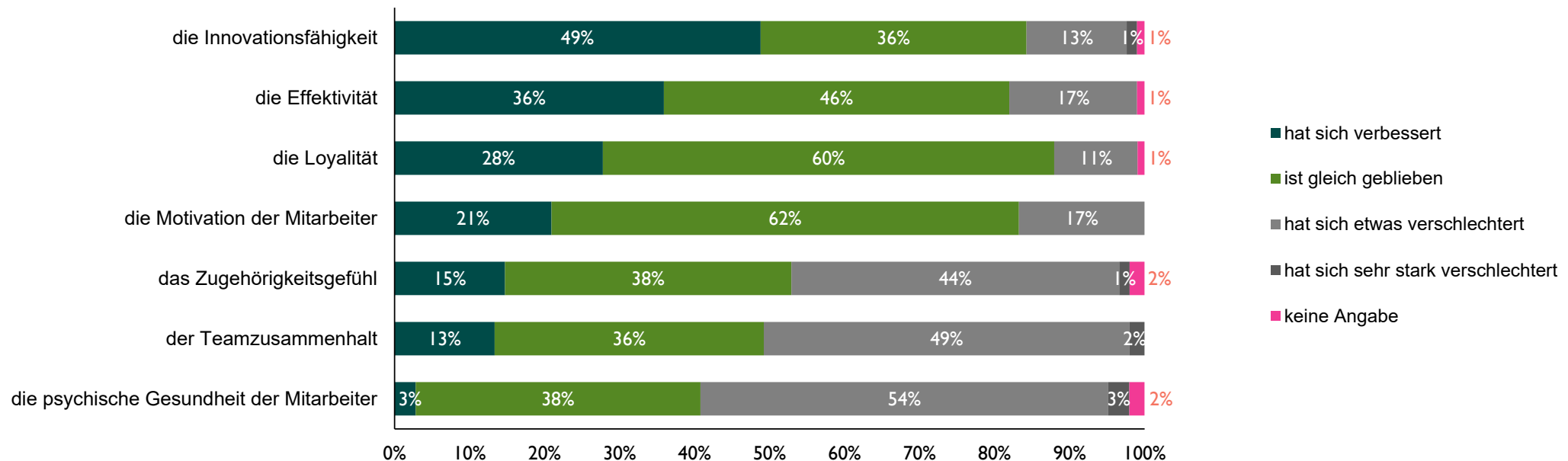
Und wie wird sich die Arbeitswelt in Ihrem Unternehmen nach dem Ende der Pandemie verändern?

Basis: Alle Befragten, N = 216 (Einfachnennung)

# Veränderungen in Unternehmen



Während sich die Innovationsfähigkeit im Unternehmen verbessert hat, hat die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden durch die Corona-bedingte Umstellung der Arbeitsweise eher gelitten.



**F5**  
Welchen Einfluss hat die Corona-bedingte Umstellung der Arbeitsweise auf folgende Punkte in Ihrem Unternehmen? Haben sie sich verbessert, sind sie gleich geblieben, haben sie sich etwas verschlechtert oder sehr stark verschlechtert?  
Basis: Alle Befragten, N = 216 (Skala)

# Veränderungen in Unternehmen



Vor allem bei Banken und Finanzdienstleistern hat sich die Arbeitssituation verbessert. Darüber hinaus sagen mehr als 40 Prozent der C-Level-Führungskräfte, dass die Effektivität der Arbeit zugenommen hat.

| Top: Hat sich verbessert                  | Gesamt | Branche |        |                | Führungsebene        |                       |
|-------------------------------------------|--------|---------|--------|----------------|----------------------|-----------------------|
|                                           |        | EVUs    | Banken | Versicherungen | C-Level/<br>1. Ebene | 2. Führungs-<br>ebene |
| N =                                       | 216    | 80      | 79     | 57             | 83                   | 133                   |
| die Innovationsfähigkeit                  | 49%    | 36%     | 67%    | 42%            | 46%                  | 51%                   |
| die Effektivität                          | 36%    | 31%     | 43%    | 33%            | 42%                  | 32%                   |
| die Loyalität                             | 28%    | 28%     | 33%    | 21%            | 27%                  | 29%                   |
| die Motivation der Mitarbeiter            | 21%    | 15%     | 27%    | 21%            | 27%                  | 17%                   |
| das Zugehörigkeitsgefühl                  | 15%    | 13%     | 18%    | 14%            | 19%                  | 12%                   |
| der Teamzusammenhalt                      | 13%    | 10%     | 20%    | 9%             | 16%                  | 12%                   |
| die psychische Gesundheit der Mitarbeiter | 3%     | 5%      | 1%     | 2%             | 4%                   | 2%                    |

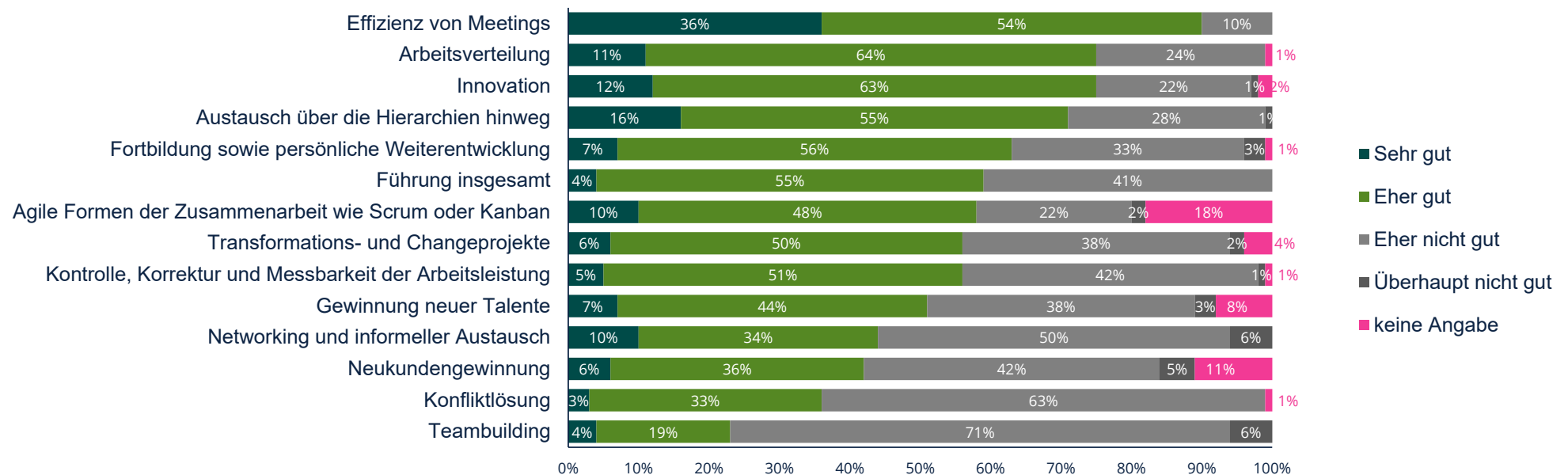
■ Anteil signifikant über dem Durchschnitt ■ Anteil signifikant unter dem Durchschnitt

**F5**  
Welchen Einfluss hat die Corona-bedingte Umstellung der Arbeitsweise auf folgende Punkte in Ihrem Unternehmen? Haben sie sich verbessert, sind sie gleich geblieben, haben sie sich etwas verschlechtert oder sehr stark verschlechtert?  
Basis: Alle Befragten, N = 216 (Skala)

# Veränderungen in Unternehmen



Durch die vermehrte Arbeit aus dem Homeoffice heraus hat sich besonders die Effizienz von Meetings verbessert. Konfliktlösung und Teambuilding funktionieren hingegen weniger gut.



## F6

Denken Sie nun in erster Linie an die vermehrte Arbeit aus dem Homeoffice. In welchen Bereichen funktioniert die Arbeit auf Distanz gut bzw. wo sehen Sie Verbesserungsbedarf? Würden Sie sagen, die folgenden Punkte funktionieren sehr gut, eher gut, eher nicht gut oder überhaupt nicht gut?

Basis: Alle Befragten, N = 216 (Skala)



# Veränderungen in Unternehmen



Eher uneinig sind sich die Befragten der ersten und zweiten Führungsebene hinsichtlich Transformations- und Change-Projekte sowie dem Networking. Befragte der zweiten Ebene schätzen diese Bereiche deutlich besser ein.

| Top-2: sehr gut / eher gut                               | Gesamt | Branche |        |                | Führungsebene        |                       |
|----------------------------------------------------------|--------|---------|--------|----------------|----------------------|-----------------------|
|                                                          |        | EVUs    | Banken | Versicherungen | C-Level/<br>1. Ebene | 2. Führungs-<br>ebene |
| N =                                                      | 216    | 80      | 79     | 57             | 83                   | 133                   |
| Effizienz von Meetings                                   | 90%    | 89%     | 92%    | 88%            | 90%                  | 89%                   |
| Arbeitsverteilung                                        | 75%    | 76%     | 71%    | 81%            | 75%                  | 76%                   |
| Innovation                                               | 75%    | 69%     | 86%    | 67%            | 71%                  | 77%                   |
| Austausch über die Hierarchien hinweg                    | 71%    | 70%     | 67%    | 77%            | 69%                  | 72%                   |
| Fortbildung sowie persönliche Weiterentwicklung          | 63%    | 69%     | 57%    | 65%            | 64%                  | 63%                   |
| Führung insgesamt                                        | 59%    | 60%     | 53%    | 67%            | 61%                  | 58%                   |
| Agile Formen der Zusammenarbeit wie Scrum oder Kanban    | 58%    | 60%     | 54%    | 60%            | 53%                  | 61%                   |
| Transformations- und Change-Projekte                     | 57%    | 60%     | 56%    | 54%            | 45%                  | 65%                   |
| Kontrolle, Korrektur und Messbarkeit der Arbeitsleistung | 56%    | 51%     | 54%    | 65%            | 57%                  | 56%                   |
| Gewinnung neuer Talente                                  | 51%    | 53%     | 52%    | 49%            | 48%                  | 53%                   |
| Networking und informeller Austausch                     | 44%    | 56%     | 32%    | 44%            | 33%                  | 51%                   |
| Neukundengewinnung                                       | 42%    | 50%     | 28%    | 51%            | 37%                  | 45%                   |
| Konfliktlösung                                           | 36%    | 38%     | 32%    | 39%            | 37%                  | 35%                   |
| Teambuilding                                             | 23%    | 25%     | 9%     | 39%            | 30%                  | 18%                   |

■ Anteil signifikant über dem Durchschnitt ■ Anteil signifikant unter dem Durchschnitt

## F6

Denken Sie nun in erster Linie an die vermehrte Arbeit aus dem Homeoffice. In welchen Bereichen funktioniert die Arbeit auf Distanz gut bzw. wo sehen Sie Verbesserungsbedarf? Würden Sie sagen, die folgenden Punkte funktionieren sehr gut, eher gut, eher nicht gut oder überhaupt nicht gut?

Basis: Alle Befragten, N = 216 (Skala)



# 02 Ergebnisse der Befragung

- Chancen und Risiken des hybriden Arbeitens

# Ergebnisse auf einen Blick

## Chancen

- Mehr Selbstbestimmung bei Arbeitszeiten
- Zeitersparnis durch den Wegfall von Fahrzeiten
- Mehr Eigenverantwortung der Mitarbeitenden



**54%**

gaben an, dass sich ihre psychische Gesundheit etwas verschlechtert hat.

## Risiken

- Vermischen von Arbeiten und Privatem
- Mitarbeitende fühlen sich einsam
- Fehlendes Know-how zum Führen auf Distanz

**49%**

sehen Einbußen beim Teamzusammenhalt.

**44%**

beim Zugehörigkeitsgefühl.

”

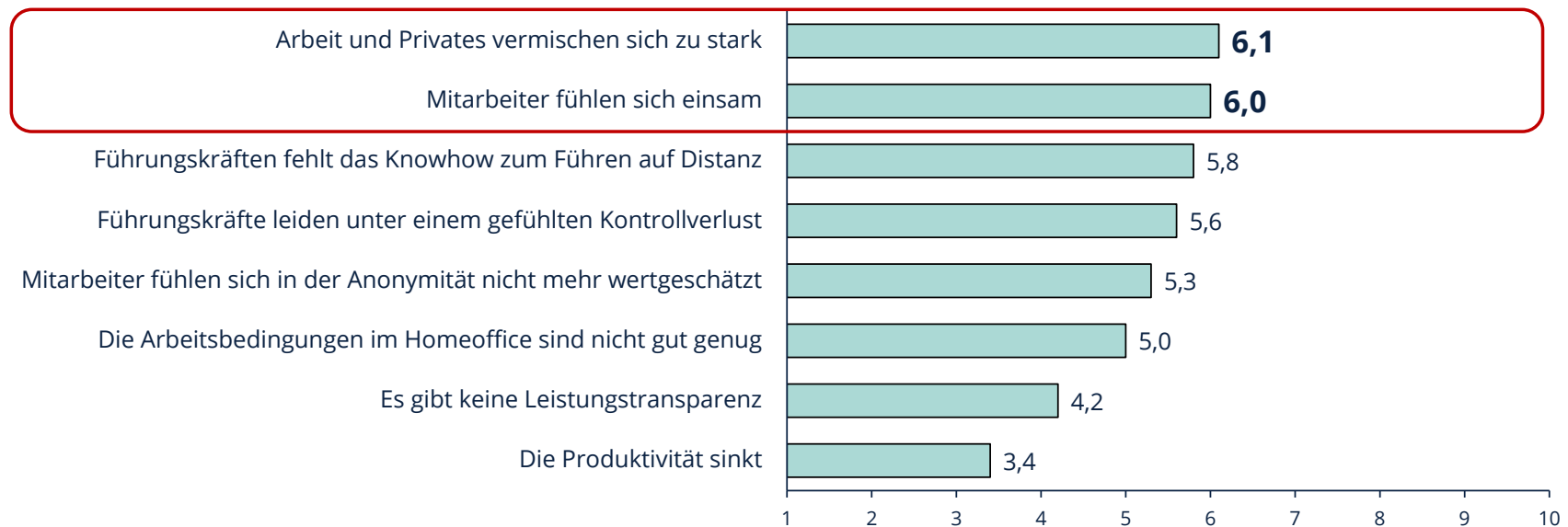
„Zur erfolgreichen Ausgestaltung neuer Arbeitswelten gehören zwingend neue Instrumente zur Führung und Einbindung der Mitarbeiter. Partizipation und Identifikation ergeben sich keinesfalls von allein. Unternehmen müssen dafür sorgen, dass sie aus Sicht des Mitarbeiters nicht austauschbar werden.“



**Michael G. Möller**  
Managing Partner  
AXXCON GmbH & Co. KG

# Chancen und Risiken

Dass sich Arbeit und Privates zu stark vermischen und sich die Mitarbeitenden einsam fühlen, sehen die Befragten als größtes Risiko bei einem Mix aus Präsenz und Homeoffice.



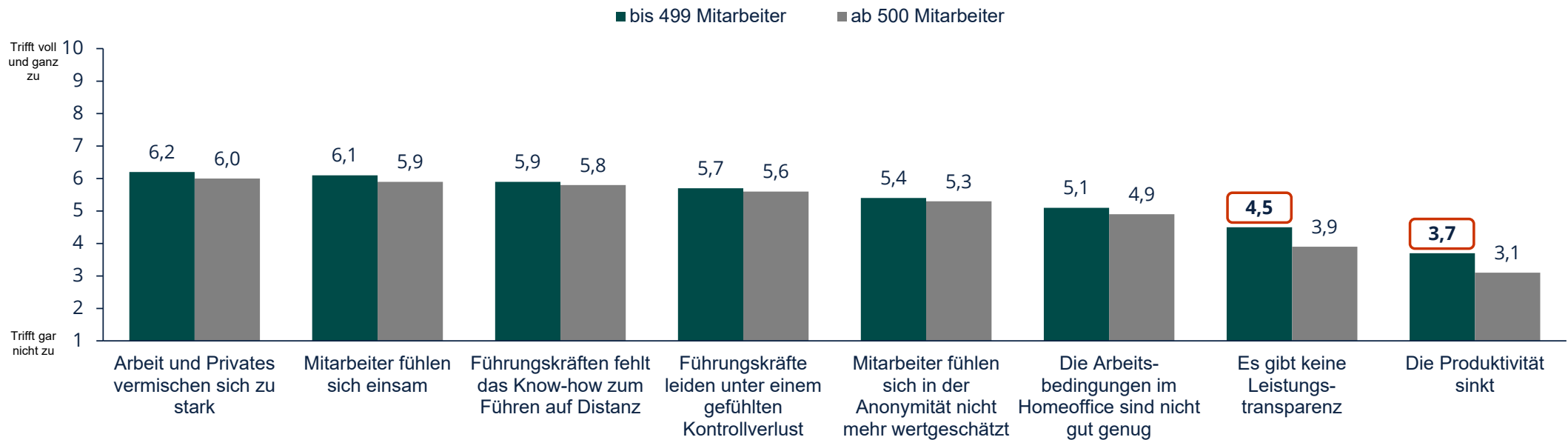
## F7

Welche Risiken sehen Sie grundsätzlich, wenn hybrides Arbeiten, also ein Mix aus Präsenz und Homeoffice, in eine Dauerlösung überführt werden soll?

Basis: Alle Befragten, N = 216 (Skala von 1 = Trifft gar nicht zu bis 10 = Trifft voll und ganz zu, Mittelwert)

# Chancen und Risiken

Führungskräfte kleinerer Unternehmen sind gegenüber dem hybriden Arbeiten besonders hinsichtlich Leistungstransparenz und Produktivität kritischer eingestellt.



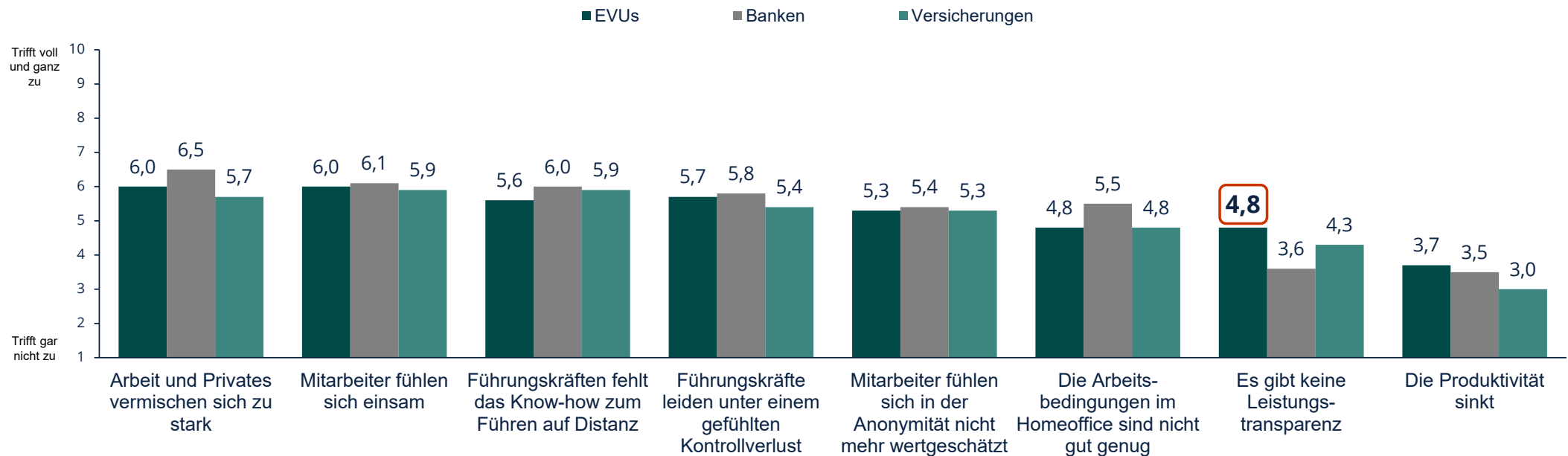
## F7

Welche Risiken sehen Sie grundsätzlich, wenn hybrides Arbeiten, also ein Mix aus Präsenz und Homeoffice, in eine Dauerlösung überführt werden soll?  
Basis: Alle Befragten, N = 216 (Skala von 1 = Trifft gar nicht zu bis 10 = Trifft voll und ganz zu, Mittelwert)



# Chancen und Risiken

Fehlende Leistungstransparenz befürchten vor allem Führungskräfte in Energieversorgungsunternehmen.



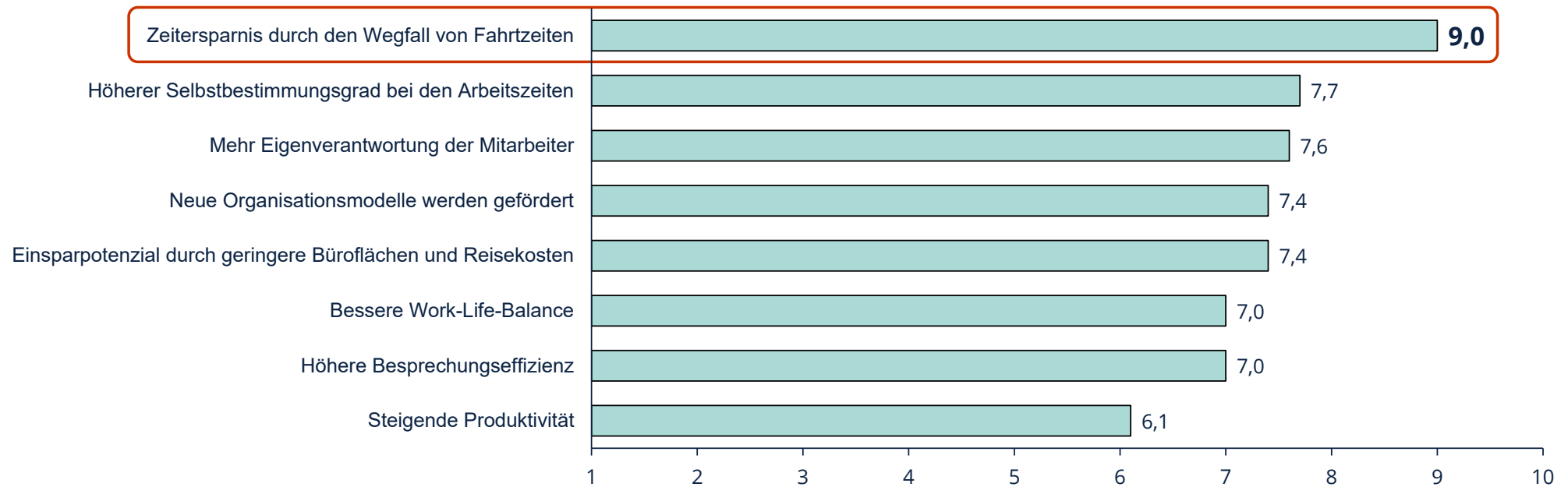
## F7

Welche Risiken sehen Sie grundsätzlich, wenn hybrides Arbeiten, also ein Mix aus Präsenz und Homeoffice, in eine Dauerlösung überführt werden soll?

Basis: Alle Befragten, N = 216 (Skala von 1 = Trifft gar nicht zu bis 10 = Trifft voll und ganz zu, Mittelwert)

# Chancen und Risiken

Führungskräfte kleinerer Unternehmen sind gegenüber dem hybriden Arbeiten besonders hinsichtlich Leistungstransparenz und Produktivität kritischer eingestellt.

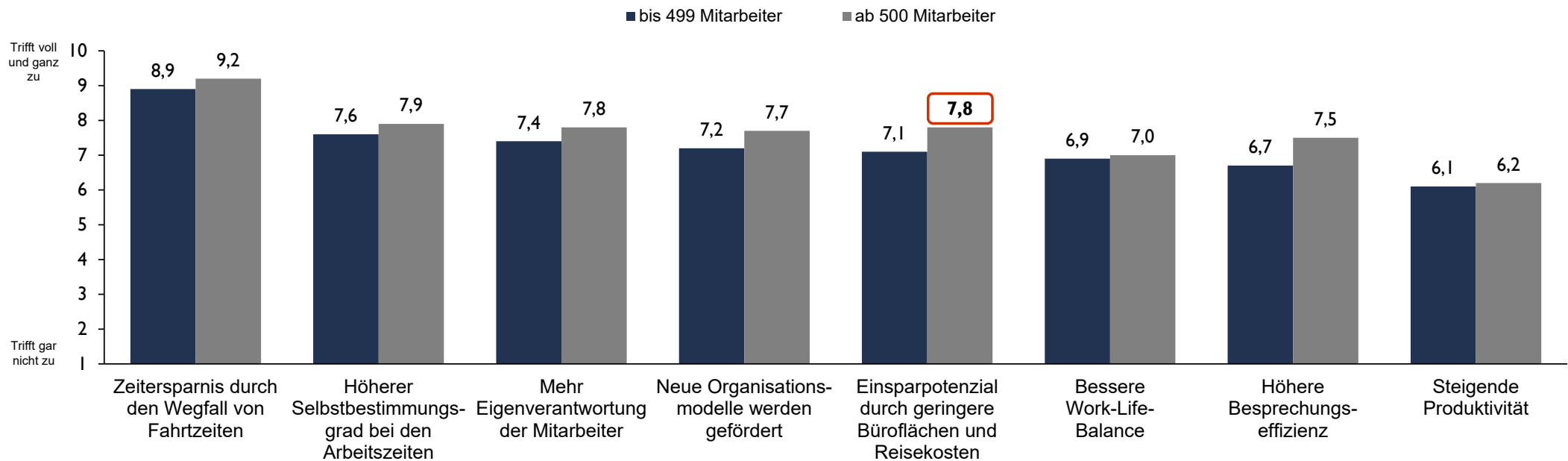


## F8

Welche Chancen sehen Sie grundsätzlich, wenn hybrides Arbeiten in eine Dauerlösung überführt werden soll?  
Basis: Alle Befragten, N = 216 (Skala von 1 = Trifft gar nicht zu bis 10 = Trifft voll und ganz zu, Mittelwert)

# Chancen und Risiken

Einsparpotenzial durch geringere Büroflächen und Reisekosten wird eher in großen Unternehmen gesehen.

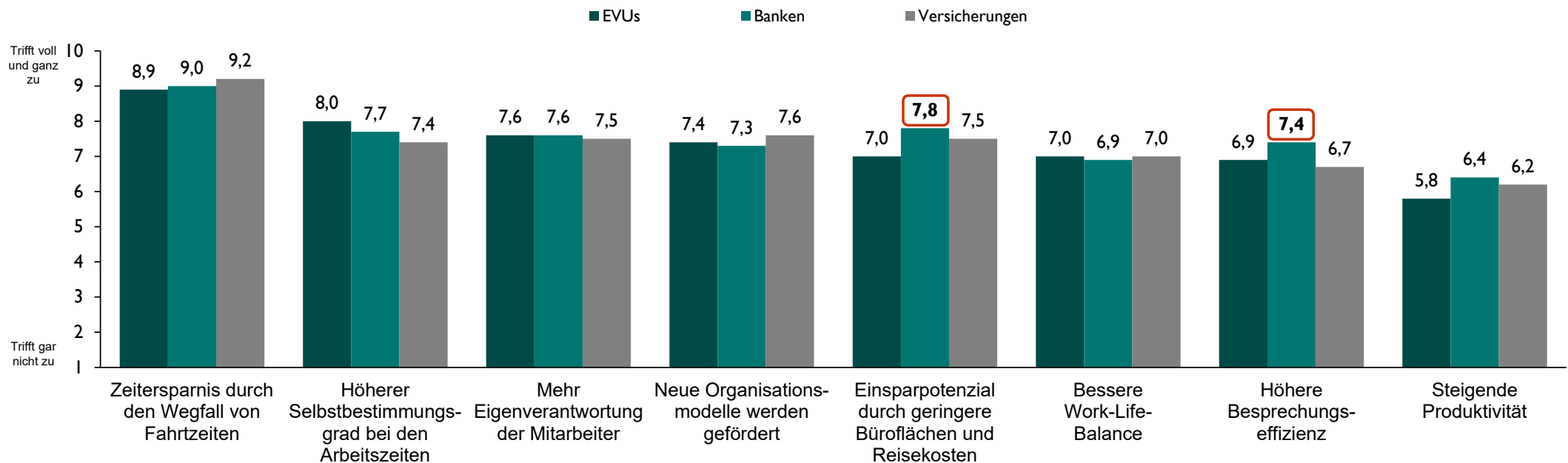


## F8

Welche Chancen sehen Sie grundsätzlich, wenn hybrides Arbeiten in eine Dauerlösung überführt werden soll?  
Basis: Alle Befragten, N = 216 (Skala von 1 = Trifft gar nicht zu bis 10 = Trifft voll und ganz zu, Mittelwert)

# Chancen und Risiken

Einsparpotenzial durch geringere Büroflächen und Reisekosten wird eher in großen Unternehmen gesehen.



## F8

Welche Chancen sehen Sie grundsätzlich, wenn hybrides Arbeiten in eine Dauerlösung überführt werden soll?

Basis: Alle Befragten, N = 216 (Skala von 1 = Trifft gar nicht zu bis 10 = Trifft voll und ganz zu, Mittelwert)



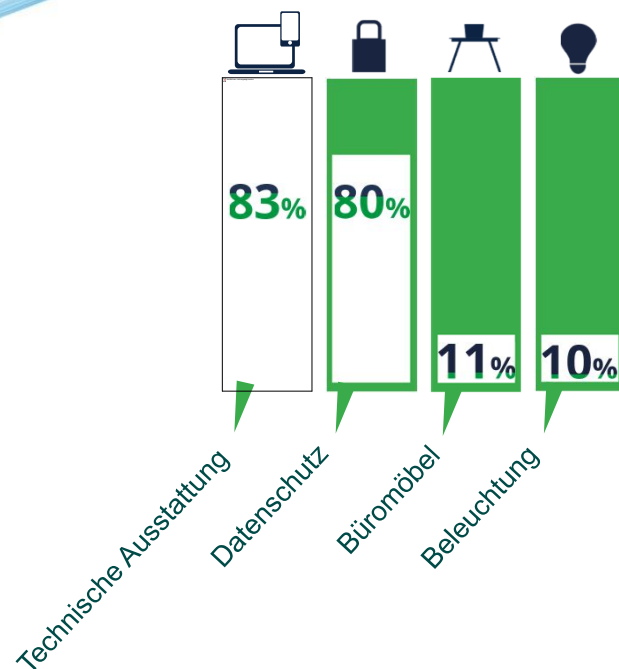
# 02 Ergebnisse der Befragung

- Maßnahmen für die Entwicklung neuer Arbeitsformen



# Ergebnisse auf einen Blick

## Ausstattung im Homeoffice



## Der Weg zur Entwicklung neuer Arbeitsformen

### Die **wichtigsten Maßnahmen** sind...

Moderne Führungskultur  
Hybrides Arbeiten  
Flexible Arbeitszeiten

### **Weniger relevant** ist...

die Schaffung dauerhaft geeigneter  
Heimarbeitsplätze.

### **Geplante oder bereits umgesetzte Maßnahmen** sind...

Hybrides Arbeiten und Flexibilisierung  
der Arbeitszeiten.



„Den Unternehmen war offensichtlich wichtig, dass die Technik funktioniert und mobiles Arbeiten möglich ist. Um das Thema Heim-arbeitsplätze jedoch drücken sich die Entscheider herum. Das ist inakzeptabel und wird den Unternehmen eher früher als später auf die Füße fallen.“

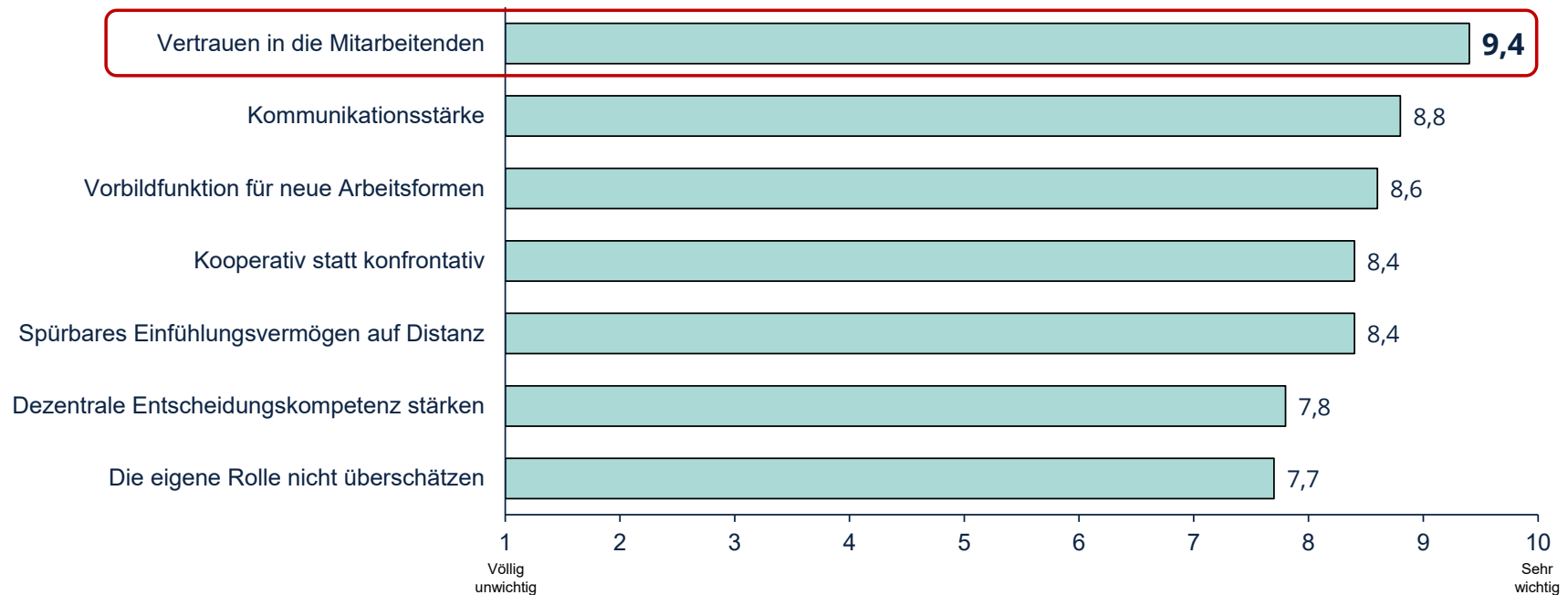


**Ralf Seidel**  
Geschäftsführer  
Detego GmbH & Co. KG

# Entwicklung neuer Arbeitsformen



Gute Führung bedeutet für die Führungskräfte vor allem, Vertrauen in die Mitarbeitenden zu haben.



## F9

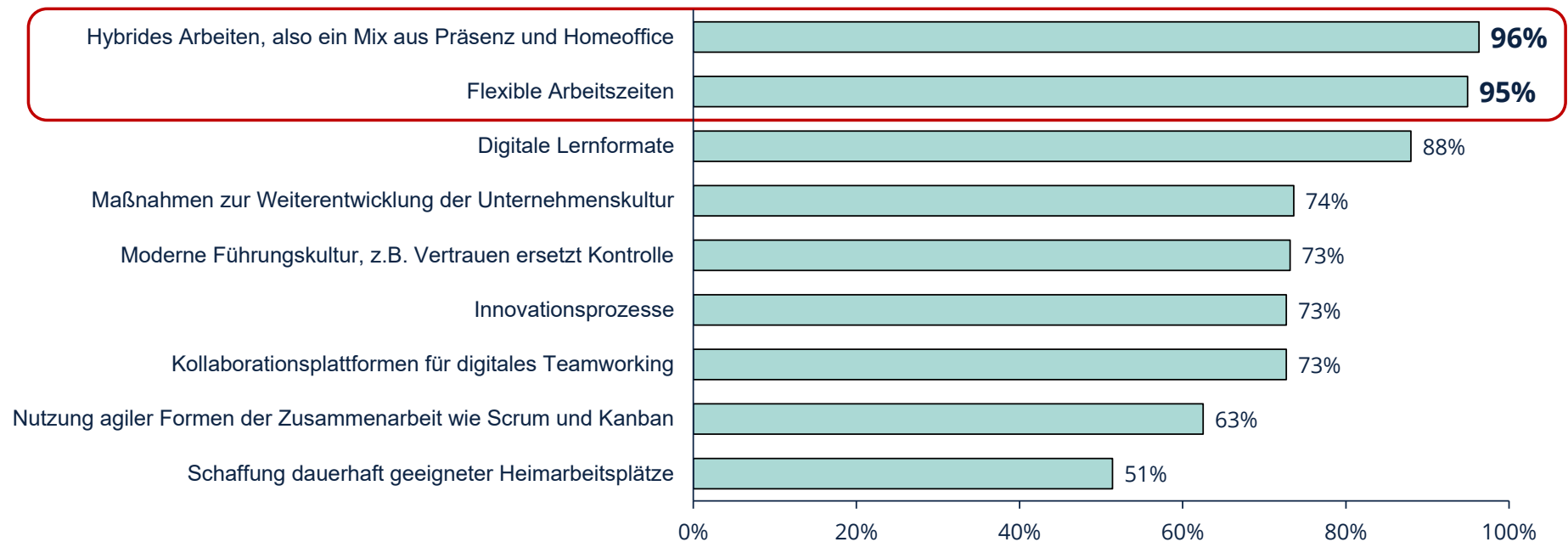
Was macht Ihrer Ansicht nach gute Führung in der neuen Arbeitswelt aus?

Basis: Alle Befragten, N = 216 (Skala von 1 = Völlig unwichtig bis 10 = Sehr wichtig, Mittelwert)

# Entwicklung neuer Arbeitsformen



Fast alle Unternehmen haben Maßnahmen zur Umsetzung des hybriden Arbeitens sowie zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten gestartet oder bereits umgesetzt.



## F10

In welchen der folgenden Bereiche hat Ihr Unternehmen gezielte Maßnahmen für die Entwicklung neuer Arbeitsformen gestartet bzw. schon umgesetzt?

Basis: Alle Befragten, N = 216 (Mehrfachnennung)

# Entwicklung neuer Arbeitsformen



Vor allem Großunternehmen haben gezielte Maßnahmen für die Entwicklung neuer Arbeitsformen gestartet oder schon umgesetzt.

|                                                               | Gesamt | Branche |        |                | Firmengröße         |                    |
|---------------------------------------------------------------|--------|---------|--------|----------------|---------------------|--------------------|
|                                                               |        | EVUs    | Banken | Versicherungen | bis 499 Mitarbeiter | ab 500 Mitarbeiter |
| N =                                                           | 216    | 80      | 79     | 57             | 126                 | 90                 |
| Hybrides Arbeiten, also ein Mix aus Präsenz und Homeoffice    | 96%    | 98%     | 97%    | 93%            | 95%                 | 98%                |
| Flexible Arbeitszeiten                                        | 95%    | 95%     | 96%    | 93%            | 94%                 | 96%                |
| Digitale Lernformate                                          | 88%    | 85%     | 95%    | 82%            | 83%                 | 94%                |
| Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur        | 74%    | 75%     | 72%    | 74%            | 68%                 | 81%                |
| Moderne Führungskultur, z.B. Vertrauen ersetzt Kontrolle      | 73%    | 76%     | 75%    | 67%            | 70%                 | 78%                |
| Innovationsprozesse                                           | 73%    | 76%     | 75%    | 65%            | 67%                 | 80%                |
| Kollaborationsplattformen für digitales Teamworking           | 73%    | 73%     | 72%    | 74%            | 66%                 | 82%                |
| Nutzung agiler Formen der Zusammenarbeit wie Scrum und Kanban | 63%    | 54%     | 67%    | 68%            | 52%                 | 78%                |
| Schaffung dauerhaft geeigneter Heimarbeitsplätze              | 51%    | 48%     | 47%    | 63%            | 52%                 | 50%                |

■ Anteil signifikant über dem Durchschnitt ■ Anteil signifikant unter dem Durchschnitt

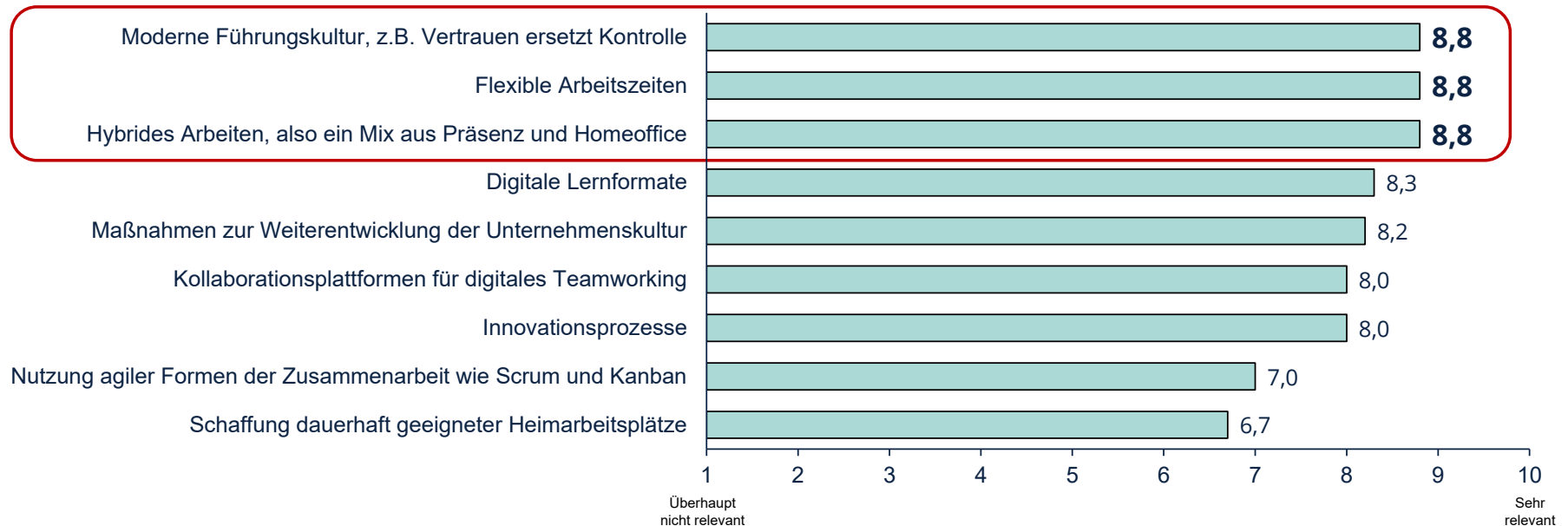
## F10

In welchen der folgenden Bereiche hat Ihr Unternehmen gezielte Maßnahmen für die Entwicklung neuer Arbeitsformen gestartet bzw. schon umgesetzt?  
Basis: Alle Befragten, N = 216 (Mehrfachnennung)

# Entwicklung neuer Arbeitsformen



Eine moderne Führungskultur, flexible Arbeitszeiten und hybrides Arbeiten sind aus Sicht der Befragten die wichtigsten Maßnahmen für zukünftige Arbeitsformen. Weniger relevant ist dagegen die Schaffung dauerhaft geeigneter Heimarbeitsplätze.



## F11

Angenommen Sie persönlich hätten freie Hand bei der Auswahl der Maßnahmen: Für wie relevant halten Sie die folgenden Maßnahmen für zukünftige Arbeitsformen?  
Basis: Alle Befragten, N = 216 (Skala von 1 = Überhaupt nicht relevant bis 10 = Sehr relevant, Mittelwert)

# Entwicklung neuer Arbeitsformen



Vor allem Großunternehmen haben gezielte Maßnahmen für die Entwicklung neuer Arbeitsformen gestartet oder schon umgesetzt.

|                                                               | Gesamt | Branche |        |                | Firmengröße         |                    |
|---------------------------------------------------------------|--------|---------|--------|----------------|---------------------|--------------------|
|                                                               |        | EVUs    | Banken | Versicherungen | bis 499 Mitarbeiter | ab 500 Mitarbeiter |
| N =                                                           | 216    | 80      | 79     | 57             | 126                 | 90                 |
| Moderne Führungskultur, z.B. Vertrauen ersetzt Kontrolle      | 8,8    | 8,9     | 8,7    | 8,9            | 8,6                 | 9,1                |
| Flexible Arbeitszeiten                                        | 8,8    | 9,0     | 9,1    | 8,4            | 8,9                 | 8,8                |
| Hybrides Arbeiten, also ein Mix aus Präsenz und Homeoffice    | 8,8    | 8,6     | 8,9    | 8,9            | 8,6                 | 9,1                |
| Digitale Lernformate                                          | 8,3    | 8,1     | 8,6    | 8,2            | 8,2                 | 8,5                |
| Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur        | 8,2    | 8,1     | 8,1    | 8,4            | 7,8                 | 8,6                |
| Kollaborationsplattformen für digitales Teamworking           | 8,0    | 8,1     | 7,7    | 8,1            | 7,5                 | 8,6                |
| Innovationsprozesse                                           | 8,0    | 7,8     | 8,0    | 8,2            | 7,8                 | 8,2                |
| Nutzung agiler Formen der Zusammenarbeit wie Scrum und Kanban | 7,0    | 6,6     | 7,2    | 7,2            | 6,6                 | 7,5                |
| Schaffung dauerhaft geeigneter Heimarbeitsplätze              | 6,7    | 7,0     | 6,0    | 7,3            | 6,8                 | 6,6                |

■ Anteil signifikant über dem Durchschnitt ■ Anteil signifikant unter dem Durchschnitt

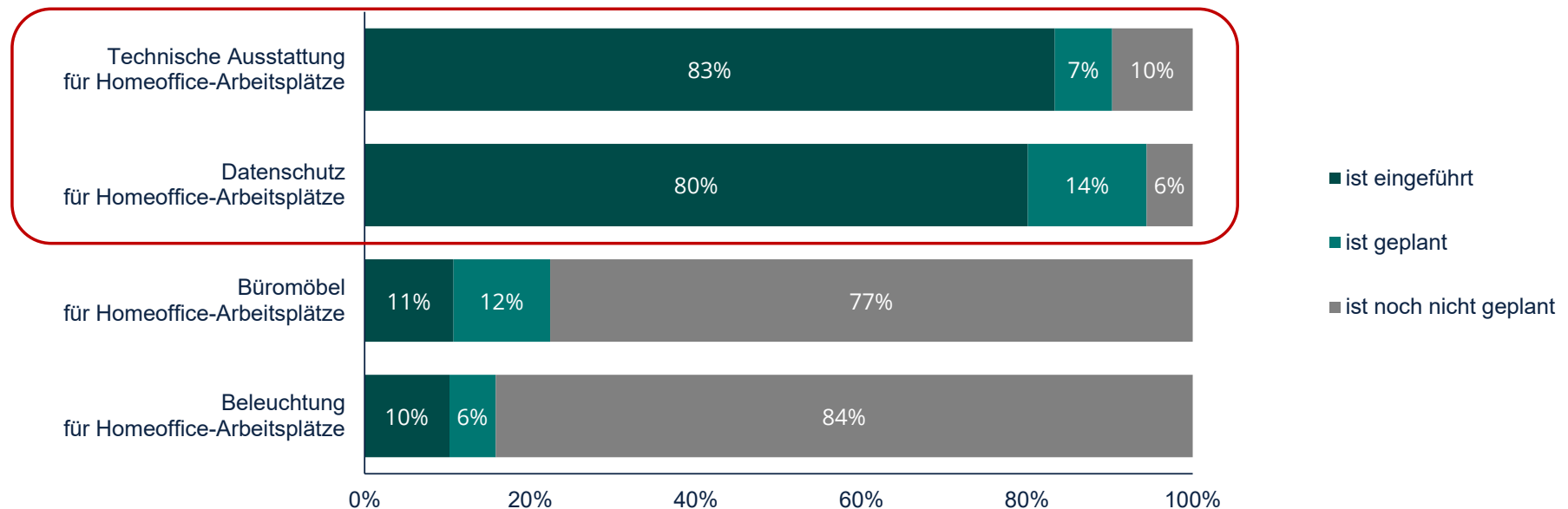
## F11

Angenommen Sie persönlich hätten freie Hand bei der Auswahl der Maßnahmen: Für wie relevant halten Sie die folgenden Maßnahmen für zukünftige Arbeitsformen?  
Basis: Alle Befragten, N = 216 (Skala von 1 = Überhaupt nicht relevant bis 10 = Sehr relevant, Mittelwert)



# Entwicklung neuer Arbeitsformen

In acht von zehn Unternehmen wurden bereits die technische Ausstattung sowie Vorkehrungen zum Datenschutz bei Homeoffice-Arbeitsplätzen eingeführt.



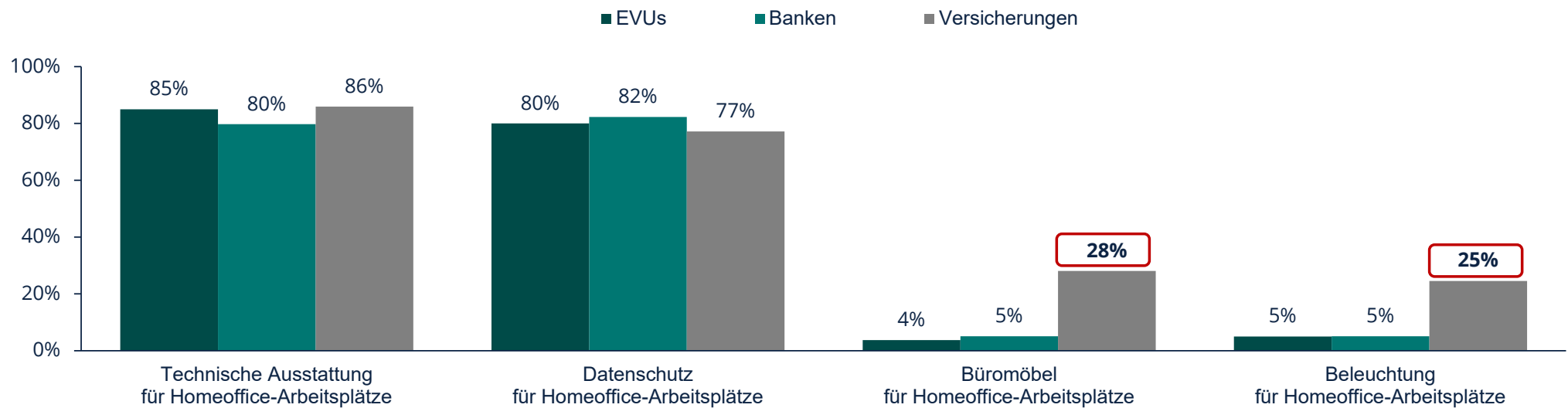
## F12

In welchen der folgenden Bereiche haben Sie bereits Standards für das Homeoffice eingeführt bzw. planen Sie diese einzuführen?  
Basis: Alle Befragten, N = 216 (Skala)

# Entwicklung neuer Arbeitsformen

Mit Büromöbeln und Beleuchtung sind Versicherungen die Vorreiter hinsichtlich der Ausstattung des Homeoffice-Arbeitsplatzes.

Standards sind bereits **eingeführt**:



## F12

In welchen der folgenden Bereiche haben Sie bereits Standards für das Homeoffice eingeführt bzw. planen Sie diese einzuführen?

Basis: Alle Befragten, N = 216 (Skala)



# 02 Ergebnisse der Befragung

- Umsetzung der Anforderungen an die neue Arbeitswelt

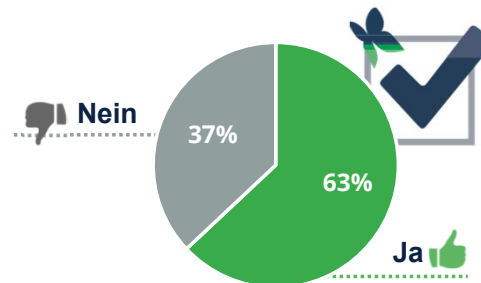
# Ergebnisse auf einen Blick

## Transformationsinitiative zur Umsetzung der neuen Arbeitswelt

Knapp zwei Drittel der Führungskräfte haben zur Umsetzung der neuen Arbeitswelt bereits eine systematische und interdisziplinäre **Transformationsinitiative** gestartet.

Die **Gesamtverantwortung** für den Übergang in eine neue Arbeitswelt liegt zumeist bei der **ersten Führungsebene**.

Die **Mitarbeitenden** werden in der Regel in den Transformationsprozess eingebunden. **Externe Unterstützung** von Experten wird dagegen vergleichsweise selten in Anspruch genommen.



### 43%

sehen nötige Transformationsinitiativen als bereits abgeschlossen oder größtenteils in der Umsetzung.

”

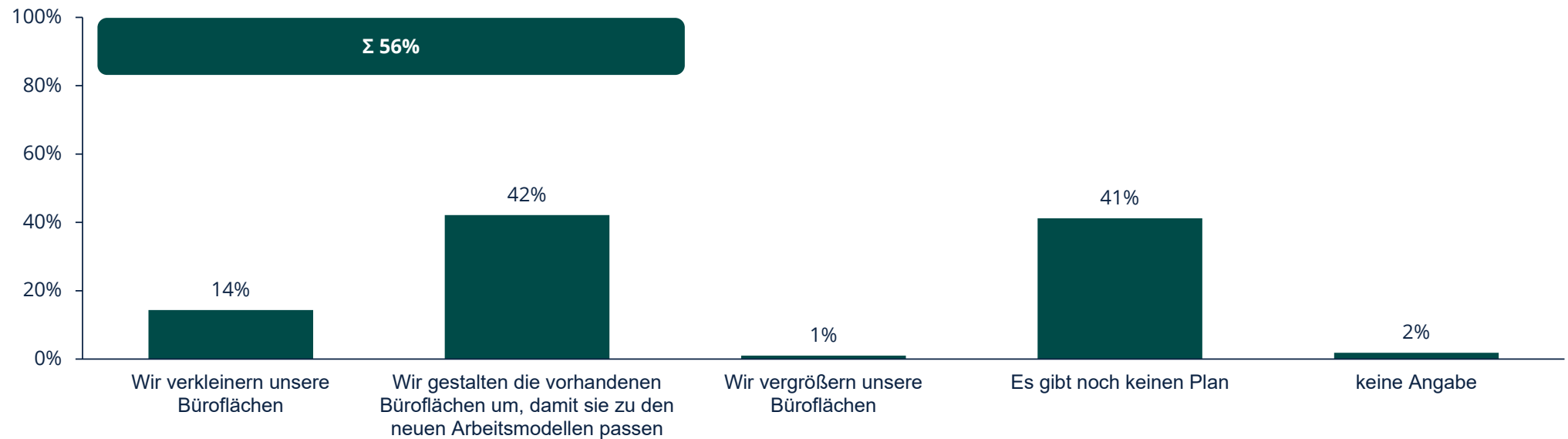
„Die Einbindung der betroffenen Mitarbeiter in der Transformation zu neuen Arbeitswelten ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Dabei handelt es sich um ein multidisziplinäres Vorhaben, das von der Technik über Geschäftsprozesse bis hin zu neuen Formen der Zusammenarbeit, Mitbestimmungsaspekten und Compliance Fragestellungen reicht.“



**Michael G. Möller**  
Managing Partner  
AXXCON GmbH & Co. KG

# Umsetzung der Anforderungen

Wenn Homeoffice zur Dauerlösung wird, plant mehr als die Hälfte der Entscheider Veränderungen in ihren Büroräumen vorzunehmen. Dabei kommt vor allem eine Umgestaltung der vorhandenen Fläche in Frage.



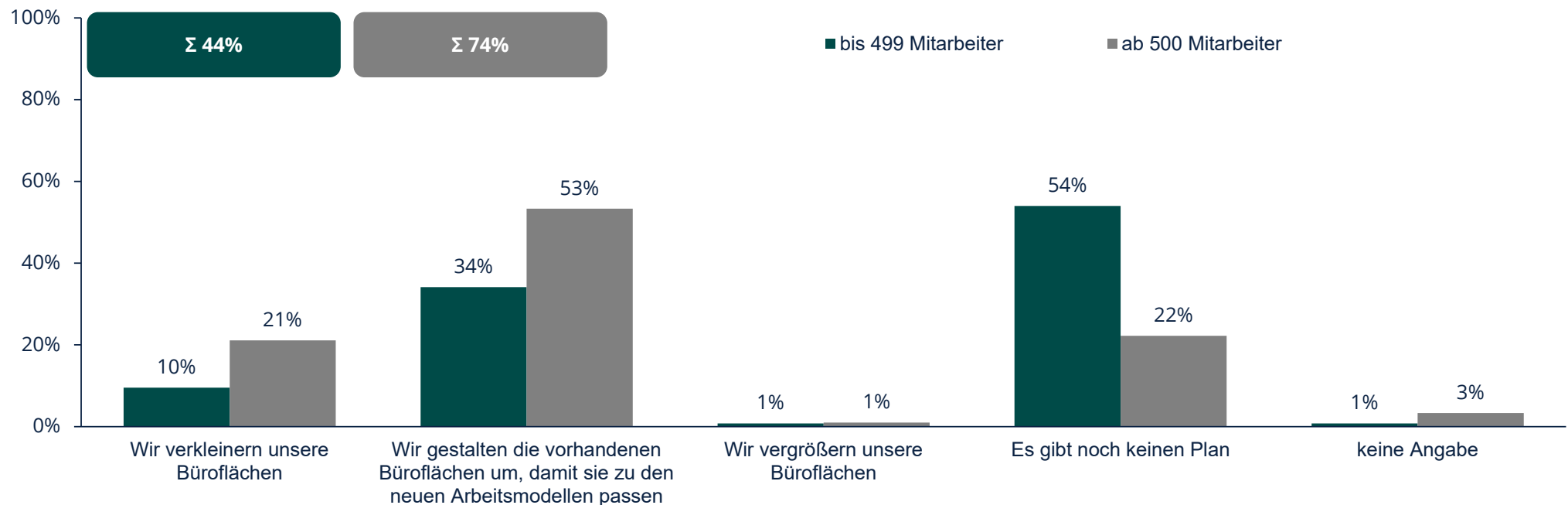
## F13

Homeoffice als Dauerlösung: Wie verfahren Sie mit den freiwerdenden Büroflächen?

Basis: Alle Befragten, N = 216 (Einfachnennung)

# Umsetzung der Anforderungen

Insbesondere Großunternehmen haben Pläne zur Veränderung ihrer Büroflächen.



## F13

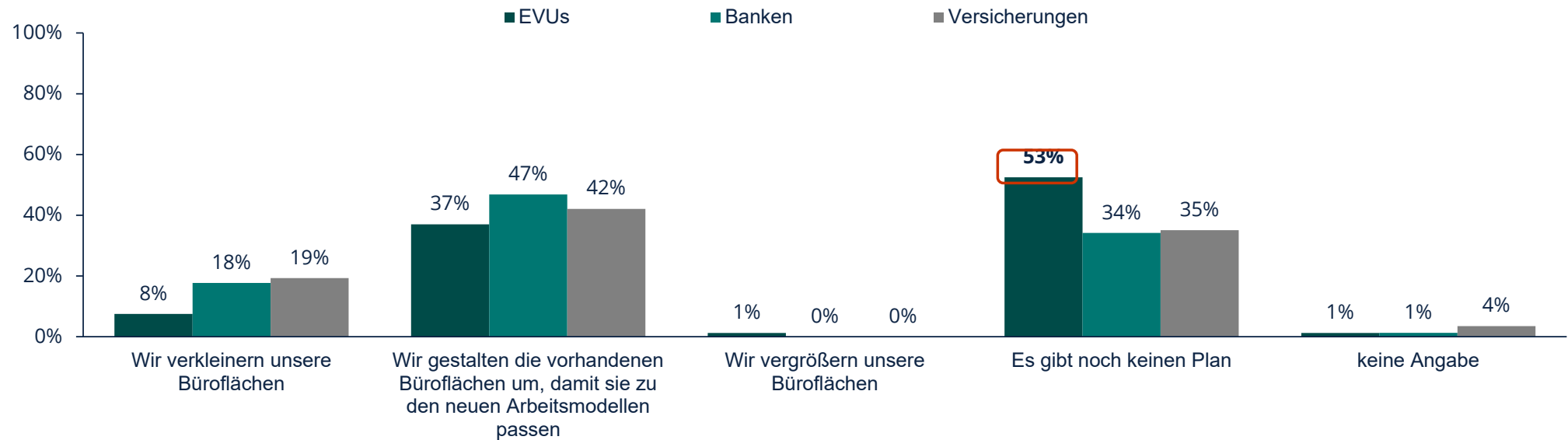
Homeoffice als Dauerlösung: Wie verfahren Sie mit den freiwerdenden Büroflächen?

Basis: Alle Befragten, N = 216 (Einfachnennung)



# Umsetzung der Anforderungen

Führungskräfte bei Energieversorgern haben eher keinen Plan, wie sie mit freiwerdenden Büroflächen verfahren werden.



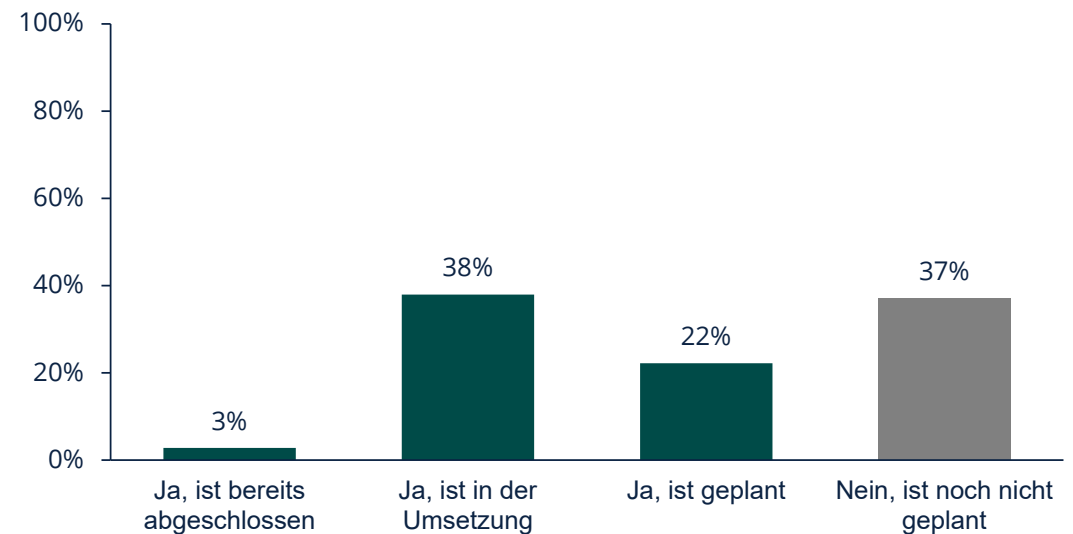
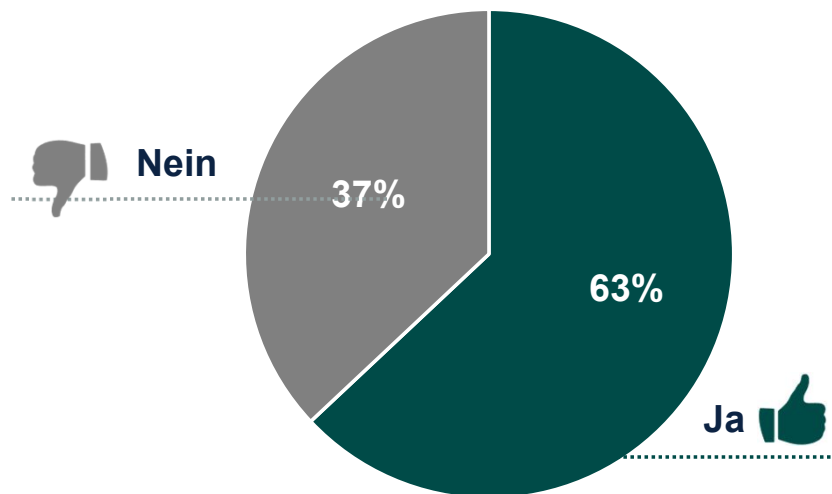
## F13

Homeoffice als Dauerlösung: Wie verfahren Sie mit den freiwerdenden Büroflächen?

Basis: Alle Befragten, N = 216 (Einfachnennung)

# Umsetzung der Anforderungen

Knapp zwei Drittel der Führungskräfte haben zur Umsetzung der neuen Arbeitswelt bereits eine systematische und interdisziplinäre Transformationsinitiative gestartet.



## F14

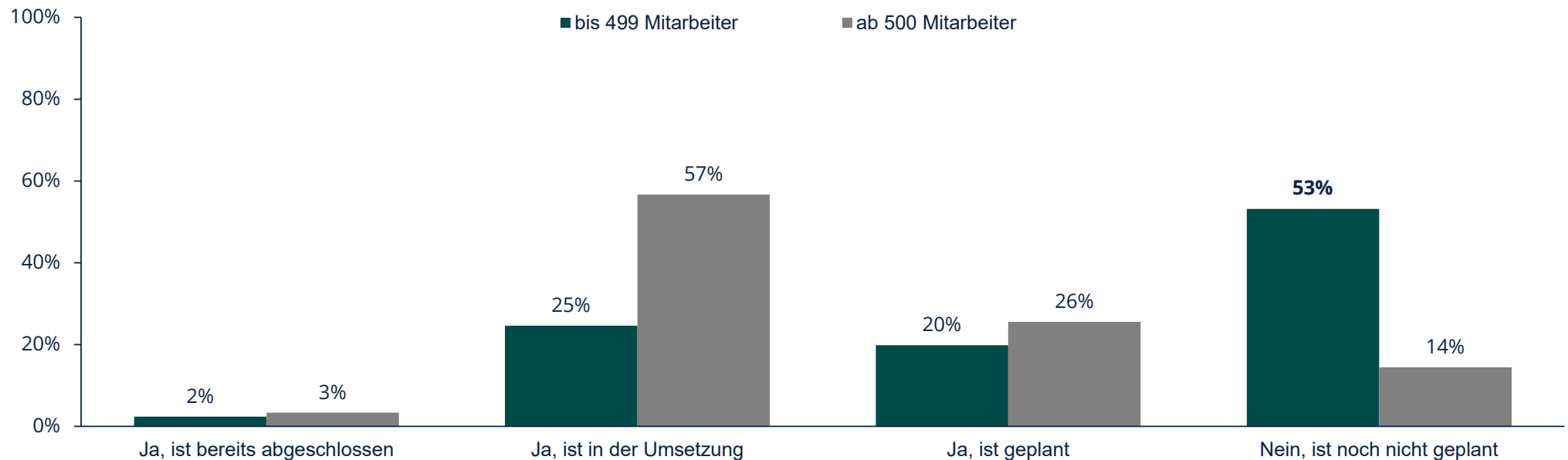
Haben Sie zur Umsetzung der neuen Arbeitswelt bereits eine systematische und interdisziplinäre Transformationsinitiative gestartet?

Basis: Alle Befragten, N = 216 (Einfachnennung)

# Umsetzung der Anforderungen



Kleinere Unternehmen sind noch etwas zurückhaltender bezüglich einer Transformationsinitiative zur Umsetzung der neuen Arbeitswelt.



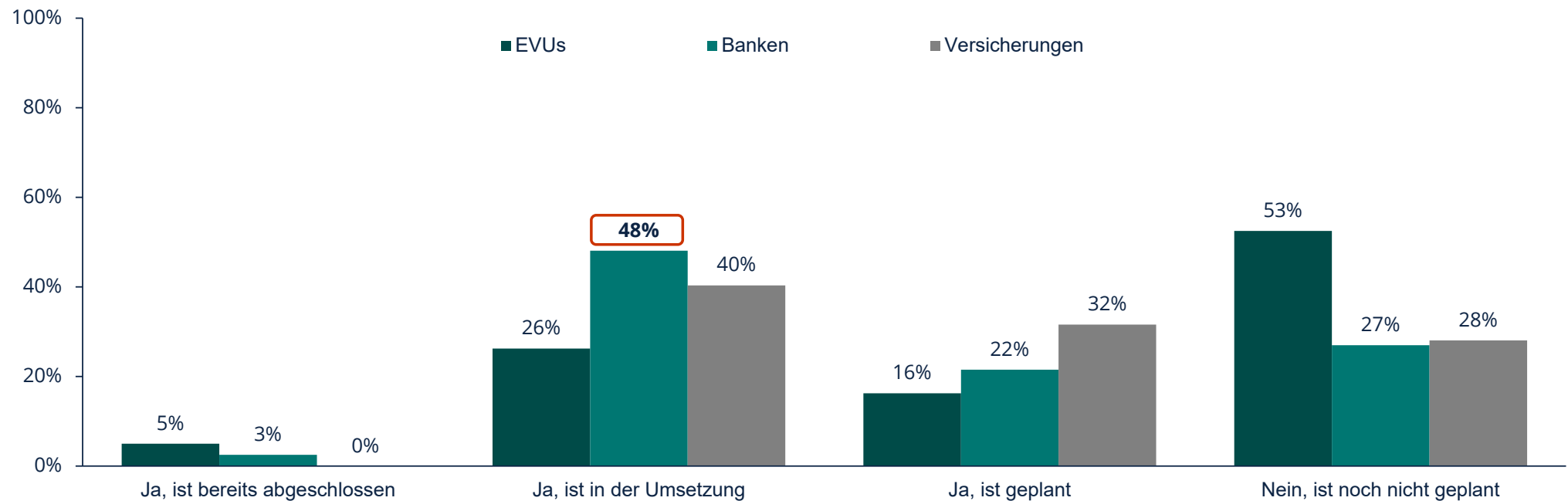
## F14

Haben Sie zur Umsetzung der neuen Arbeitswelt bereits eine systematische und interdisziplinäre Transformationsinitiative gestartet?

Basis: Alle Befragten, N = 216 (Einfachnennung)

# Umsetzung der Anforderungen

Vor allem Banken und Finanzdienstleister treiben die Transformation zu einer neuen Arbeitswelt voran.



## F14

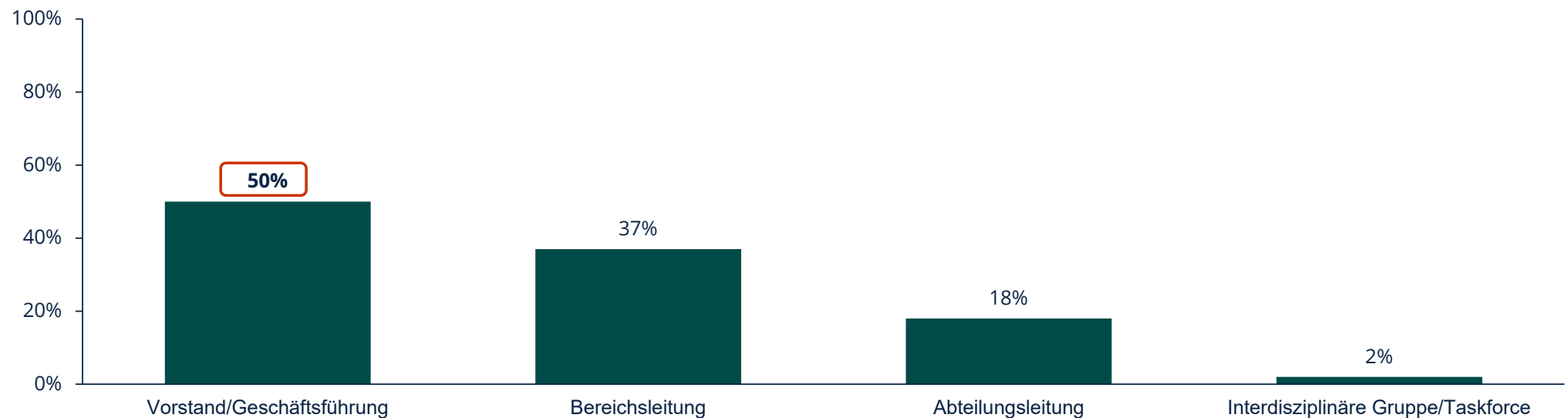
Haben Sie zur Umsetzung der neuen Arbeitswelt bereits eine systematische und interdisziplinäre Transformationsinitiative gestartet?

Basis: Alle Befragten, N = 216 (Einfachnennung)

# Umsetzung der Anforderungen



In jedem zweiten Unternehmen liegt die Gesamtverantwortung für den Übergang in eine neue Arbeitswelt bei der ersten Führungsebene.



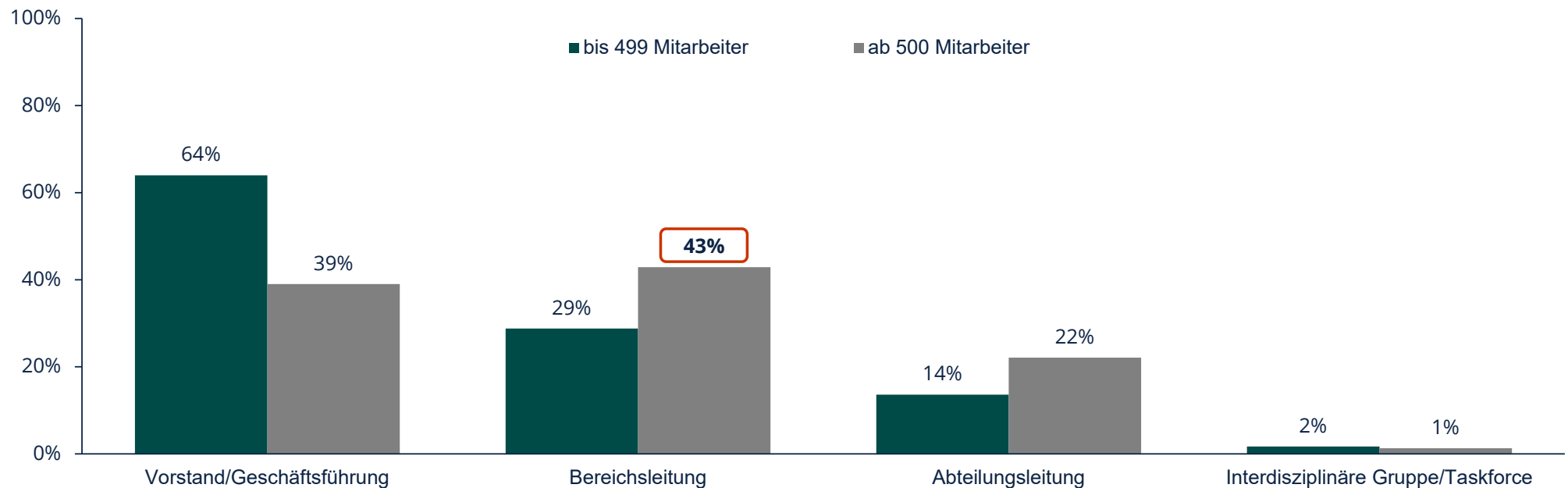
## F15

In welchem Ressort liegt dafür die Gesamtverantwortung?

Basis: Transformationsinitiative abgeschlossen, in Umsetzung oder geplant, N = 136 (offene Abfrage, codiert)

# Umsetzung der Anforderungen

In Großunternehmen wird die Verantwortung für den Transformationsprozess eher der Bereichsleitung übertragen.



## F15

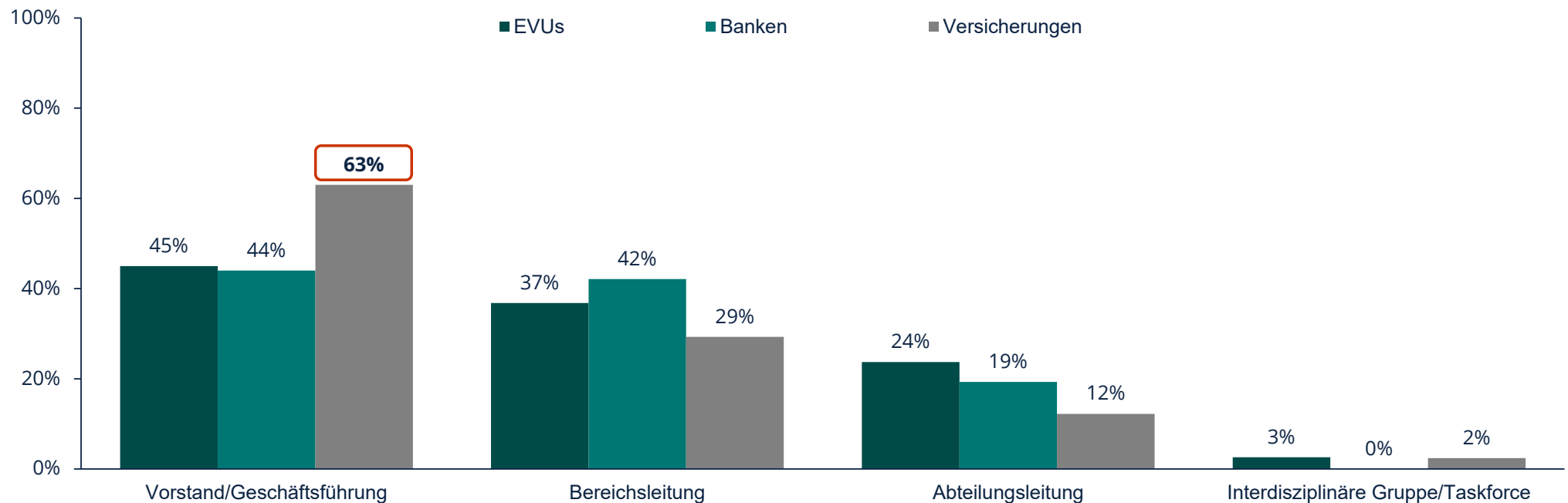
In welchem Ressort liegt dafür die Gesamtverantwortung?

Basis: Transformationsinitiative abgeschlossen, in Umsetzung oder geplant, N = 136 (offene Abfrage, codiert)



# Umsetzung der Anforderungen

In Versicherungsunternehmen sehen sich vor allem Vorstand oder Geschäftsführung in der Verantwortung.



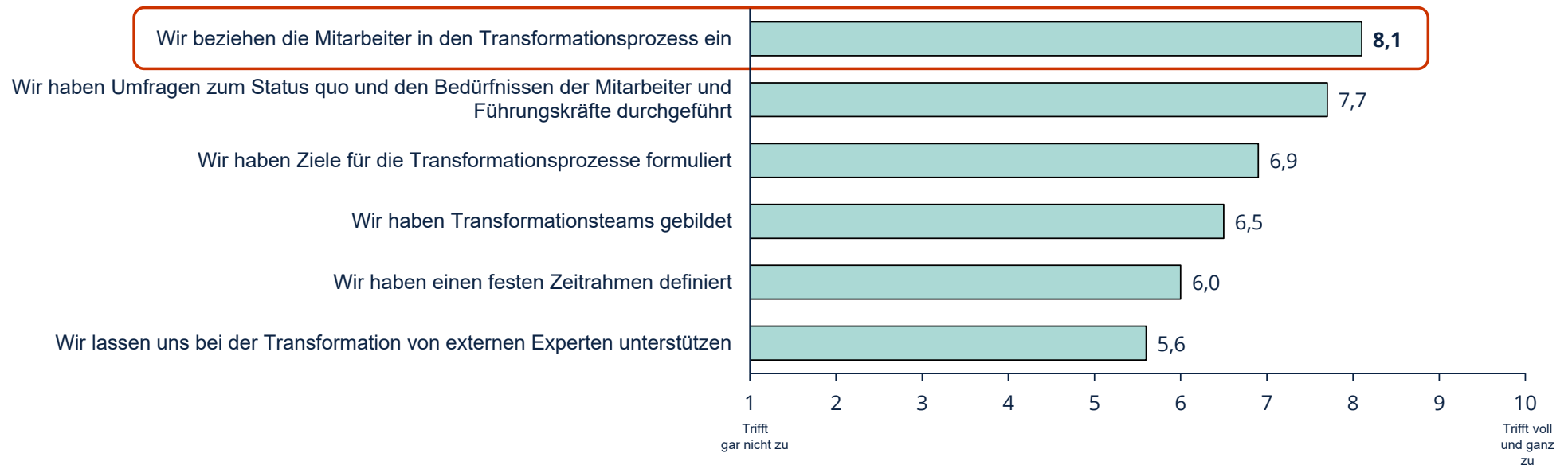
## F15

In welchem Ressort liegt dafür die Gesamtverantwortung?

Basis: Transformationsinitiative abgeschlossen, in Umsetzung oder geplant, N = 136 (offene Abfrage, codiert)

# Umsetzung der Anforderungen

Mitarbeitende werden an erster Stelle in den Transformationsprozess eingebunden.



## F16

Sie haben gesagt, dass Sie eine umfassende Transformationsinitiative eingeleitet haben, planen bzw. bereits abgeschlossen haben. Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf einer Skala von 1 = ‚trifft gar nicht zu‘ bis 10 = ‚trifft voll und ganz zu‘ auf Ihr Unternehmen zu?

Basis: Transformationsinitiative abgeschlossen, in Umsetzung oder geplant, N = 136 (Skala von 1 = Trifft gar nicht zu bis 10 = Trifft voll und ganz zu, Mittelwert)



# 02 Ergebnisse der Befragung

➤ Arbeitswelt der Zukunft

# Ergebnisse auf einen Blick



## So sieht die Arbeitswelt der Zukunft aus

Nach Ende der Pandemie wird es einen **Mix aus alter und neuer Arbeitswelt** geben.

**Digitalisierung** wird in der Arbeitswelt der Zukunft den höchsten Stellenwert einnehmen.

Die Corona-Pandemie wird auch langfristig einen **Einfluss auf die Entwicklung** in den Unternehmen haben. Sie wird vor allem als **Chance** gesehen, notwendige Veränderungen einzuleiten.

”

„Erwartungsgemäß sind die Unternehmen bei der Umsetzung der neuen Arbeitswelten in vielen Themenfeldern von der Digitalisierung über digitale Lernformate bis zu agilen Arbeitsweisen tätig. Inwieweit diese Themen auch wirklich substantiiert und somit einem klaren Plan und nicht eher einem Aktionismus entspringen, bleibt abzuwarten.“

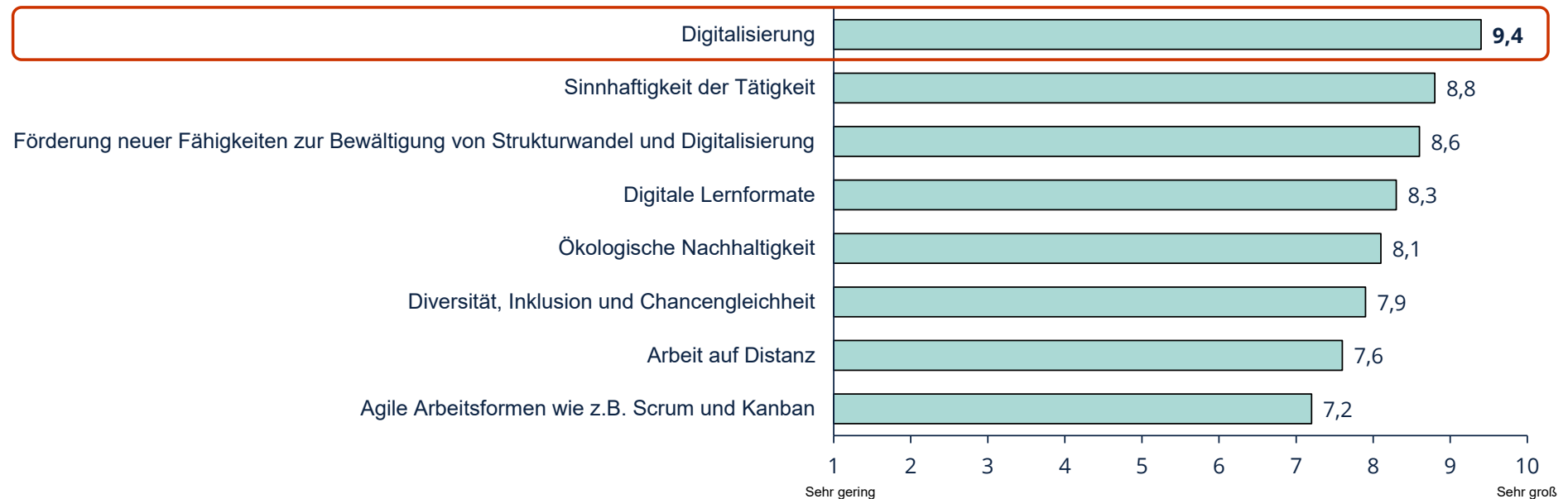


**Michael Gschwendtner**  
Partner  
AXXCON GmbH & Co. KG



# Arbeitswelt der Zukunft

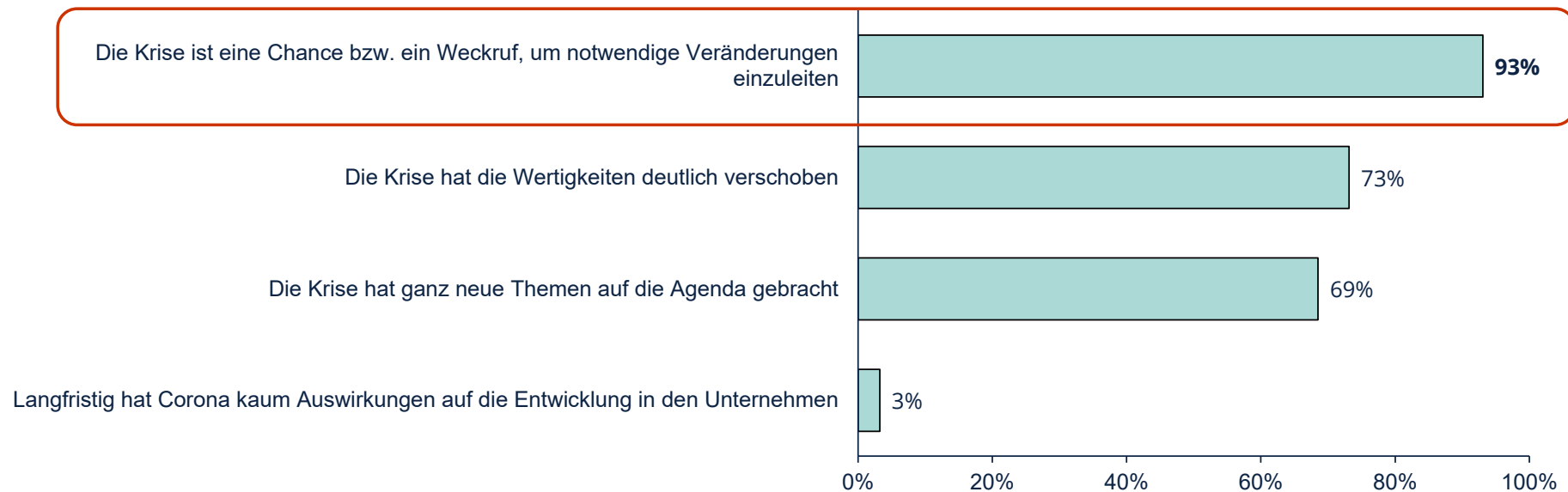
Digitalisierung wird nach Ansicht der Befragten in der Arbeitswelt der Zukunft den höchsten Stellenwert einnehmen.



**F17**  
Was zeichnet Ihrer Ansicht nach insgesamt die Arbeitswelt der Zukunft aus? Denken Sie jetzt bitte auch an wichtige Trends wie die Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Unternehmenskultur. Wie groß ist aus Ihrer Sicht die Bedeutung der folgenden Aspekte auf der Skala von 1 = "sehr gering" bis 10 = "sehr groß" für die Arbeitswelt der Zukunft?  
Basis: Alle Befragten, N = 216 (Skala von 1 = Sehr gering bis 10 = Sehr groß, Mittelwert)

# Arbeitswelt der Zukunft

Für fast alle Führungskräfte hat die Corona-Pandemie auch langfristig einen Einfluss auf die Entwicklung in den Unternehmen und wird in erster Linie als Chance gesehen, notwendige Veränderungen einzuleiten.



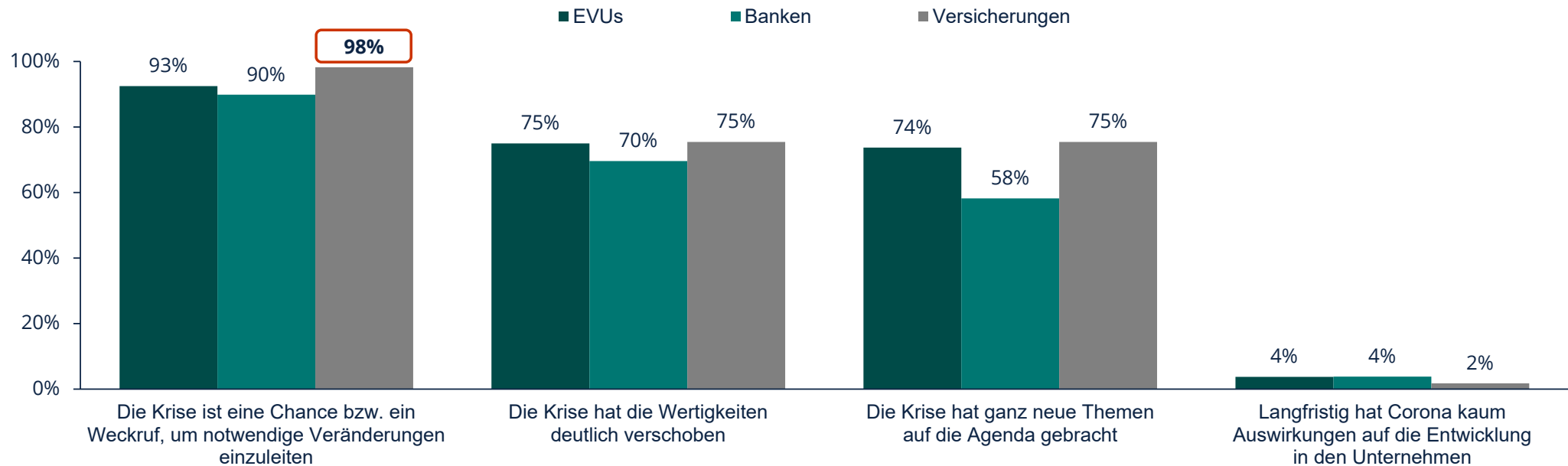
## F18

Sehen Sie die Pandemie in diesen Punkten als Katalysator für Entwicklungen, die bereits früher auf der Agenda standen? Oder haben sich Ihrer Einschätzung nach die Wertigkeiten verschoben? Welchen der folgenden Aussagen stimmen Sie zu?

Basis: Alle Befragten, N = 216 (Mehrfachnennung)

# Arbeitswelt der Zukunft

Insbesondere Versicherungen sehen die Pandemie als Chance für Veränderungen.



## F18

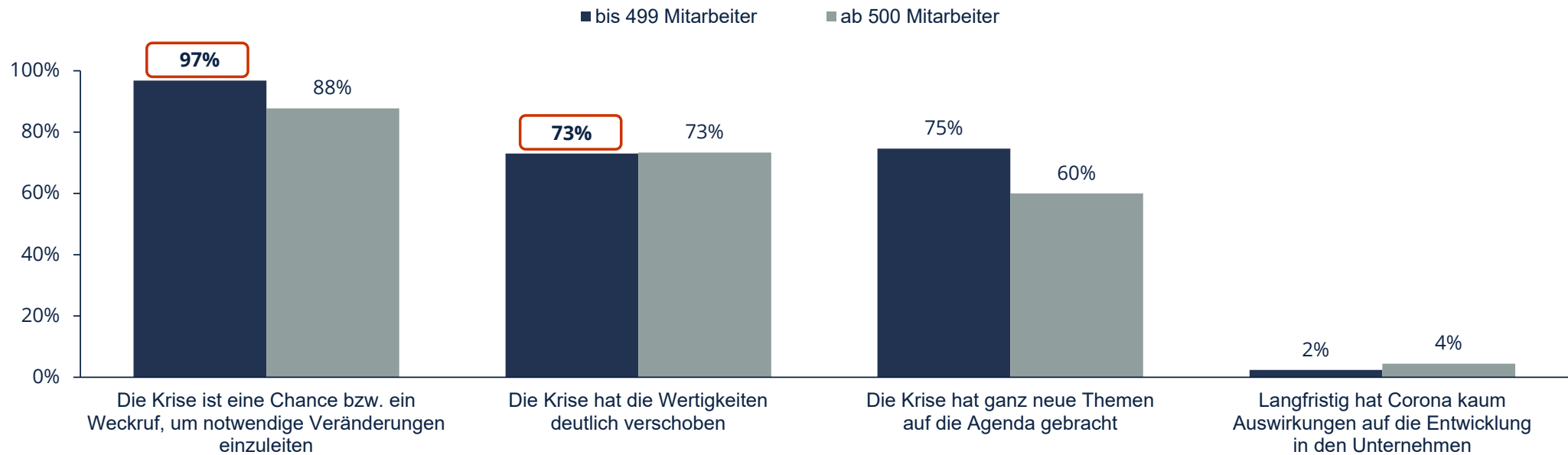
Sehen Sie die Pandemie in diesen Punkten als Katalysator für Entwicklungen, die bereits früher auf der Agenda standen? Oder haben sich Ihrer Einschätzung nach die Wertigkeiten verschoben? Welchen der folgenden Aussagen stimmen Sie zu?

Basis: Alle Befragten, N = 216 (Mehrfachnennung)



# Arbeitswelt der Zukunft

Kleinere Unternehmen können von den Auswirkungen der Pandemie stärker profitieren als Großunternehmen.



## F18

Sehen Sie die Pandemie in diesen Punkten als Katalysator für Entwicklungen, die bereits früher auf der Agenda standen? Oder haben sich Ihrer Einschätzung nach die Wertigkeiten verschoben? Welchen der folgenden Aussagen stimmen Sie zu?

Basis: Alle Befragten, N = 216 (Mehrfachnennung)

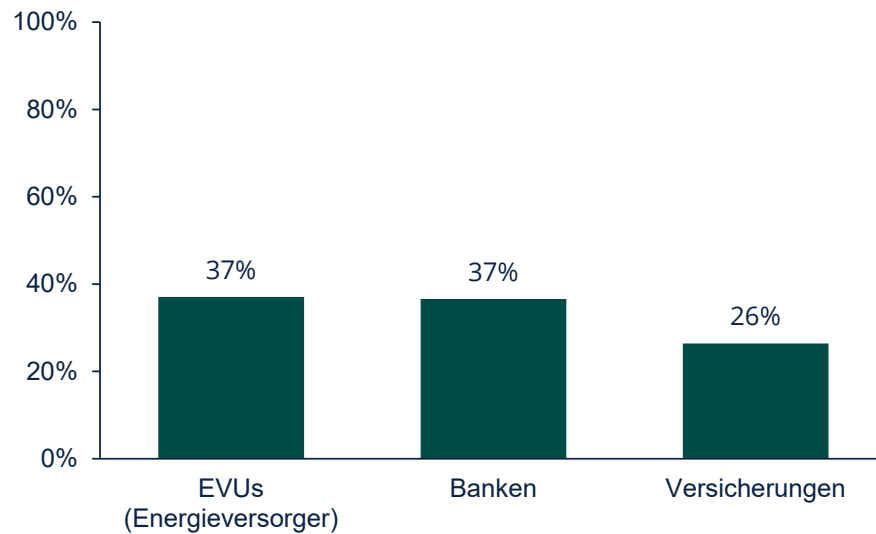


# 03 Statistik

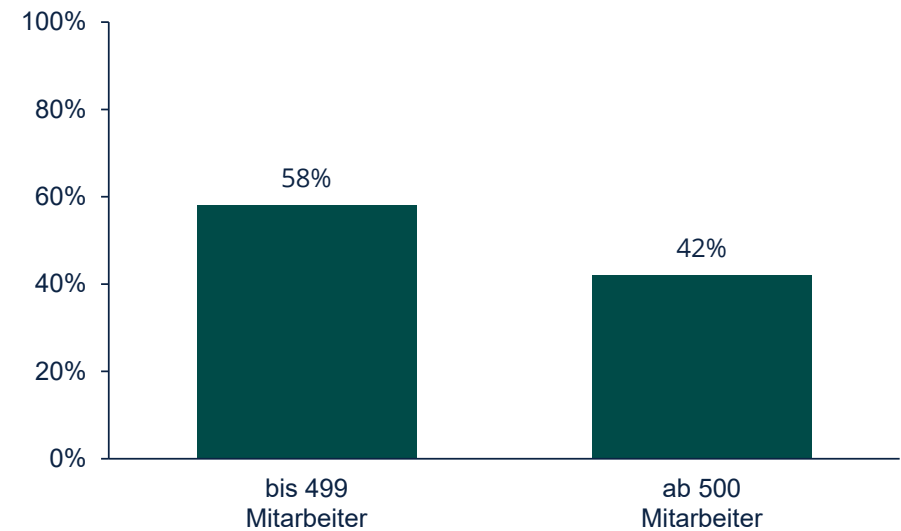
# Statistik



## Branche



## Unternehmensgröße

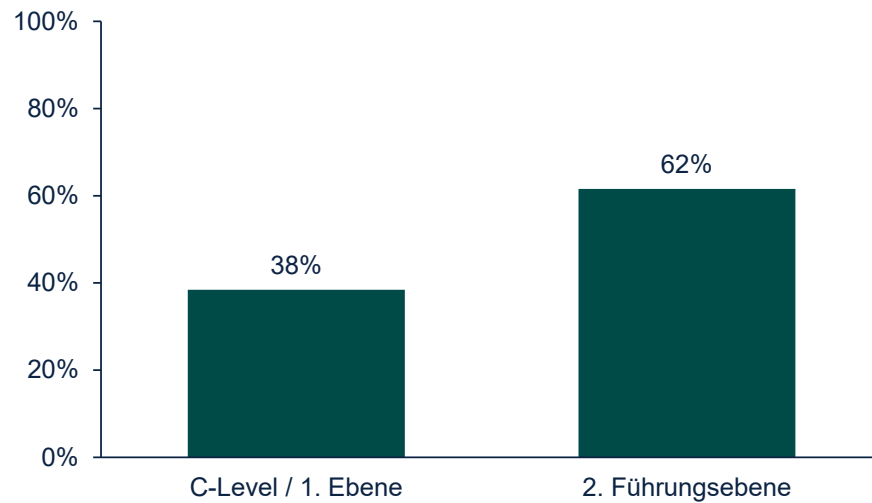


Statistik: Branche / Unternehmensgröße  
Basis: Alle Befragten, N = 216

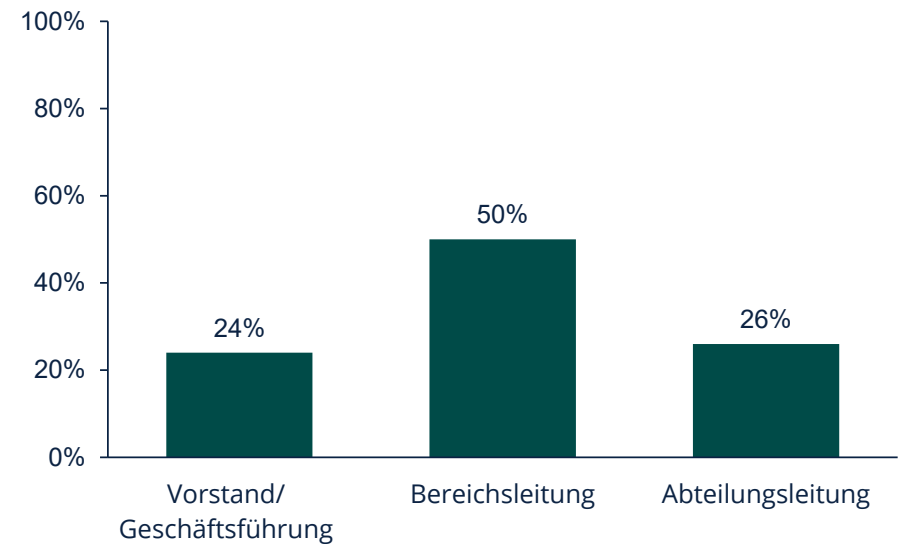
# Statistik



## Hierarchie-Ebene



## Funktion



Statistik: Branche / Unternehmensgröße  
Basis: Alle Befragten, N = 216



# 04 Methode



# Methode



## Inhalt der Studie

Im Juni 2021 führte AXXCON mit den Partnern DETEGO und KWF eine Studie mit dem Titel „Neue Arbeitswelten“ durch, die Aufschluss darüber gibt, welche Umstellungen seit Beginn der Corona-Pandemie die Unternehmen am meisten herausgefordert haben bzw. immer noch herausfordern, wie sie sich die Arbeitswelt der Zukunft nach Ihren aktuellen Erfahrungen vorstellen und wie die Transformation dahin gelingen kann.

## Stichprobe

Befragung von N = 216 C-Level-Entscheider und Bereichsleiter in den Branchen Banken, Versicherungen & Energieversorgungsunternehmen

## Methode

Telefonische Interviews (CATI) auf Basis eines vollstrukturierten Fragebogens.

## Erhebungszeitraum

4. März bis 29. April 2021

A background image showing a close-up of two hands shaking in a firm grip, symbolizing a business deal or partnership. The image is overlaid with a teal gradient. In the background, a man in a suit and tie is visible, looking down, but he is out of focus.

# 05 Ansprechpartner



# Ihre Ansprechpartner



**Christian Kistler**  
Geschäftsführer  
christian.kistler@kwf.lu



**Michael G. Möller**  
Managing Partner  
michael.moeller@axxcon.com



**Ralf Seidel**  
Geschäftsführer  
rseidel@detego.eu



**Michael Gschwendtner**  
Partner  
michael.Gschwendtner@axxcon.com



## Die Studie wurde begleitet von:



**Vivian Bennauer**  
Marketing  
Vivian.bennauer@axxcon.com



# Im Überblick



## **KWF - Beratung aus Leidenschaft**

KWF Business Consultants ist eine Beratungsgesellschaft mit ausgesuchten und erfahrenen Unternehmensberatern für Strategien, Strukturen und Prozesse. Wir beraten Finanzdienstleister bei den Themen Kunden- und Partnermanagement, Datenschutz & ISMS, sowie Migration & Transformation. Beratung ist für uns keine reine Dienstleistung, sondern eine Leidenschaft. Unser praxiserprobtes und agiles Vorgehen bildet die Grundlage für wirtschaftliche und nachhaltige Beratungsergebnisse.



## **AXXCON - Aus Transformation wird nachhaltiger Erfolg!**

AXXCON ist eine unabhängige und zu 100 Prozent inhabergeführte Management Beratung mit Schwerpunkt auf Transformation von Unternehmen. Unsere Schwerpunkte sind die digitale-, IT- und organisatorische Transformation. Wir unterstützen große und mittelständische Unternehmen in den Branchen Energiewirtschaft, Banken und Versicherung, Dienstleistungen, sowie Industrie und gewährleisten schnellen Erfolg und nachhaltige Lösungen.

## **Detego - Veränderungen greifbar machen**

Detego ist eine Management Beratung mit Schwerpunkt auf Veränderungsprozesse von Organisationen. Mit unserem gesamten Team stehen wir dafür, Menschen zu inspirieren und zu befähigen, zukunftsfähige Organisationen zu gestalten. Unsere Arbeit basiert auf erprobten Modellen auch neueste wissenschaftliche Studien und Erkenntnissen.



**KWF**  
Business Consultants

**Christian Kistler**  
Managing Partner  
[christian.kistler@kwf.lu](mailto:christian.kistler@kwf.lu)  
+49 (0) 172 655 44 66



An abstract graphic featuring a series of overlapping, wavy lines. The lines start as a light green on the left, curve downwards and to the right, and then transition into a light blue as they continue to the right. The lines are thin and numerous, creating a sense of motion and fluidity. The text "Konkrete Fragen von Ihnen?" is positioned in the center-right of the image, overlaid on the white background.

Konkrete Fragen von Ihnen?





**02 Ergebnisse der Befragung**  
➤ Anpassung an die Corona-bedingten Veränderungen



**02 Ergebnisse der Befragung**  
➤ Veränderungen in den Unternehmen



**KWF**  
Business Consultants



**02 Ergebnisse der Befragung**  
➤ Chancen und Risiken des hybriden Arbeitens



**02 Ergebnisse der Befragung**  
➤ Maßnahmen für die Entwicklung neuer Arbeitsformen



**02 Ergebnisse der Befragung**  
➤ Umsetzung der Anforderungen an die neue Arbeitswelt

REGULATIONS RULES COMPLIANCE STANDARDS POLICIES



**02 Ergebnisse der Befragung**  
➤ Arbeitswelt der Zukunft



**03 Statistik**



**04 Methode**