

**Deloitte.**



**REIMAGINE**

## Future of Workplace

**Deutsche Büros und die Zukunft  
der digitalen Arbeitswelt**



Arbeitswelt im Wandel	04
Kernergebnisse der Studie	06
Wie kann der Wandel aktiv mitgestaltet werden?	08
Aktuelle Büroarbeitsplätze und neue Workplace-Konzepte	12
Flexible Arbeitsmodelle und die passende Unternehmenskultur	24
Technische Voraussetzungen flexibler Arbeitsmodelle	32
Methodik der Studie	36
Ansprechpartner	48

# Arbeitswelt im Wandel

Die Arbeitswelt befindet sich aktuell in einem fundamentalen Umbruch. Angetrieben durch die zunehmende Vernetzung, neue Technologien sowie flexible Arbeitsmodelle werden die Art und Weise, wie, wo und wann wir arbeiten, maßgeblich verändert. Gerade die aktuelle COVID-19 Pandemie wirkt auf diese Veränderungen wie ein Brandbeschleuniger. Unternehmen müssen eine Strategie für ein „Next Normal“ entwickeln, das gilt auch und insbesondere für den Umgang mit Arbeit im Allgemeinen, mit den Arbeitsbedingungen (und damit auch dem Arbeitsort) sowie der Unternehmensorganisation. Verschiedene Studien<sup>1, 2, 3</sup> zeigen, dass ausgeglichene und zufriedene Mitarbeiter um bis zu 12 Prozent produktiver und kreativer sind. Zudem führt eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit zu steigender Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber, was wiederum in sinkenden Fluktuationskosten resultiert. Es ist zu erwarten, dass COVID-19 an dieser Aussage nichts ändern wird, sondern vermutlich sogar verstärkt. Darüber hinaus führen der

Wandel in der Arbeitswelt, beschleunigt durch COVID-19, sowie der steigende Anteil der aktuell jungen Generationen (z.B. Y und Z)<sup>4</sup> an der Erwerbsbevölkerung zu veränderten Anforderungen und Erwartungen der Büronutzer an ihre Arbeitsumgebung. Daher besteht für Unternehmen eine wesentliche Herausforderung darin, eine neue Arbeitswelt nach der COVID-19 Pandemie („Next Normal“) für ihre Mitarbeiter zu entwickeln – eine sogenannte „Next Normal Employee Experience“. Diese wird maßgeblich durch eine „positive und vor allem sichere Arbeitsumgebung“ beeinflusst, die aber im Vergleich zu früher noch viel stärker von Sicherheit und Gesundheit geprägt sein wird.<sup>5</sup>

Daraus ergeben sich fundamentale Veränderungen in Bezug auf das Verständnis von Arbeit, den Arbeitsbedingungen (und damit auch dem Arbeitsort) sowie der Unternehmensorganisation. In Unternehmen werden traditionelle Gewohnheiten aufgebrochen: Starre und funktionale Hierarchien

wandeln sich „hin zu teamorientierten und netzwerkbasierter Organisationsmodellen“<sup>6</sup>. Diese Veränderung muss sich in den Arbeitsbedingungen widerspiegeln – der Arbeitsplatz darf nicht nur als ein „Mittel zum Zweck“ angesehen werden. Unternehmen müssen die Arbeitsbedingungen als wesentlichen Bestandteil ihrer Unternehmens-DNA verstehen, welche die Anforderungen der Mitarbeitergenerationen sowie die sich verändernden Arbeitsweisen, aber vor allem auch die Anforderungen und Veränderungen durch COVID-19 berücksichtigen.

Die vorliegende Studie basiert auf einer Befragung von mehr als 1.000 deutschen Büronutzern vor der COVID-19 Pandemie und analysiert, ob die Arbeitsumgebungen deutscher Unternehmen bereit sind, die Veränderungen der digitalen Arbeitswelt aktiv zu gestalten. Die aktuelle Lage um COVID-19 stellt sowohl Mitarbeiter als auch Unternehmen vor die enorme Herausforderung, die gewohnten Arbeitsweisen in

<sup>1</sup> Deloitte (2018), Deloitte Millennial Study 2018.

<sup>2</sup> Dobre, O. (2013), Review of Applied Socio-Economic Research, Volume 5, Issue 1, S. 53.

<sup>3</sup> Dole, C.; Schroeder, R.G. (2001), Managerial Auditing Journal, Vol. 16 No. 4, S. 234–245.

<sup>4</sup> Generation Z: Geburtsjahrgänge von 1995 bis 2010, Generation Y: Geburtsjahrgänge von 1983 bis 1994.

<sup>5</sup> Deloitte (2019), Globale Human-Capital-Trendstudie 2019, Deutschland-Report, S. 16.

<sup>6</sup> Deloitte (2019), Globale Human-Capital-Trendstudie 2019, Deutschland-Report, S. 19.

kürzester Zeit verändern zu müssen. Obwohl die zugrundeliegende Befragung diese spezielle Situation nicht widerspiegelt, verdeutlicht die Studie den Status-quo vor COVID-19 und die daraus resultierenden Herausforderungen für deutsche Unternehmen, die durch COVID-19 offensichtlich und weiter verstärkt wurden. Zudem zeigt sie Handlungsfelder für Entscheider auf, wie sie die Veränderungen der Arbeitswelt und bisheriger Arbeitsweisen aktiv gestalten können. Implikationen durch COVID-19 wurden bei einzelnen Erkenntnissen ergänzt, um einen aktuellen Bezug herzustellen.

Die Umfrage adressiert drei wesentliche Bereiche:

- Wie beurteilen die Büronutzer die eigenen Arbeitsplätze sowie mögliche neue Arbeitsplatzkonzepte vor COVID-19?
- Wie weit fortgeschritten ist die jeweilige Unternehmenskultur, um flexible Arbeitsformen zu unterstützen vor COVID-19?
- Inwiefern schafft die IT-Infrastruktur die notwendigen, technischen Voraussetzungen für neue und flexible Arbeitsplatzkonzepte vor COVID-19?

Der Wandel der Arbeitswelt erfordert, dass Unternehmen die Arbeitsbedingungen und damit auch den Arbeitsplatz als wesentlichen Bestandteil ihrer Unternehmens-DNA verstehen.

# Kernergebnisse der Studie

## 1. Die Zukunft der Arbeit benötigt neue Arbeitsplatzkonzepte

- Trotz großer Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsplatz halten es drei Viertel der Teilnehmer für wichtig, dass sich ihr Unternehmen mit neuen Arbeitsplatzkonzepten auseinandersetzt – insbesondere neue Technologien wie Robotik oder künstliche Intelligenz werden als wesentliche Treiber genannt.
- 88 Prozent der Befragten verfügen noch über einen festen Büroarbeitsplatz – neue Arbeitsplatzkonzepte (z.B. Activity-Based Working) sind aktuell noch kaum verbreitet.
- 83 Prozent der Befragten wünschen sich, mobil außerhalb des Büros arbeiten zu können – die Mehrheit (51%) würde im Durchschnitt gerne zwischen ein und drei Tage pro Woche so tätig sein.
- Damit wird deutlich, dass es in deutschen Büros noch Handlungsbedarf bei der Gestaltung zukünftiger Arbeitsumgebungen gibt.
- **Mögliche Implikationen durch COVID-19**  
Künftige Arbeitsplatzkonzepte müssen, zumindest kurz- und mittelfristig, deutlich stärker auf hygienische Faktoren, Reini-

gungsgrade und Abstandsregelungen berücksichtigen, um sowohl verschärfter Regulatorik als auch den veränderten Mitarbeiteransprüchen an das „Next Normal“ entsprechen zu können.

## 2. Neue Arbeitsplatzkonzepte erhöhen Nutzerzufriedenheit und Flächenauslastung

- Bei traditionellen Arbeitsplatzkonzepten mit fest zugewiesenen Arbeitsplätzen sind mehr als ein Drittel davon nicht belegt. Berücksichtigt man dabei noch Abwesenheiten bedingt durch Urlaub und Krankheit, ist das Büro im Durchschnitt nur zwischen 40 und 60 Prozent ausgelastet.
- Das Konzept des Activity-Based Working, bei dem sich die Mitarbeiter den jeweils für ihre aktuelle Tätigkeit geeignetsten Arbeitsplatz aussuchen können und sich dabei flexibel durch ihre Arbeitsumgebung bewegen, wird in diesem Zusammenhang von der Mehrheit der Befragten positiv bewertet, insbesondere von Vertretern der Generationen Y und Z.<sup>7</sup>
- Durch eine verbesserte Auslastung ergeben sich erhebliche Chancen für einen effizienteren Umgang mit immobilienbezogenen Kosten, die nach dem Perso-

nalaufwand oftmals den zweitgrößten Kostenblock darstellen.

- Gleichzeitig stellt es die interne Immobilienabteilung vor die Herausforderung, das Arbeitsplatzkonzept am flexiblen Bedarf der Nutzer auszurichten und Schwankungen in der Büroauslastung intelligent zu steuern.
- **Mögliche Implikationen durch COVID-19**  
Der Flächenbedarf pro Arbeitsplatz wird aufgrund der neuen Abstandsregelungen voraussichtlich steigen. Der Flächenverbrauch pro Mitarbeiter wird sich dabei tendenziell verringern, da auch in einem „Next Normal“ nach COVID-19 mit einer verstärkten Nutzung von Remote Working zu rechnen ist.
- **3. Ohne eine gezielte Begleitung des Veränderungsprozesses scheitern neue Arbeitsplatzkonzepte**
- Nur jeder zweite Befragte wurde bei der Gestaltung des aktuellen Arbeitsplatzes und des gesamten Arbeitsplatzkonzeptes aktiv eingebunden – dabei ist die fehlende Einbeziehung einer der am häufigsten genannten Gründe der Befragten, die unzufrieden mit ihrem aktuellen Arbeitsplatz sind.

<sup>7</sup> Generation Z: Geburtsjahrgänge von 1995 bis 2010, Generation Y: Geburtsjahrgänge von 1983 bis 1994.

- Gleichzeitig lässt sich feststellen, dass sich eine Mitwirkung bei der Erstellung des Konzepts positiv auf die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz auswirkt.
- Entscheidend ist daher nicht nur, dass sich die Unternehmen mit neuen Arbeitsplatzkonzepten beschäftigen, sondern dabei auch die Mitarbeiter als wesentliche Nutzer in den Mittelpunkt rücken und sie aktiv mit einbeziehen.
- **Mögliche Implikationen durch COVID-19**  
Aufgrund der veränderten Anforderungen an den Büroarbeitsplatz durch COVID-19, wird die zukünftige Bedeutung und der Zweck der Bürofläche strategisch hinterfragt werden. Auch dabei sollten die Mitarbeiter als Nutzer in den Mittelpunkt gestellt und in den Entstehungsprozess eines neuen Arbeitsplatzkonzepts mit eingebunden werden.

#### 4. Veraltete Arbeitsmodelle und Führungskultur arbeiten gegen die eigenen Mitarbeiter

- Während sich flexible Arbeitszeiten bereits weitestgehend durchgesetzt haben, fehlt bei der Mehrheit der Befragten (63%) eine entsprechende Regelung für flexible Arbeitsorte bzw. mobiles Arbeiten.

- Obwohl mobiles Arbeiten als positiv für die eigene Produktivität empfunden wird, reflektieren die Unternehmens- und Führungskultur dies noch nicht: Flexibles Arbeiten wird nicht vollumfänglich von den Vorgesetzten unterstützt und teilweise sogar als negativ für die eigene Leistungsbeurteilung und Karrierechancen empfunden.
- Es bedarf daher sowohl transparenter Regelungen für flexible Arbeitsmodelle und Arbeitsumgebungen als auch einer Veränderung in der Unternehmens- und Führungskultur, um die richtigen Arbeitsbedingungen für zunehmend flexible Arbeitsweisen in der Zukunft zu schaffen.
- **Mögliche Implikationen durch COVID-19**  
Während vor COVID-19 bei der Mehrheit der Befragten noch eine entsprechende Regelung für flexible Arbeitsorte bzw. mobiles Arbeiten fehlte, könnten die Erfahrungen, die Führungskräfte in der aktuellen Situation um COVID-19 machen, hier ein Umdenkendes bewirken und als Katalysator dieses Veränderungsprozesses wirken.

#### 5. Unzureichende technische Ausstattung ist ein Bremsklotz für neue, flexiblere Arbeitsplatzkonzepte

- Lediglich 14 Prozent aller Befragten verfügen über die notwendige technische Ausstattung, um vollkommen mobil arbeiten zu können – mehr als die Hälfte der Befragten haben keinen Laptop.
- Auffällig ist dabei, dass sich die digitale Infrastruktur für mobiles Arbeiten mit zunehmender Unternehmensgröße sowie steigendem Gehalt verbessert – damit herrscht insbesondere bei den zahlreichen kleinen und mittelständischen Unternehmen<sup>8</sup> in Deutschland Handlungsbedarf.
- **Mögliche Implikationen durch COVID-19**  
Während Mitarbeiter vor COVID-19 noch durch eine unzureichende technische Ausstattung gebremst wurden, sind Unternehmen aktuell gezwungen, die bestehenden Hürden für flexibles Arbeiten in kürzester Zeit abzubauen. Daher ist zu erwarten, dass mittelfristig ein Großteil der Mitarbeiter technisch nachhaltig in der Lage sein wird, vollkommen flexibel arbeiten zu können. Erste Entwicklungen sind bereits heute durch COVID-19 zu erkennen.

<sup>8</sup> Kleinunternehmen: weniger als 50 Mitarbeiter, mittelständisches Unternehmen: 50–499 Mitarbeiter, Großunternehmen: 500 und mehr Mitarbeiter.

# Wie kann der Wandel aktiv mitgestaltet werden?

## Denken Sie strategisch

Einerseits ergibt die vorliegende Studie, dass es einen großen Bedarf in deutschen Unternehmen gibt, sich mit neuen, flexibleren Arbeitsmodellen und Arbeitsplatzkonzepten auseinanderzusetzen, um den Veränderungen der Future of Work sowie den Anforderungen junger Generationen zu begegnen. Andererseits zeigt unsere Erfahrung, dass es dabei keine allgemeingültige Patentlösung gibt. Vielmehr bedarf es einer strategischen Auseinandersetzung mit den Themen auf Managementebene, um eine Immobilien- und Arbeitsplatzstrategie zu definieren, welche die Unternehmensstrategie sowie aktuelle und zukünftig geplante Geschäftsmodelle optimal unterstützt. So können beispielsweise moderne Arbeitsplatzkonzepte wie Activity-Based Working in ihrer Ausprägung innerhalb des Unternehmens variieren, um die unterschiedlichen Arbeitsweisen, aber auch Veränderungsgeschwindigkeiten zwischen verschiedenen Bereichen zu berücksichtigen.

Darüber hinaus werden die Erfahrungen, welche Unternehmen während COVID-19 mit Remote Working machen, zu einer veränderten Sicht auf die Arbeitsumgebung führen: Welchen Zweck sollen die eigenen Büroflächen zukünftig erfüllen, wenn ein Großteil der Arbeit auch außerhalb des Büros erfolgen kann?

## Erzeugen Sie Erlebnisse

Die Arbeitsumgebung sollte von Unternehmen als Chance im zunehmenden Wettbewerb um Fachkräfte und junge Talente gesehen werden und nicht als reiner Kostenträger, den es zu minimieren gilt. Dabei wird es in Zukunft wichtiger werden, ein reibungsloses und umfangreiches Erlebnis für die Büronutzer und Gäste zu erzeugen, um so die eigene „Employee Experience“ und „Visitors Experience“ zu steigern. Dies kann beispielsweise durch die Einführung von Services und Annehmlichkeiten innerhalb des Büros (Concierge-Services, kostenloses Obst und Getränke etc.), aber auch schon außerhalb des Büros (z.B. Mobilitätskonzept zur Verbesserung der Erreichbarkeit) erreicht werden. Die Einführung flexibler Arbeitsmodelle und die Schaffung der notwendigen IT-Infrastruktur erweitern die Arbeitsumgebung des Büros um alternative Arbeitsorte und bieten dem Mitarbeiter dadurch mehr Flexibilität und Entscheidungsfreiheit. Darüber hinaus kann über

intelligenter Gebäude und digitale Lösungen wie eine Büro-App zur Raumbuchung und Indoor-Navigation ein reibungsloses, benutzerfreundliches Erlebnis kreiert werden, um das eigene Büro als Wettbewerbsvorteil zu nutzen, indem es dank flexibler und Mobile-Working-Konzepte als attraktive Arbeitsumgebung für Fachkräfte und junge Talente gestaltet wird.

COVID-19 wird diesen Trend weiter verstärken. Dabei wird der Fokus zukünftig verstärkt auf Gesundheits- und Sicherheitsaspekten liegen.



### Denken Sie digital – denken Sie an die IT

Die Umsetzung flexiblerer Arbeitsmodelle und Arbeitsorte erfordert gewisse Voraussetzungen hinsichtlich der IT-Infrastruktur (z.B. sicherer, mobiler Zugriff auf Unternehmensdaten, Ausstattung mit mobilen Endgeräten). Gleichzeitig ermöglichen digitale Services wie Raumbuchung oder digitale Assistenten ein besseres Erlebnis für die Mitarbeiter. Die Einbindung der IT und die enge Verknüpfung mit der IT-Strategie sind daher zwingende Voraussetzungen bei der Entwicklung von zukunftsgerichteten Immobilien- und Arbeitsplatzstrategien. Dies bietet Ihnen die Möglichkeit, den richtigen Fokus bei der Gestaltung der physischen Arbeitsumgebung zu setzen (z.B. Interaktion mit Kollegen, Projektarbeit) und diese bestmöglich mit den Optionen eines digitalen Arbeitsplatzes zu ergänzen.

COVID-19 zeigt bereits, dass die technische Ausstattung und IT-Infrastruktur einen noch stärkeren Stellenwert bekommen. Dabei wird die digitale/technische Integration zukünftig wichtiger werden, um beispielsweise bei einem Verdachtsfall, Kontaktpunkte schnell zu identifizieren und zu informieren; digitale Erfassung, ob und wann Arbeitsplätze gereinigt wurden und für den nächsten Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

### Vergessen Sie niemanden

Eine erfolgreiche Immobilien- und Arbeitsplatzstrategie muss ganzheitlich betrachtet werden und die oftmals voneinander getrennten Silos „Mitarbeiter“, „Technologie“, „(Arbeits-)Ort“ und „(Arbeits-)Fläche“ miteinander kombinieren. Wie diese Studie zeigt, benötigen moderne und flexiblere Flächenkonzepte wie Activity-Based Working auch die dazu passenden Regelungen und Führungsprinzipien aus dem HR-Bereich, etwa eine Mobile-Working-Regelung, sowie die notwendige IT-Infrastruktur. Es darf nicht vergessen werden, die Mitarbeiter – dazu gehören auch die Führungskräfte – auf die Veränderung vorzubereiten und während der Transformation einzubeziehen. Eine Mobile-Working-Regelung ist beispielsweise ohne das Coaching von Mitarbeitern und Führungskräften nicht umsetzbar. Bei größeren Unternehmen ist zudem auch der Betriebsrat als notwendige Instanz frühzeitig und zwingend in die Veränderungsreise mit einzubinden. Dies ist in Zeiten von COVID-19 umso wichtiger.

**Abb. 1 – Zusammenspiel kritischer Erfolgsfaktoren einer Arbeitsplatzstrategie in Abhängigkeit von der Unternehmensstrategie**



Wie sieht die langfristige Mitarbeiterstrategie aus und in welchem Maße unterstützt diese die Geschäftsstrategie?



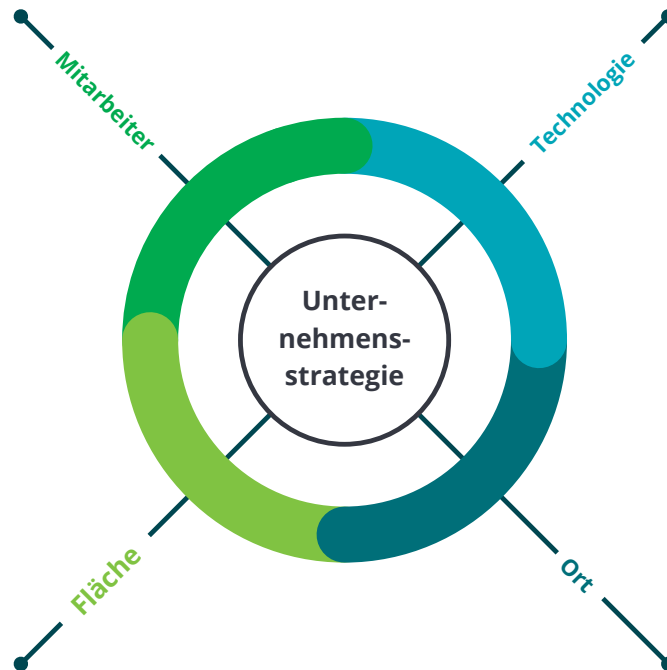
Verfügen Sie über die richtige Technologie, um Ihre HR-Agenda, Prozesse und Arbeitsweisen bestmöglich zu unterstützen?



Wie unterstützen die Arbeitsfläche und das Arbeitsumfeld Ihre Mitarbeiter und maximieren somit die Produktivität?



Arbeiten die richtigen Leute am richtigen Ort, um bestmöglich zum Unternehmenserfolg beizutragen?



Begegnen Sie den Anforderungen der Future of Work strategisch auf Managementebene – verknüpfen Sie dabei IT-, HR- und Immobilienabteilung, damit die Unternehmensstrategie ganzheitlich unterstützt wird.

# Büroarbeitsplätze und neue Workplace-Konzepte



## Abb. 2 – Der Büroarbeitsplatz

Frage: Wie sieht Ihr Büroarbeitsplatz aus?

**40%**

Fester Büro-/Arbeitsplatz im Mehrpersonnenbüro (2–4 Arbeitsplätze)

**31%**

Fester Büro-/Arbeitsplatz im Einzelbüro

**4%**

Überwiegende Arbeit von Zuhause (Home Office)

**17%**

Fester Büro-/Arbeitsplatz in offenen Büroräumen (Open Space: mehr als fünf Arbeitsplätze)

**4%**

Flexible Platzwahl innerhalb eines/r bestimmten Bereichs/Abteilung (Home Zone)

**3%**

Flexible Platzwahl innerhalb eines Gebäudes

**1%**

Völlig ortsungebundene Arbeit (Mobile Working)

**0%**

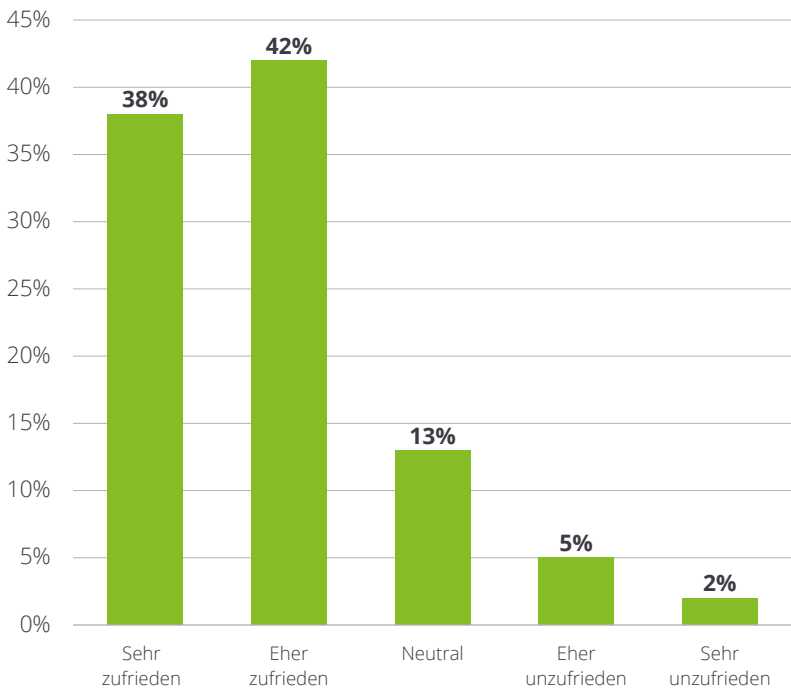
Arbeit in Büroräumen mit Mitarbeitern anderer Firmen (Shared Office)

- 88 Prozent der Befragten arbeiten an einem festen Arbeitsplatz – Open-Space-Konzepte spielen dabei eine untergeordnete Rolle.
- Die Mehrzahl der Befragten arbeitet in definierten Einzel- oder Mehrpersonnenbüros, wobei die Verbreitung von Einzelbüros mit steigendem Einkommen zunimmt.
- Flexible Arbeitsplatzkonzepte (z.B. flexible Platzwahl, Homeoffice, Mobile Working) werden aktuell nur von 12 Prozent genutzt.
- Shared oder Co-Working Offices werden von den Befragten momentan gar nicht als Arbeitsplatz genutzt.
- **Mögliche Implikationen durch COVID-19**  
Deutliche Zunahme von mobiler Arbeit und Arbeit von Zuhause sowie ein verstärkter Fokus auf die Einhaltung von Abständen zwischen den Arbeitsplätzen in Mehrpersonnenbüros.

Die überwiegende Mehrheit der Büronutzer nutzt feste Arbeitsplätze. Die Verfügbarkeit unterschiedlicher Arbeitsplatzkonzepte steigt mit der Unternehmensgröße.

### Abb. 3 – Arbeitsplatzzufriedenheit

**Frage:** Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Büroarbeitsplatz?

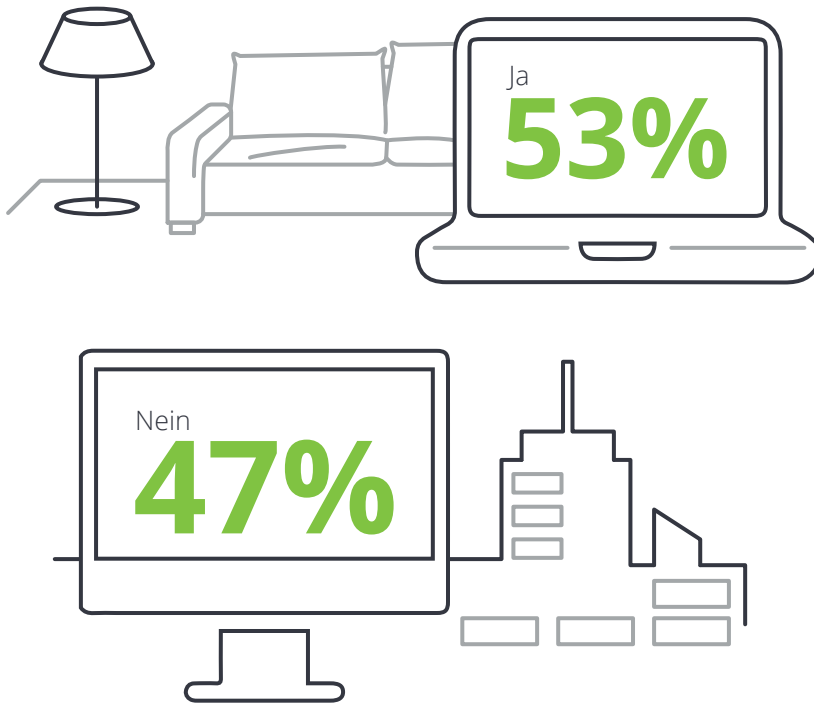


- 80 Prozent der Arbeitnehmer sind (sehr) zufrieden mit ihrem Büroarbeitsplatz. In Kleinunternehmen ist sogar fast jeder Zweite sehr zufrieden mit der eigenen Arbeitsplatzsituation.
- Während die männlichen Teilnehmer vor allem bemängeln, dass ihr aktueller Büroarbeitsplatz die eigene Produktivität verringere, kritisieren die weiblichen Befragten insbesondere den schlechten Austausch mit den Kollegen als Problem des aktuellen Arbeitsplatzes.
- Auffällig ist, dass nur jeder Zweite der Befragten angab, mit der technischen Ausstattung am Arbeitsplatz zufrieden zu sein.

Allgemein große Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsplatz. Kritisiert wird vor allem, dass der Arbeitsplatz die Produktivität hemmt.

#### Abb. 4 – Einsatz moderner Arbeitsplatzkonzepte

**Frage:** Setzt Ihr Arbeitgeber nach eigener Aussage bereits neue, moderne Arbeitsplatzkonzepte um?



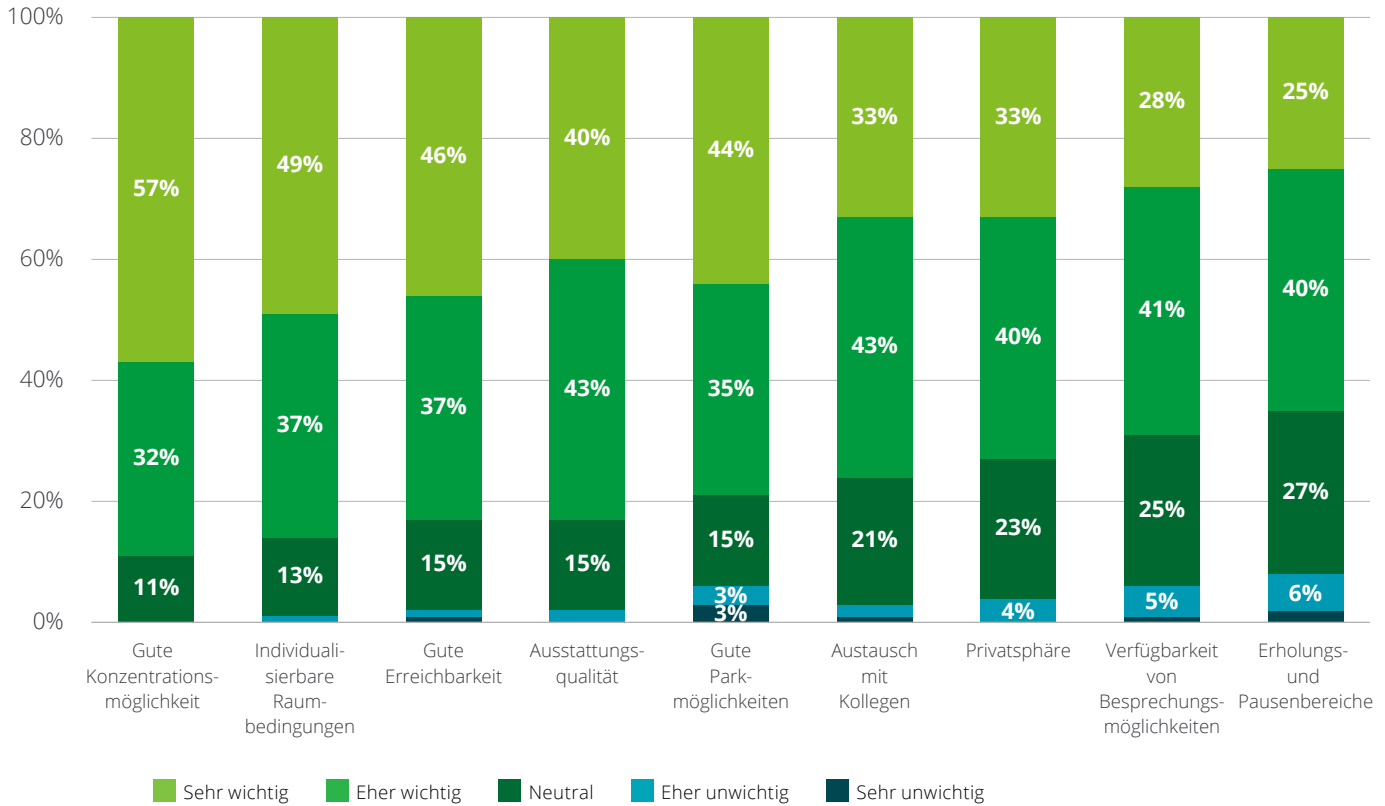
- Lediglich 53 Prozent der Befragten geben an, dass ihr Unternehmen bereits neue, moderne Arbeitsplatzkonzepte umsetzt. Große und mittelständische Unternehmen scheinen bei der Umsetzung solcher Konzepte weiter zu sein als Kleinunternehmen (lediglich 34%).

- Nur jeder zweite Studienteilnehmer wird bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes und des gesamten Arbeitsplatzkonzepts aktiv eingebunden. In Großunternehmen gaben sogar nur 40 Prozent der Befragten an, aktiv eingebunden worden zu sein.

- Dabei ist die fehlende Einbeziehung einer der meistgenannten Gründe der Teilnehmer, warum sie mit ihrem Arbeitsplatz unzufrieden sind. Gleichzeitig lässt sich feststellen, dass sich eine Mitwirkung bei der Erstellung des Konzepts positiv auf die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz auswirkt.
- Auffällig ist zudem, dass besonders die junge Generation (18–24) mitwirken darf. In der Generation 45+ werden lediglich 46 Prozent der Arbeitnehmer aktiv miteingebunden
- **Mögliche Implikationen durch COVID-19**  
Aufgrund der veränderten Anforderungen und von behördlichen Auflagen, werden die Unternehmen gezwungen sein, sich mit neuen Konzepten auseinanderzusetzen. Dabei wird kurzfristig die Mitarbeitersicherheit, Gesundheit und Einhaltung der Abstandsregelung im Fokus stehen. Mittel- bis langfristig sollte der Zweck und Nutzen der eigenen Bürofläche strategisch neu betrachtet werden.

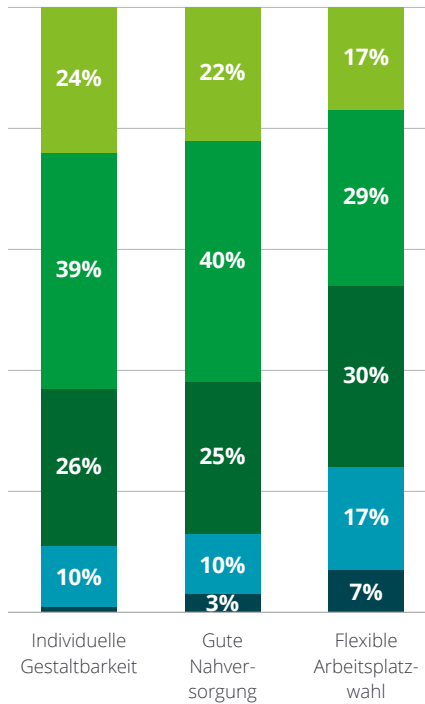
## Abb. 5 – Anforderungen an den Büroarbeitsplatz

Frage: Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte bei Ihrem Büroarbeitsplatz?



Bei Prozentwerten kleiner als 3 keine Angabe.



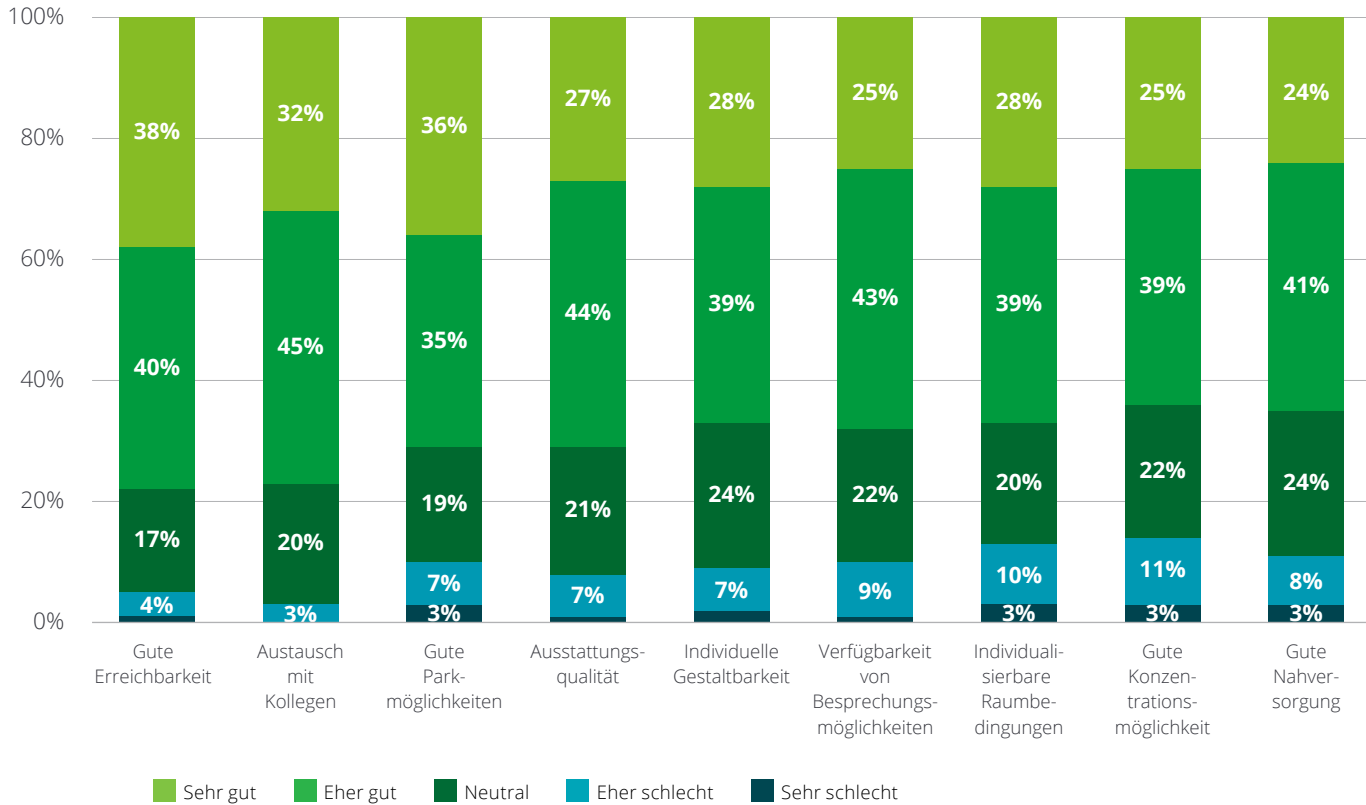


- Bei den Anforderungen an die Büroarbeitsplätze sind die Aspekte, welche für eher klassische Arbeitsweisen stehen wie z.B. eine gute Konzentrationsmöglichkeit oder gute Parkmöglichkeiten, weiterhin ausschlaggebend.
- Der Austausch mit den Kollegen, die Verfügbarkeit von Besprechungsmöglichkeiten oder die flexible Arbeitsplatzwahl werden hingegen als weniger wichtig angesehen.
- Die aktuell stattfindenden Veränderungen der Arbeitswelt, z.B. der Wandel hin zu eher teamorientierten Organisationsmodellen, scheint noch nicht bei den Anforderungen an die Büroarbeitsplätze angekommen zu sein.
- **Mögliche Implikationen durch COVID-19**  
Bedingt durch COVID-19, werden voraussichtlich Faktoren der Hygiene und Gesundheit (z.B. Reinigungsgrad, Verfügbarkeit von hygienischen Materialien, Einhaltung der Abstandsregeln) an Bedeutung gewinnen.

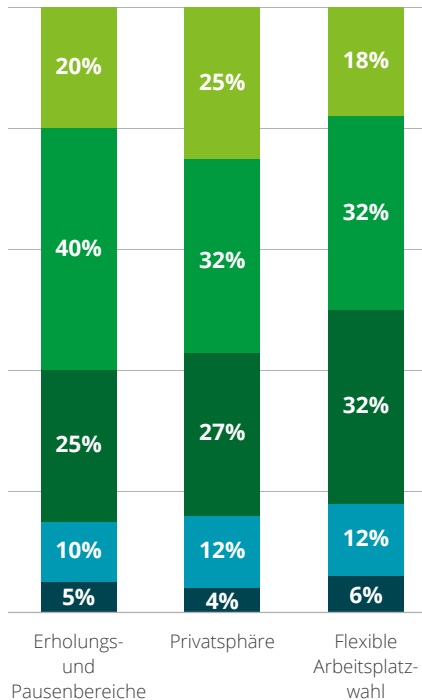
Gute Konzentrationsmöglichkeiten und individualisierbare Raumbedingungen sind den Befragten bei ihrem Büroarbeitsplatz am wichtigsten.

## Abb. 6 – Umsetzung der Arbeitsplatzaspekte

Frage: Wie gut wurden diese Aspekte an Ihrem Büroarbeitsplatz umgesetzt?



Bei Prozentwerten kleiner als 3 keine Angabe.



- Gute Erreichbarkeit und Parkmöglichkeiten, aber auch der Austausch mit Kollegen werden von den Befragten als gut umgesetzt empfunden.
- Bei Aspekten, die den Befragten besonders wichtig sind, wie einer guten Konzentrationsmöglichkeit, besteht hingegen noch Verbesserungspotenzial.
- Allgemein lässt sich jedoch festhalten, dass die Befragten die Umsetzung der abgefragten Aspekte als überwiegend positiv einschätzen.
- Am schlechtesten wird die Umsetzung bei der flexiblen Arbeitsplatzwahl sowie den Erholungs- und Pausenbereichen bewertet.

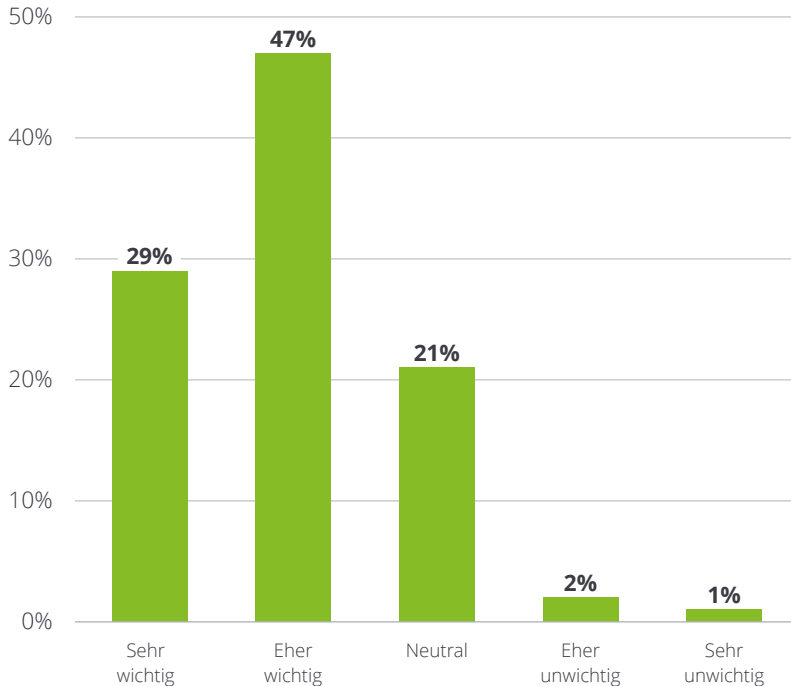
• **Mögliche Implikationen durch COVID-19**

Die Umsetzung der neuen Anforderungen an ein „Next Normal“ durch COVID-19 wird die Unternehmen vor Herausforderungen stellen – sowohl bei der Gestaltung der Arbeitsplatzkonzepte als auch den dahinterliegenden Prozessen der Immobilien- und Facility Management Abteilungen (z.B. Bereitstellung von Hygienematerialien, Reinigungszyklen, Verfolgung von Infektionsketten).

„Flexible Arbeitsplatzwahl“ scheint Verbesserungspotenzial zu haben. Die gute Erreichbarkeit sowie der Austausch mit den Kollegen werden von den Befragten als am besten umgesetzt empfunden.

### Abb. 7 – Bedeutung neuer Arbeitsplatzkonzepte

**Frage:** Wie wichtig ist es Ihrer Meinung nach, dass sich Ihr Unternehmen mit neuen Arbeitsplatzkonzepten auseinandersetzt?

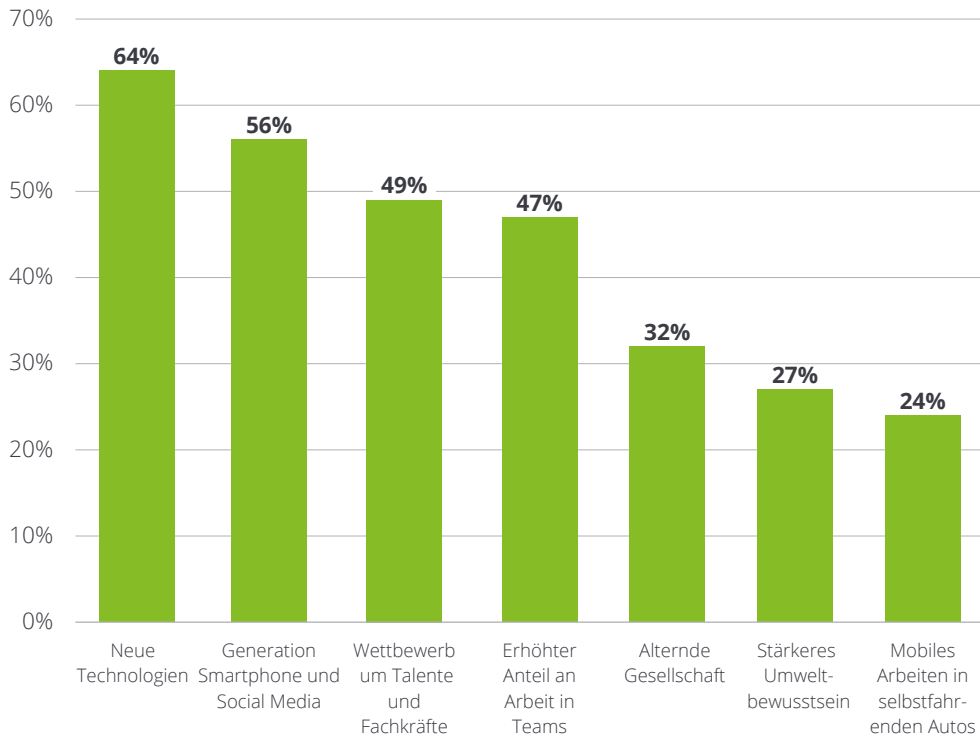


- Der Großteil der Befragten findet es wichtig, dass sich das eigene Unternehmen mit neuen Arbeitsplatzkonzepten beschäftigt. Lediglich 3 Prozent der Arbeitnehmer halten dies für unwichtig.
- Drei von vier Befragten möchten bei der Gestaltung neuer Arbeitsplatzkonzepte aktiv eingebunden werden.
- **Mögliche Implikationen durch COVID-19**  
Es kann davon ausgegangen werden, dass die Mehrheit der Büronutzer weiterhin eine Auseinandersetzung mit neuen Bürokonzepten für wichtig hält und dies aufgrund der gesundheitlichen Bedenken zudem aktiv einfordern wird.

Große Zufriedenheit mit dem eigenen Büroarbeitsplatz, aber Unternehmen sollten sich mit neuen Arbeitsplatzkonzepten auseinandersetzen, um zukunftsfähig zu bleiben.

### Abb. 8 – Beeinflussende Aspekte beim Arbeitsplatz

**Frage:** Welche der folgenden Aspekte könnte Ihrer Meinung nach die Gestaltung der Arbeitsplätze in Zukunft stark beeinflussen? (Drei wichtigste Punkte)

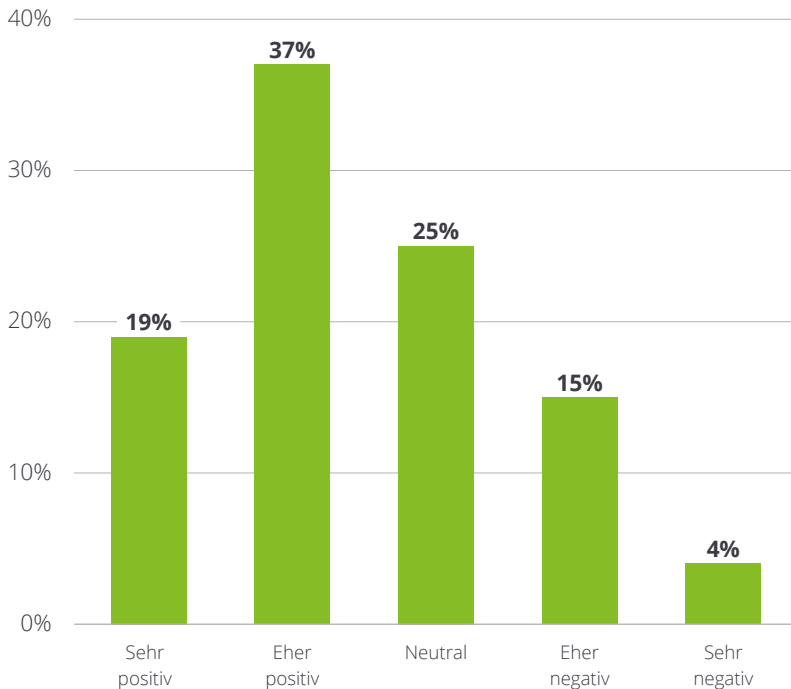


- Insbesondere neuen Technologien sowie der Generation, die mit Smartphones und Social Media aufgewachsen ist, wird ein starker Einfluss auf den Arbeitsplatz der Zukunft beigemessen.
- Der Wettbewerb um Talente und ein erhöhter Anteil an Arbeit in Teams werden hier ebenfalls als wichtige Treiber eingeschätzt.
- Auf der anderen Seite zählt nur jeder Dritte die alternde Gesellschaft zu den drei wesentlichen Treibern und nur jeder Vierte sieht in der Möglichkeit von mobiler Arbeit in autonomen Fahrzeugen einen wichtigen Faktor.
- Auch ein wachsendes Umweltbewusstsein wird nach Ansicht der Befragten nicht so starken Einfluss auf die Gestaltung der zukünftigen Arbeitsplätze nehmen wie etwa neue Technologien.

Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsplätze in der Zukunft haben nach Ansicht der Befragten vor allem neue Technologien und der wachsende Anteil der aktuell jungen Generationen (z.B. Y und Z) an der Erwerbsbevölkerung.

### Abb. 9 - „Activity-based Working“-Konzept

**Frage:** Wie beurteilen Sie das Konzept, in dem Mitarbeiter sich ihre Arbeitsplätze innerhalb eines Büros teilen und ihren Arbeitsplatz während eines Tages nach den jeweiligen Aktivitäten (Telefonieren, Team-Meeting, E-Mails schreiben etc.) auswählen/wechseln können?



„Activity-Based Working“ wird überwiegend und besonders bei den Generationen Y und Z positiv bewertet.

- Über die Hälfte aller Befragten nehmen Activity-based Working (sehr) positiv wahr. Besonders die jungen Teilnehmer im Alter von 18 bis 34 Jahren bewerten das Konzept so – in der Gruppe der 25- bis 34-Jährigen 67 positiv und 23 Prozent sogar als sehr positiv.
- Während in der Altersgruppe 25–34 Jahre solche Konzepte lediglich von 11 Prozent als negativ bewertet werden, schätzt jeder Vierte in der Altersgruppe 45–54 Jahre sie negativ ein. Dies legt nahe, dass entsprechende Konzepte zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen werden.
- Knapp zwei Drittel der Arbeitnehmer, die Activity-based Working gut finden, hätten trotzdem gerne die Möglichkeit, ihren Arbeitsplatz individuell gestalten zu können.
- **Mögliche Implikationen durch COVID-19**  
Mittel- bis langfristig ist zu erwarten, dass die Umsetzung flexiblerer und am tatsächlichen Nutzen ausgerichteter Konzepte wie z.B. das „Activity-Based-Working“ weiter zunehmen werden. Entscheidend wird dabei sein, welchen strategischen Zweck und Nutzen die Büroflächen zukünftig erfüllen sollen, wenn der Anteil an Remote Working zunimmt.

Für die Zukunft der Arbeit benötigen Sie neue Arbeitsplatzkonzepte – binden Sie Ihre Mitarbeiter ein und beachten Sie die Interdependenzen zwischen Immobilien-, IT- und HR-Anforderungen.

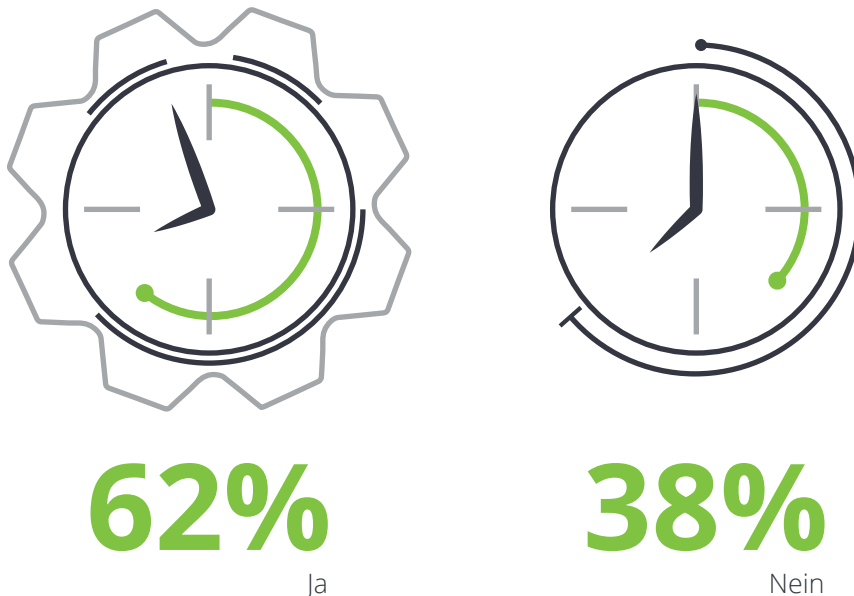
# Flexible Arbeitsmodelle und die passende Unternehmenskultur





### Abb. 10 – Flexible Arbeitszeiten

**Frage:** Gibt es in Ihrem Unternehmen das Konzept der flexiblen Arbeitszeit (keine fest vorgeschriebene Arbeitszeit)?

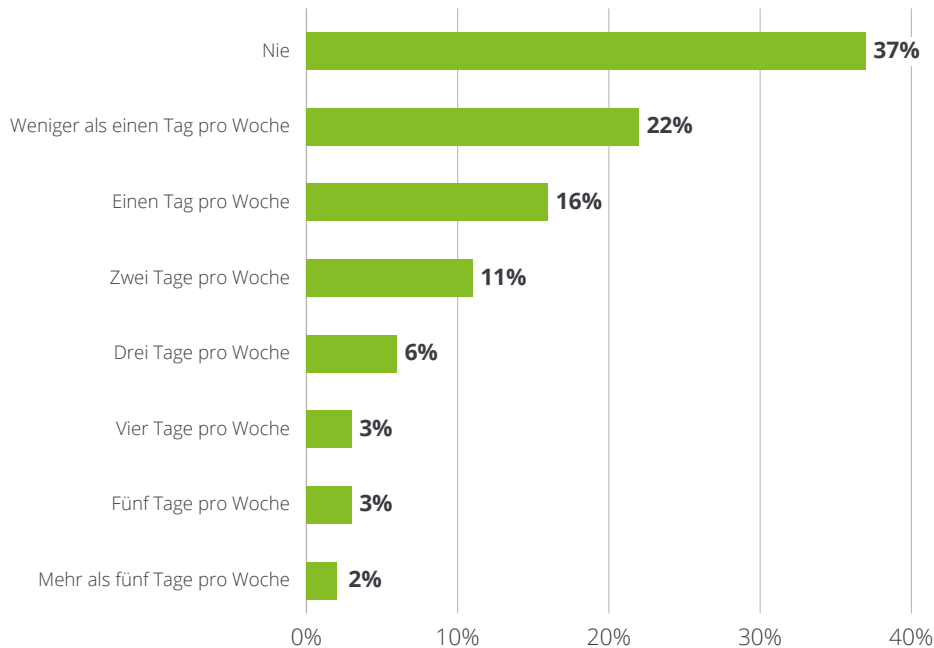


Flexible Arbeitszeiten sind offensichtlich in den Unternehmen angekommen. Besonders in Großunternehmen ist das Konzept stärker verbreitet.

- Auch wenn das Konzept flexibler Arbeitszeiten stärker verbreitet ist als das flexibler Arbeitsorte, können weiterhin mehr als ein Drittel der Befragten ihre Arbeitszeit nicht frei wählen.
- Während in Großunternehmen bereits drei Viertel über flexible Arbeitszeiten verfügen, ist dies nur bei 42 Prozent der Befragten in Kleinunternehmen der Fall.
- Auffällig ist zudem, dass die Flexibilität bei den Arbeitszeiten mit dem Gehalt der Befragten steigt. Während lediglich 62 Prozent der Studienteilnehmer mit geringem Einkommen (< 25.000 €) ihre Arbeitszeiten wählen können, sind es bei Befragten mit hohem Einkommen (> 56.000 €) mit 82 Prozent deutlich mehr.
- Dabei sind flexible Arbeitszeiten für 83 Prozent der Befragten wichtig bzw. sehr wichtig.
- **Mögliche Implikationen durch COVID-19**  
Die besondere Situation aufgrund von COVID-19 erfordert bei vielen Arbeitnehmern aktuell eine erhöhte Flexibilität der Arbeitszeiten. Es ist zu erwarten, dass diese Erfahrungen zu einer weiteren Verbreitung von flexiblen Arbeitszeiten als Bestandteil flexiblerer Arbeitsmodelle führen werden.

### Abb. 11 – Arbeitstage außerhalb des Büros

**Frage:** Wie oft arbeiten Sie durchschnittlich außerhalb des Büros Ihres Arbeitgebers (bei Kunden/zu Hause/Co-Working-Büro/Café/unterwegs etc.)?

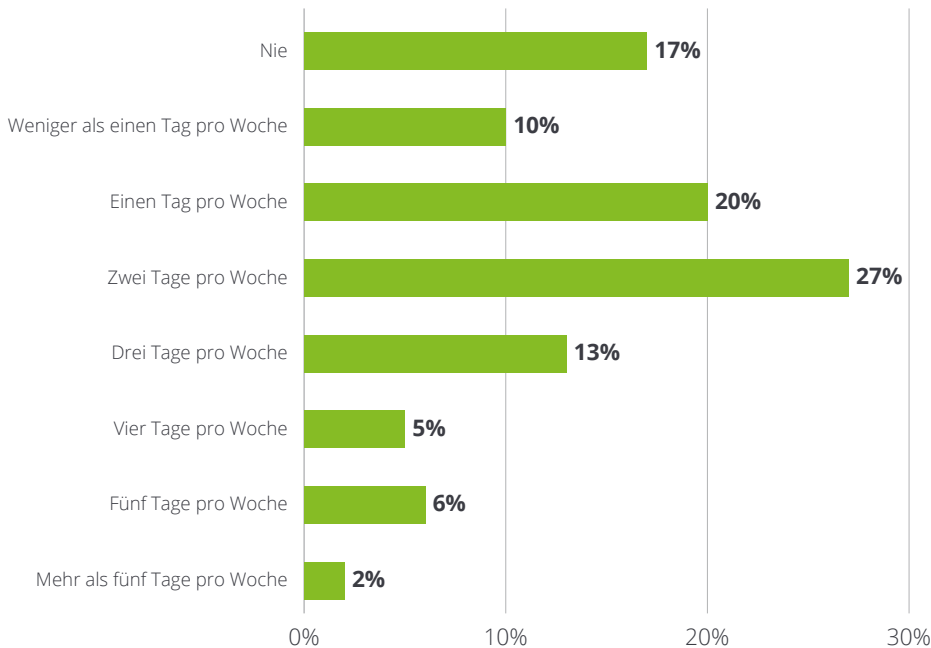


Flexible Arbeitsorte scheinen sich noch nicht durchgesetzt zu haben, mehr als ein Drittel der Befragten arbeiten nie außerhalb des Büros ihres Arbeitgebers. Junge Arbeitnehmer arbeiten tendenziell öfter außerhalb des Büros.

- Über die Hälfte aller Befragten arbeiten nie oder im Schnitt weniger als einen Tag pro Woche außerhalb des Büros ihres Arbeitgebers – je jünger die Befragten, desto öfter wird im Durchschnitt außerhalb des Büros gearbeitet.
- Über 40 Prozent der Mitarbeiter, die einen festen Büro-/Arbeitsplatz im Einzelbüro haben, arbeiten mindestens einen Tag pro Woche außerhalb des Büros.
- Von den Personen, welche derzeit nie außerhalb des Büros arbeiten, würden jedoch mehr als die Hälfte gerne mindestens einen Tag pro Woche dies tun.
- Auffällig ist zudem, dass die männlichen Befragten deutlich öfter außerhalb des Büros arbeiten (48%) als die weiblichen Teilnehmer (35%).
- **Mögliche Implikationen durch COVID-19**  
Es ist aufgrund der aktuellen Situation und dem damit verbunden Remote Working zu erwarten, dass auch mittel- bis langfristig verstärkt außerhalb des Büros gearbeitet wird.

### Abb. 12 – Gewünschte Arbeitstage außerhalb des Büros

**Frage:** Wenn Sie die Wahl hätten, wie oft möchten Sie durchschnittlich außerhalb des Büros arbeiten (zu Hause/Co-Working-Büro/Café/unterwegs etc.)?



Die überwiegende Mehrheit der Befragten wünscht sich, im Durchschnitt einen bis drei Tage pro Woche mobil arbeiten zu können. Insbesondere die jüngeren Arbeitnehmer möchten so tätig sein können.

- Die Mehrheit der Befragten würde gerne einen bis drei Tage außerhalb des Büros arbeiten und damit eine gewisse Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsortes haben.
- Insbesondere die Altersgruppe zwischen 25 und 34 Jahren würde gerne verstärkt mobil arbeiten können, 83 Prozent dieser Altersgruppe möchten mindestens einen Tag außerhalb des Büros arbeiten.
- Andererseits möchte auch nur ein geringer Anteil der Studienteilnehmer mehr als drei Tage pro Woche außerhalb des Büros arbeiten.
- **Mögliche Implikationen durch COVID-19**  
Insbesondere bei Arbeitnehmern mit Familie oder einem hohen täglichen Pendelaufwand zum Büroarbeitsplatz, kann durch die positive Erfahrung mit Remote Working während dieser Zeit, eine deutliche Steigerung der gewünschten Arbeitstage außerhalb des Büros erwartet werden. Gleichzeitig werden die Vorteile eines Büroarbeitsplatzes gegenüber Remote Working voraussichtlich mehr Wertschätzung erfahren.

### Abb. 13 – Homeoffice-Regelung

**Frage:** Gibt es in Ihrem Unternehmen aktuell das Konzept der flexiblen Arbeitszeit (keine fest vorgeschriebene Arbeitszeit)?

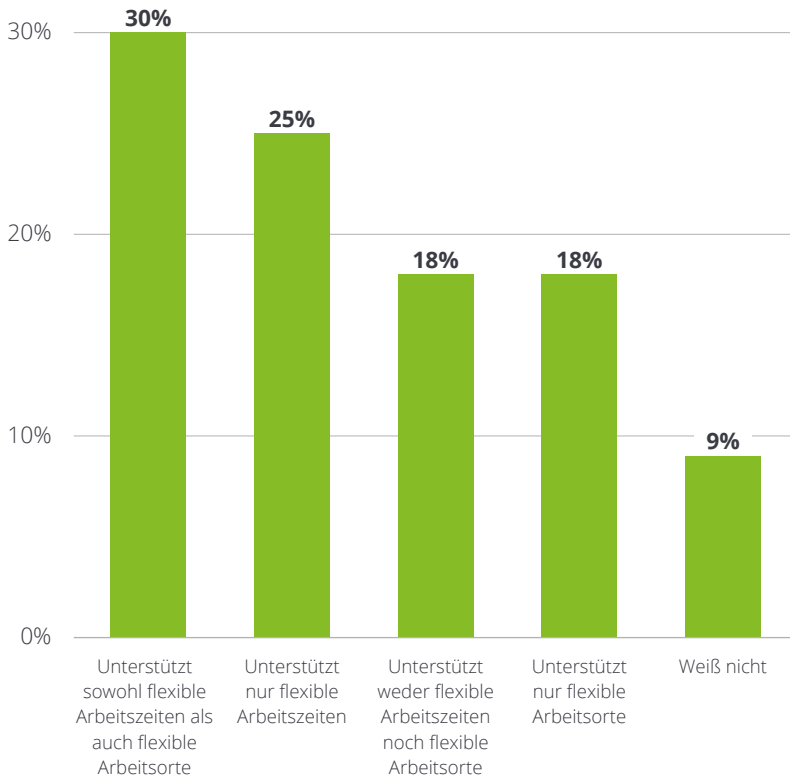


Positive Effekte auf die Produktivität der Mitarbeiter sind zu erwarten. Dennoch mangelt weiterhin in vielen – besonders kleineren – Unternehmen an klaren Regelungen für mobiles Arbeiten.

- Nur knapp ein Drittel aller Befragten gibt an, dass in ihrem Unternehmen eine feste Homeoffice-Regelung besteht. Während jedes zweite Großunternehmen eine solche hat, mangelt es vor allem in Kleinunternehmen an klaren Regelungen.
- Dabei sind 64 Prozent der Studienteilnehmer der Auffassung, dass sich ein Homeoffice positiv auf ihre Produktivität auswirke.
- Bei der Hälfte der bestehenden Regelungen ist ein Homeoffice flexibel nach Bedarf möglich. In 25 Prozent der Fälle sind feste Tage vereinbart und bei 22 Prozent bedarf es jeweils einer Absprache mit dem Vorgesetzten.
- Lediglich 6 Prozent der Arbeitnehmer geben an, dass ein Homeoffice keinen positiven Einfluss auf die Produktivität hat.
- **Mögliche Implikationen durch COVID-19**  
Es ist zu erwarten, dass sowohl Unternehmen als auch der Gesetzgeber die Schaffung von klaren Regelungen für flexiblere Arbeitsmodelle und Remote Working als Reaktion auf die aktuelle Situation forcieren werden.

### Abb. 14 – Unterstützung direkter Vorgesetzter

**Frage:** Unterstützt Ihr direkter Vorgesetzter flexibles Arbeiten (flexibler Arbeitsort und/oder flexible Arbeitszeit)?

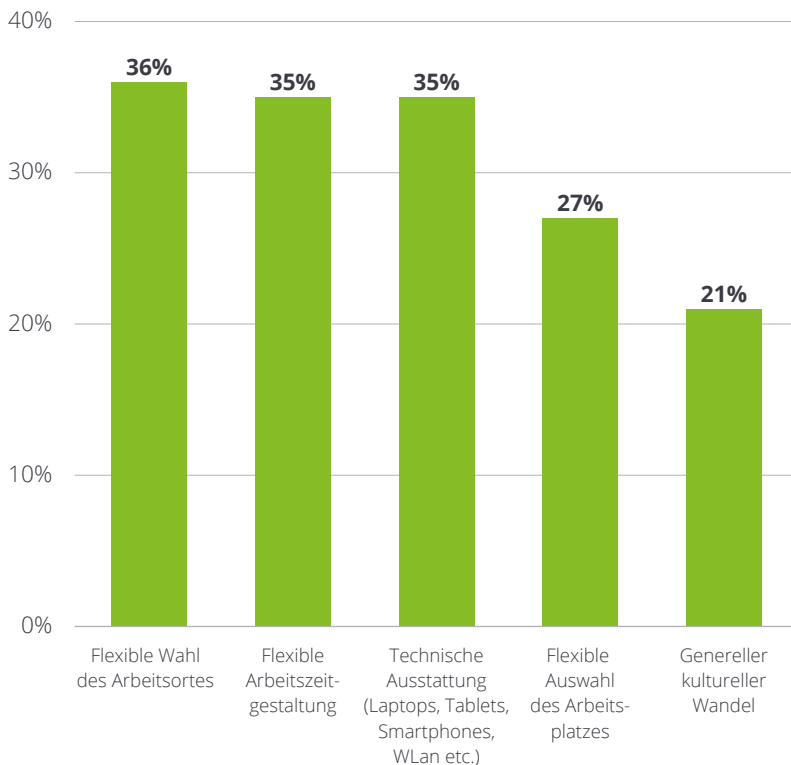


- Trotz der mehrheitlichen Meinung, dass mobiles Arbeiten positive Auswirkungen auf die Produktivität habe, unterstützen lediglich 30 Prozent der direkten Vorgesetzten sowohl flexible Arbeitszeiten als auch flexible Arbeitsorte.
- Mehr als ein Viertel der Befragten glauben zudem, dass sich flexibles Arbeiten negativ auf ihre Leistungsbeurteilung und Karrierechancen auswirke.
- Auffällig ist dabei, dass dies deutlich mehr Befragte der jungen Generation zwischen 18 und 24 (47%) als der Altersgruppe 55–64 (15%) denken.
- **Mögliche Implikationen durch COVID-19**  
Besonders bei der Unterstützung von flexiblem Arbeiten durch die direkten Vorgesetzten ist durch die aktuellen Erfahrungen während COVID-19 ein positiver Effekt zu erwarten, der die Umsetzung flexibler Arbeitsplatzkonzepte fördern wird.

Flexibilität in Arbeitszeit und -ort wird nicht von allen Vorgesetzten unterstützt, Arbeitnehmer empfinden es z.T. sogar als negativ für Leistungsbeurteilung und Karrierechancen.

### Abb. 15 – Hürden für flexibles Arbeiten

**Frage:** Welche Hürden gilt es in Ihrem Unternehmen zu überwinden, um zukünftig flexibler arbeiten zu können?



- Auch wenn die Unternehmenskultur bspw. in Gestalt der Vorgesetzten und interner Regelungen flexibles Arbeiten noch nicht vollständig unterstützt, wird der mangelnde kulturelle Wandel nicht als größtes Hindernis für flexibleres Arbeiten empfunden.
- Die wesentlichen Hürden liegen nach Ansicht der Befragten bei der fehlenden Flexibilität in Arbeitszeit und -ort sowie der benötigten technischen Ausstattung.
- **Mögliche Implikationen durch COVID-19**  
Durch die aktuelle Situation sind die Unternehmen gezwungen bestehende Hürden für flexibles Arbeiten in kürzester Zeit abzubauen, wodurch zukünftig mehr Mitarbeiter in der Lage sein werden vollkommen flexibel arbeiten zu können.

Nicht nur mangelnde Flexibilität wird als Hürde empfunden. Auch die unzureichende technische Ausstattung bremst flexibleres Arbeiten aus.

Um flexibles Arbeiten zu ermöglichen, benötigen Sie klare Regelungen und eine Verankerung in der Unternehmens- und Führungskultur.

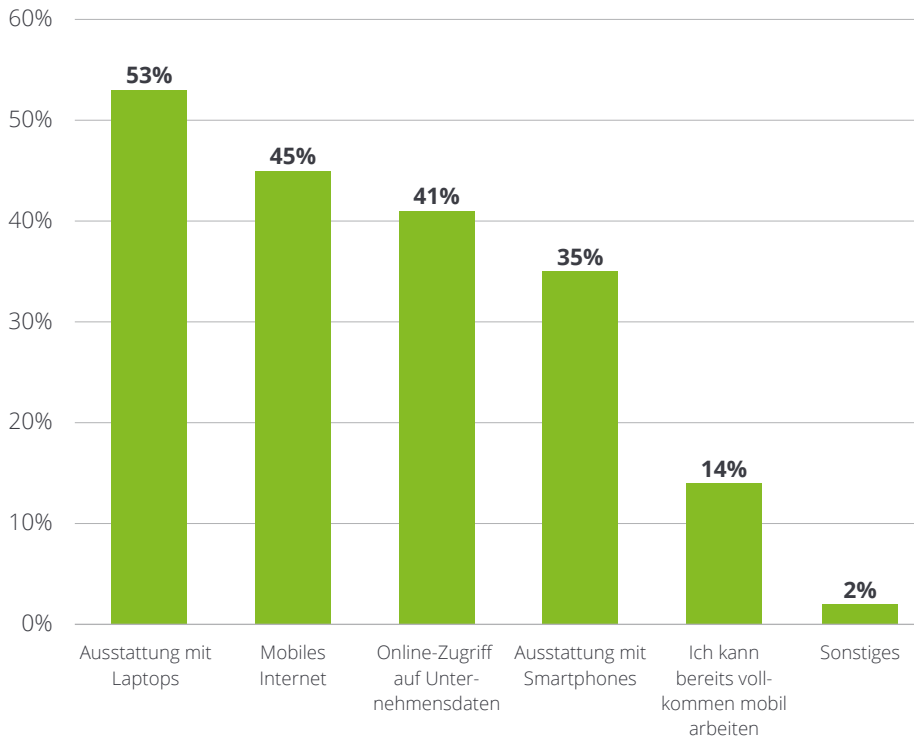
# Technische Voraussetzungen flexibler Arbeitsmodelle





### Abb. 16 – Technische Voraussetzungen für mobiles Arbeiten

**Frage:** Welche technischen Voraussetzungen müsste Ihr Arbeitgeber schaffen, damit Sie mobil arbeiten können?

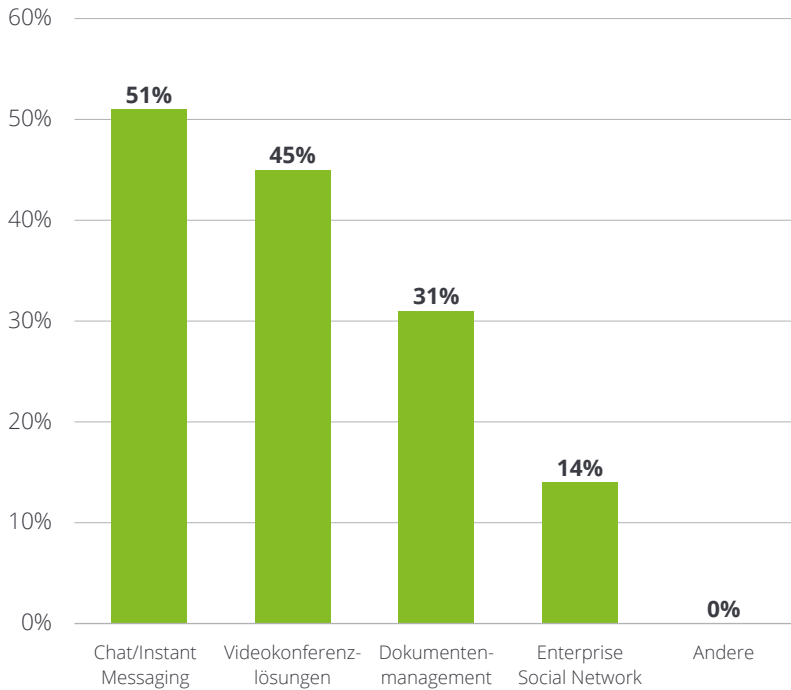


- Branchenübergreifend können lediglich 14 Prozent der Arbeitnehmer bereits vollkommen mobil arbeiten. Am meisten mangelt es an der Ausstattung mit Laptops, Zugang zu mobilem Internet und dem Online-Zugriff auf Unternehmensdaten.
- Große Unternehmen scheinen hier bereits weiter zu sein als kleine und mittlere: Während 21 Prozent der Befragten in Großunternehmen bereits vollkommen mobil arbeiten können, liegt der Wert in kleinen und mittleren Betrieben bei lediglich 9 bzw. 12 Prozent.
- Zudem steigt der Anteil der Befragten, die vollkommen mobil arbeiten können, sowohl mit zunehmendem Alter als auch Gehalt und ist eng verknüpft mit der Karriere-stufe – junge Berufseinsteiger verfügen deutlich seltener über die notwendigen technischen Voraussetzungen für mobiles Arbeiten als ihre Vorgesetzten.

Lediglich 14 Prozent aller Befragten verfügen über die notwendige technische Ausstattung, um vollkommen mobil arbeiten zu können. An dieser Stelle besteht vor allem aufgrund der aktuellen Herausforderungen durch COVID-19 ein enormer Anpassungsbedarf für die Unternehmen.

### Abb. 17 – Einsatz digitaler Kollaborationslösungen

**Frage:** Welche Kollaborationslösungen setzen Sie im Unternehmen ein?



Auffällig ist jedoch, dass bei den Befragten ein persönliches Meeting mit Abstand die bevorzugte Art der Kommunikation mit den Kollegen ist.

- Während bereits jedes zweite Unternehmen auf Chat/Instant Messaging als digitale Kommunikationsform setzt, finden Dokumentenmanagement-Systeme oder Enterprise-Social-Network-Tools noch relativ geringe Anwendung.
- Auch hier zeigt sich wieder ein klarer Zusammenhang zur Unternehmensgröße: Je größer das Unternehmen, desto höher ist der Anteil an digitalen Kommunikationsformen.
- Auffällig ist jedoch, dass bei den Befragten ein persönliches Meeting die bevorzugte Art der Kommunikation mit den Kollegen ist.
- An zweiter und dritter Stelle kommen mit der E-Mail und dem Telefonat (20 und 19%) ebenfalls eher klassische Kommunikationsformen, wohingegen Chat/Instant Messaging und Videokonferenzlösungen deutlich abgeschlagen sind (5 und 9%).
- Allerdings gibt es einen klaren Trend zwischen den Generationen zu beobachten: Der Anteil der digitalen Kommunikationsmittel als bevorzugte Interaktionsform liegt bei den jüngeren Altersgruppen deutlich höher.

- **Mögliche Implikationen durch COVID-19**

In der aktuellen Situation um COVID-19 müssen persönliche Meetings verstärkt durch Chat-, Instant-Messaging- und Videokonferenz-Tools ersetzt werden. In der Zukunft sollte daher gezielt bewertet werden, welche Tätigkeiten auch mittel- bis langfristig remote und virtuell erfolgen können. Dabei sollte darauf geachtet werden, die Technologien als „Freund“ einzusetzen, der den Arbeitsalltag weiter erleichtert.<sup>9</sup>

Für die digitale Arbeitswelt benötigen Sie eine IT-Infrastruktur, die mobiles Arbeiten ermöglicht – unabhängig von Gehalts- oder Karrierestufen.

<sup>9</sup> vgl. Deloitte „The „new“ normal – Taking lessons from COVID-19, May 2020.

# Methodik der Studie

Abb. 18 – Geschlecht

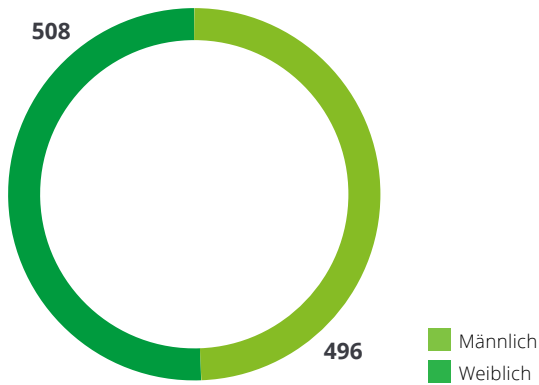


Abb. 19 – Alter

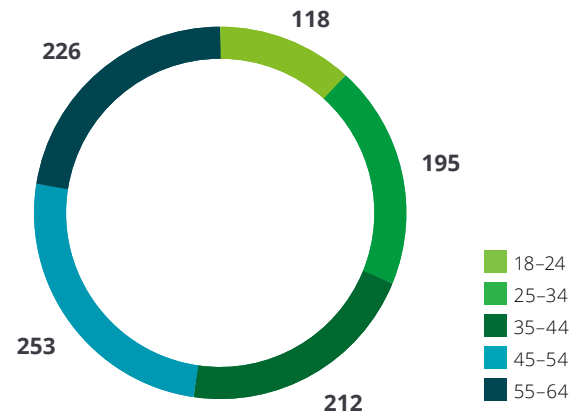


Abb. 20 – Klassifikation

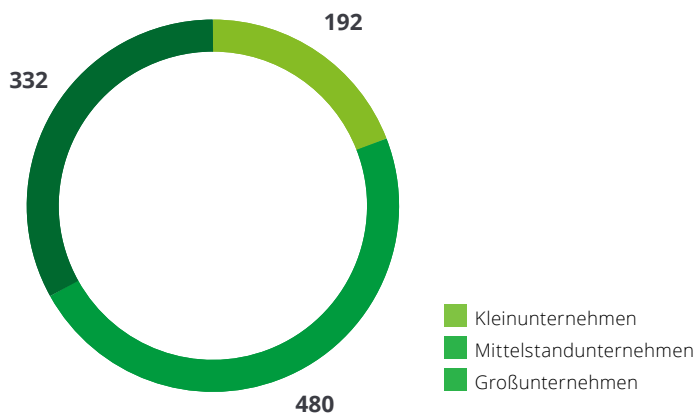
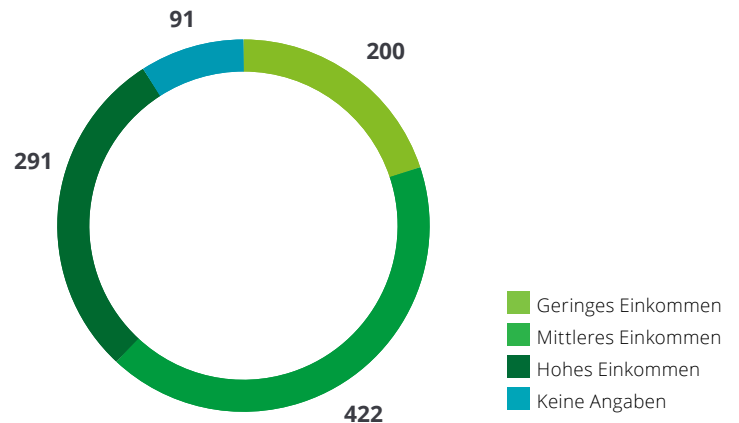


Abb. 21 – Einkommensklasse





# Ansprechpartner



**Jörg von Ditfurth**

Partner  
Tel: +49 (0)211 8772 4160  
jvonditfurth@deloitte.de



**Steffen Skopp**

Senior Manager  
Tel: +49 (0)211 8772 3224  
sskopp@deloitte.de



**Tobias Linzmaier**

Manager  
Tel: +49 (0)211 8772 4742  
tlinzmaier@deloitte.de



**Ben Martins**

Consultant  
Tel: +49 (0)211 8772 5064  
benmartins@deloitte.de





Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für die rund 312.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.