

16. März 2022



Illustration von Sébastien Thibault

#### Work Trend Index 2022: Jahresbericht

## Hohe Erwartungen: Hybrides Arbeiten *erfolgreich gestalten*

Die Werte von Mitarbeitenden haben sich dauerhaft verändert, was die Anwesenheit im Büro oder die Rolle der Arbeit betrifft, und es gibt kein Zurück.

Wir stehen seit mehr als einem Jahr an der Schwelle zur Umstellung auf hybride Arbeitsformen, mit Fehlstarts, die auf eine Pandemie zurückzuführen sind, die andere Vorstellungen hatte. Jetzt haben wir endlich den Wendepunkt erreicht: die gelebte Erfahrung von hybriden Arbeitsmodellen.

Hybrides Arbeiten ist im Vergleich zum Vorjahr bereits um sieben Punkte auf 38 % gestiegen. Außerdem werden wahrscheinlich 53 % der Menschen im nächsten Jahr hybrides Arbeiten in Betracht ziehen.<sup>1</sup>



Eines ist klar: Wir sind nicht mehr dieselben, seitdem Anfang 2020 unsere Arbeit ins Homeoffice verlagert wurde. Die kollektive Erfahrung der letzten zwei Jahre hat einen nachhaltigen Eindruck hinterlassen und grundlegend verändert, wie wir die Rolle der Arbeit in unserem Leben definieren. Die Daten zeigen, dass die große Umgestaltung der Arbeitswelt noch lange nicht vorbei ist. Die Werte von Mitarbeitenden haben sich überall verändert und sie treffen ihre Entscheidungen, indem sie wechseln oder bleiben. Immer mehr Menschen erleben die Vorteile von flexiblem Arbeiten und daher fällt es immer schwerer ins Gewicht. Für Angehörige der Generation Z und für Millennials gibt es kein Zurück mehr. Auch andere Generationen rücken nach und daher müssen die Unternehmen die Mitarbeitenden dort abholen, wo sie sind.

Während Führungskräfte darüber nachdenken, wie hybrides Arbeiten *erfolgreich* umgesetzt werden kann, kommen übergeordnete Fragen auf: Welche Rolle spielt das Büro? Wie können Teams in einer Digital-First-Welt soziales Kapital erschaffen? Die zukünftige Herausforderung besteht für alle Unternehmen darin, die Unternehmensziele in einer



unvorhersehbaren Wirtschaft zu erreichen und sich gleichzeitig aktiv den neuen großen Erwartungen der Mitarbeitenden zu stellen.

Der Work Trend Index 2022 unterstützt Führungskräfte bei der Navigation durch die Ungewissheit. Er enthält Ergebnisse aus einer Studie mit 31.000 Teilnehmer\*innen aus 31 Ländern sowie eine Analyse von Billionen von Produktivitätssignalen in Microsoft 365 und Arbeitstrends auf LinkedIn. Wir alle sind auf [Learning by Doing](#) angewiesen. Aber die Ergebnisse zeigen eine einmalige Chance, die auch Verantwortung bedeutet: Führungskräfte müssen die Umstellung zielgerichtet und wachstumsorientiert in Angriff nehmen, wenn sie nicht Gefahr laufen wollen, den Anschluss zu verlieren.

<sup>1</sup>Die Anzahl der Mitarbeitenden in hybriden Arbeitsmodellen liegt in unseren Umfragen im Work Trend Index um sieben Prozentpunkte höher als im Vorjahr.

# Ergebnisse

1

Die Werte von Mitarbeitenden haben sich verändert.

2

Manager\*innen befinden sich im Zwiespalt zwischen der Führungsebene und den Erwartungen der Beschäftigten.

3

Führungskräfte müssen das Büro so gestalten, dass sich der Arbeitsweg lohnt.

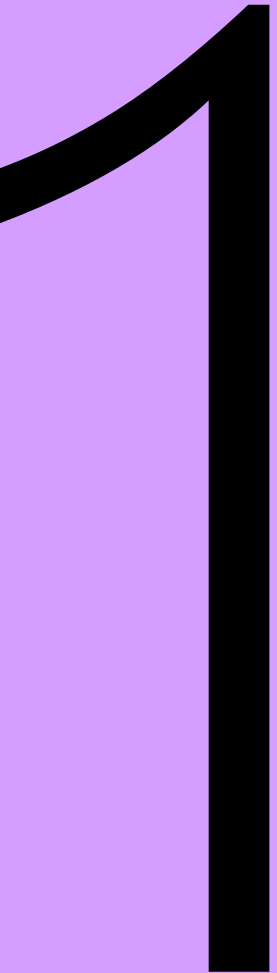
4

Flexible Arbeit muss nicht bedeuten, ständig verfügbar zu sein.

5

In einer hybriden Welt wird das soziale Kapital auf andere Weise wiederaufgebaut.





---

53 %

der Beschäftigten geben der Gesundheit und dem Wohlbefinden eher Vorrang vor der Arbeit als vor der Pandemie.

---

52 %

der Generation-Z-Angehörigen und Millennials überlegen in diesem Jahr wahrscheinlich, das Unternehmen zu wechseln, ein Plus von 3 % im Vergleich zum Vorjahr.

Die Werte von Mitarbeitenden haben sich verändert.



D

**Die Erfahrung der letzten zwei Jahre** hat unsere Prioritäten, Identitäten und unseren Blick auf die Welt verändert und eine klare Linie zwischen Wichtigem – Gesundheit, Familie, Zeit, Sinn – und Unwichtigem gezogen. Das Ergebnis:

Die Werte von Mitarbeitenden haben sich verändert und sie wägen neu ab, was sie von der Arbeit erwarten und was sie im Gegenzug dafür geben möchten. Die Machtverhältnisse

verschieben sich. Benefits, wie kostenloses Essen und ein schickes Einzelbüro, werden nicht mehr so sehr als Maßstab herangezogen, wie es früher der Fall war.

In unserer Studie geben 47 % der befragten Personen an, dass sie dem Familien- und Privatleben mit höherer Wahrscheinlichkeit als vor der Pandemie Vorrang vor der Arbeit einräumen. Darüber hinaus sagen 53 % – insbesondere Eltern (55 %) und Frauen (56 %) –, dass sie ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden eher als bisher priorisieren.

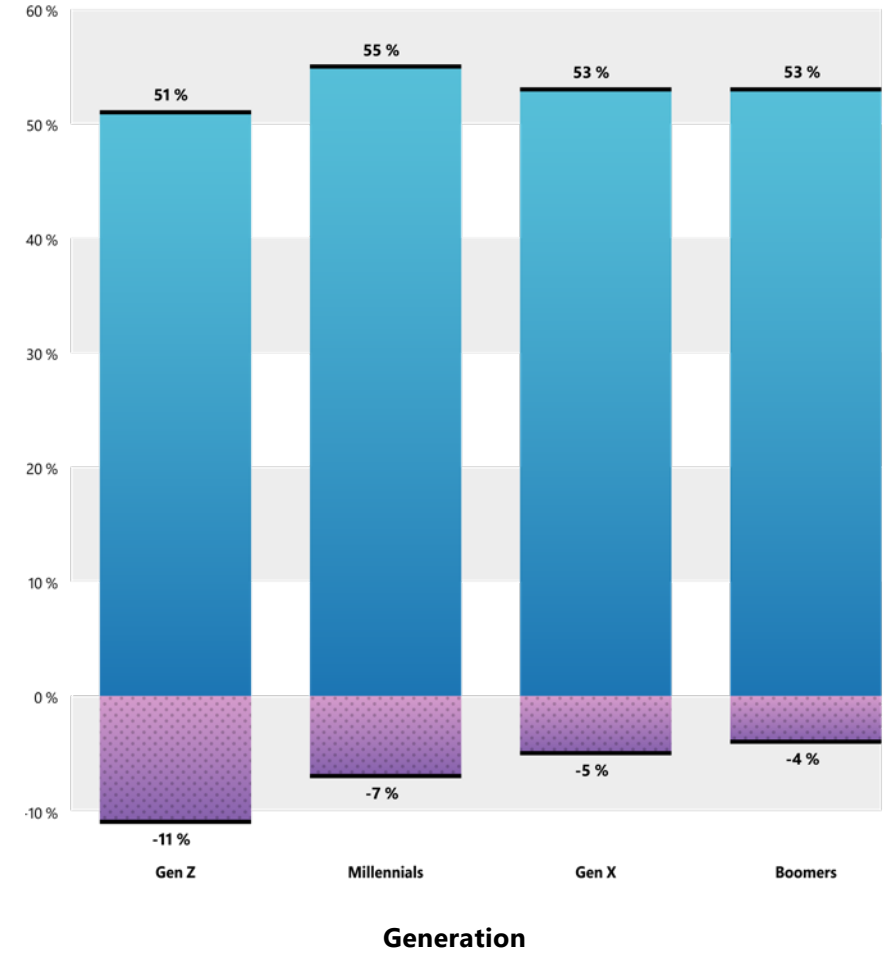
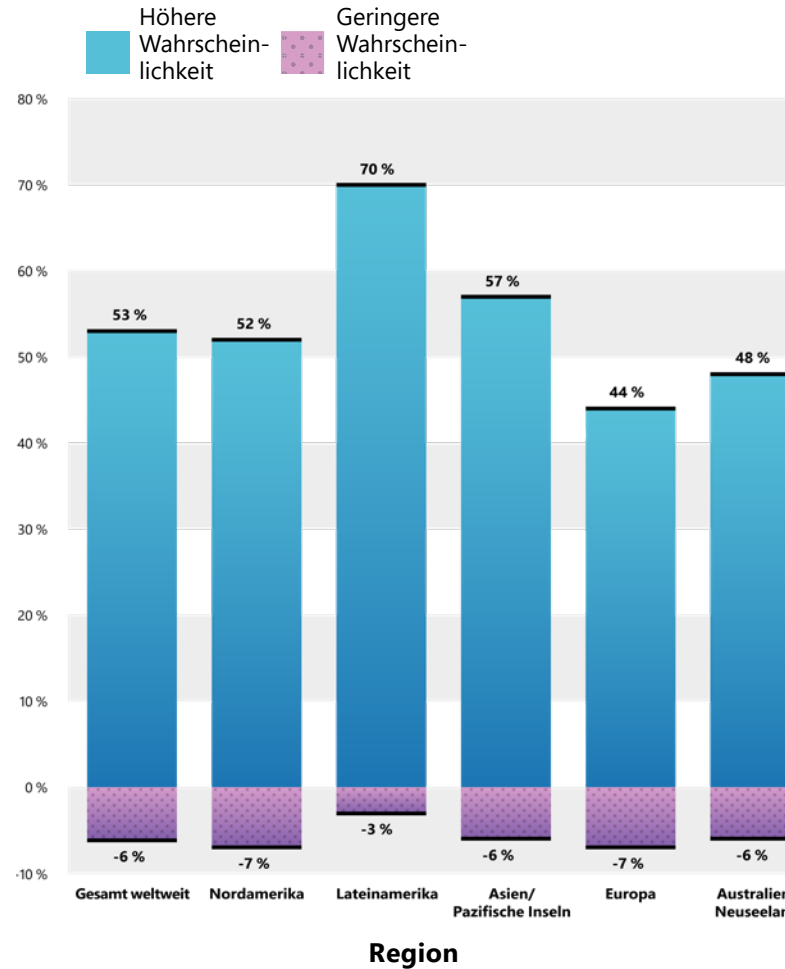
„Arbeit ist **nur ein Teil des Lebens**. Sie sollte nicht das ganze Leben sein oder das Einzige, was einem wichtig ist.“

## Prioritäten haben sich verändert

Die Menschen räumen jetzt ihrer Gesundheit und ihrem Wohlbefinden eher Vorrang vor der Arbeit ein als vor der Pandemie.

Die Teilnehmer\*innen der Umfrage wurden gefragt: „Wie hoch ist verglichen mit der Zeit vor der COVID-19-Pandemie die Wahrscheinlichkeit, dass Sie Ihrer Gesundheit und Ihrem Wohlbefinden Vorrang gegenüber der Arbeit einräumen?“

Illustration von Valerio Pellegrini



Die Mitarbeitenden handeln auch nach ihren neu gewonnenen Prioritäten. In 2020 haben 17 % der Beschäftigten ihren Arbeitsplatz gekündigt, und wir sehen, dass dieser Trend mit 18 % in 2021 anhält. Die fünf wichtigsten Kündigungsgründe waren: persönliches Wohlbefinden oder psychische Gesundheit (24 %), Work-Life-Balance (24 %), Ansteckungsrisiko für COVID-19 (21 %), mangelndes Vertrauen in Unternehmensleitung/Führungskräfte (21 %) und unflexible Arbeitszeiten oder Standorte (21 %). Etwas überraschend landete „keine Beförderungen oder Lohnerhöhungen, die ich verdient habe“ mit 19 % auf dem siebten Platz auf der Liste, was die Verschiebung der Prioritäten weiter verdeutlicht.

Die Daten zeigen auch, dass die große Umgestaltung der Arbeitswelt noch lange nicht vorbei ist. Viele Mitarbeitende in hybriden Arbeitsmodellen (51 %) geben für das kommende Jahr an, dass sie einen Umstieg auf Remote-Arbeit erwägen werden, und noch mehr Remote-Mitarbeitende (57 %) werden eine Umstellung auf hybride Arbeitsmodelle erwägen. Gleichzeitig werden 43 % der Mitarbeitenden

wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich einen Arbeitsplatzwechsel in Betracht ziehen, eine leichte Steigerung gegenüber 41 % im Vorjahr. Ein Arbeitgeberwechsel ist bei einigen Generationen wahrscheinlicher. Mehr als die Hälfte (52 %) der Generation-Z-Angehörigen und Millennials zusammen könnten im kommenden Jahr die Stelle wechseln, drei Prozentpunkte mehr als im letzten Jahr. Im Vergleich dazu sagen nur 35 % der Generation-X-Angehörigen und Babyboomer, dass sie einen Arbeitsplatzwechsel erwägen.

Der Wunsch nach Flexibilität erstreckt sich auch auf die Führungsrolle. 47 % der Führungskräfte werden im nächsten Jahr wahrscheinlich erwägen, sich auf Arbeitsplätze zu bewerben, die sich nicht in der Nähe ihrer Haushalte befinden.

Im Vergleich zum Vorjahr verlangsamt sich die geografische Migration. Heute erwägen 38 % der Befragten einen Umzug, weil sie in ihrem aktuellen Job remote arbeiten können ([im Vergleich](#) zu 46 % in 2021), während 30 % wahrscheinlich einen Umzug im nächsten Jahr in Betracht ziehen,

---

# 47 %

der befragten Personen geben an, dass sie dem Familien- und Privatleben mit höherer Wahrscheinlichkeit als vor der Pandemie Vorrang vor der Arbeit einräumen.

„Ich möchte weiterhin Erfolg bei der Arbeit haben, aber ich muss Entscheidungen besser abwägen, um **meine eigenen Interessen zu verfolgen.**“

– **Führungskraft im mittleren Management, Vereinigtes Königreich**

selbst wenn sie dann einen neuen Arbeitsplatz benötigen, an dem sie remote arbeiten können. Angehörige der Generation Z und Millennials sind noch eher zu einem Arbeitsplatzwechsel bereit, um an einem anderen Ort zu leben (44 % bzw. 38 %), während nur 27 % der Generation X und 17 % der Babyboomer einen Umzug in Betracht ziehen.

„Covid war für mich nicht ausschließlich düster. Es zwang mich dazu, gründlich nachzudenken und neu zu überlegen, was wichtig ist.“

– **Selbständiger Bildungsexperte, Kanada**

Wonach suchen Beschäftigte jetzt bei einem Arbeitsplatz? Neben der Bezahlung betrachten Beschäftigte es als „sehr wichtig“, dass sie bei einem oder einer Arbeitgeber\*in diese Top-5-Arbeitsaspekte vorfinden: positive Kultur (46 %), psychische Gesundheit/Wohlbefinden (42 %), Gefühl von Sinn/Bedeutung (40 %), flexible Arbeitszeiten (38 %) und mehr Tage Urlaub als den gesetzlichen Anspruch pro Jahr (36 %). Während Angehörige der Generation Z, die neu am Arbeitsmarkt sind, die gleichen Top-3-Prioritäten haben, geben sie als vierte Priorität positives Feedback und Anerkennung an und nennen an fünfter Stelle die berufliche Förderung durch ein Mitglied des Managements.

## Für Angehörige der Generation Z gibt es keinen Weg zurück

Für jüngere Mitarbeitende sind Flexibilität, Mobilität und unternehmerische Freiheit nicht verhandelbar.

- 58 % der Generation Z erwägen im nächsten Jahr einen Arbeitsplatzwechsel, verglichen mit 43 % insgesamt.
- 58 % erwägen eine Umstellung auf hybride Arbeitsmodelle im nächsten Jahr, verglichen mit 53 % insgesamt.
- 56 % erwägen eine Umstellung auf Remote-Arbeit im nächsten Jahr, verglichen mit 49 % insgesamt.
- 70 % erwägen, im nächsten Jahr außerhalb ihres oder ihrer aktuellen Arbeitgeber\*in Nebeneinkünfte mit zusätzlichen Projekten oder Geschäften zu erzielen, gegenüber 59 % insgesamt.
- [LinkedIn-Daten](#) besagen, dass die Generation Z auf der Plattform die Generation mit der höchsten Mobilität ist: Seit Beginn der Pandemie stieg ihre Migrationsrate in den Vereinigten Staaten um 23 %.
- 52 % der in hybriden Arbeitsmodellen tätigen Mitarbeitenden aus der Generation Z geben an, dass sie an einen anderen Ort umziehen, weil sie remote arbeiten können, verglichen mit 38 % insgesamt.
- Die Wahrscheinlichkeit, dass Angehörige der Generation Z mit einem Stellenangebot eines Unternehmens auf LinkedIn interagieren, wenn darin „Flexibilität“ erwähnt wird, ist mit 77 % weitaus höher als bei Millennials (30 %) und anderen auf der Plattform.





Viele Mitarbeitende suchen außerdem nach kreativen Möglichkeiten neben ihrem regulären „Broterwerb“. Ganze 70 % der Generation Z und 67 % der Millennials sagen, dass sie erwägen, im nächsten Jahr Nebeneinkünfte außerhalb ihres aktuellen Unternehmens mit einem Nebenprojekt oder -geschäft zu erzielen. Für Führungskräfte bringt dies neue Herausforderungen mit sich, nicht nur bei der Gewinnung und Bindung von Top-Talenten, sondern auch bei der Einbindung aktueller Mitarbeitender, die zunehmend kreative Aktivitäten im Blick haben, wenn sie [ihre Karrieren definieren und gestalten](#).

Unterm Strich lassen sich die gelebten Erfahrungen und nachhaltigen Auswirkungen der letzten zwei Jahre nicht auslöschen. Remote-Arbeit über ein paar Monate könnte ein Ausreißer gewesen sein. Aber in 24 Monaten haben die Angestellten bewiesen, dass sie großartige Mitarbeitende sein *und* ein Privatleben haben können. Flexibilität und Wohlbefinden sind nicht verhandelbare Faktoren und Unternehmen können es sich nicht leisten, diese zu ignorieren.

## Das Wichtigste in Kürze

Um diesen neuen Erwartungen der Mitarbeitenden gerecht zu werden, bedarf es einer Mentalitätsumstellung, die die Erfahrungen der letzten beiden Jahre berücksichtigt. Die Werte von Mitarbeitenden haben sich verändert und es gibt keinen Weg zurück. Die besten Führungskräfte erschaffen eine Kultur, die Flexibilität fördert und dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden Priorität einräumt, denn sie haben erkannt, dass dies ein Wettbewerbsvorteil ist, um ein erfolgreiches Unternehmen aufzubauen und langfristiges Wachstum zu ermöglichen.

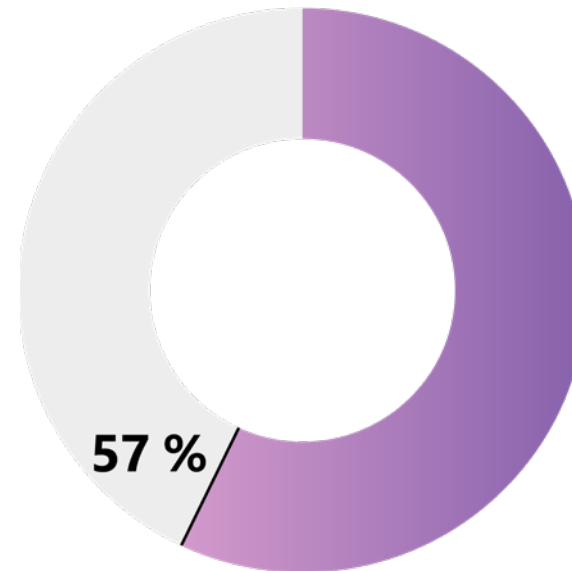
## Die Mitarbeitenden befinden sich noch in einem Wandel

Viele Mitarbeitende in hybriden Arbeitsmodellen erwägen einen Umstieg auf Remote-Arbeit, und noch mehr Remote-Mitarbeitende erwägen, im nächsten Jahr zu hybriden Arbeitsmodellen zu wechseln.

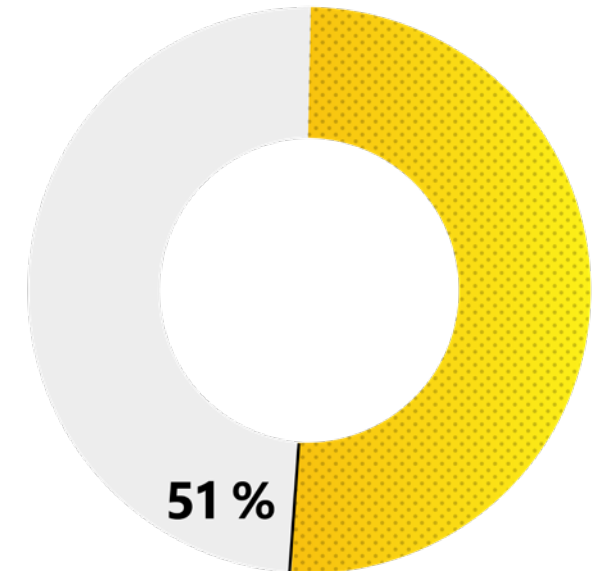
Die Umfrageteilnehmer\*innen wurden gefragt: „Wie wahrscheinlich ist es mit Blick auf die Zukunft, dass Sie im nächsten Jahr überlegen, Folgendes zu tun?“ Die Prozentsätze in der Grafik umfassen diejenigen, die im kommenden Jahr wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich zu Remote-Arbeit oder zu hybriden Arbeitsmodellen wechseln.

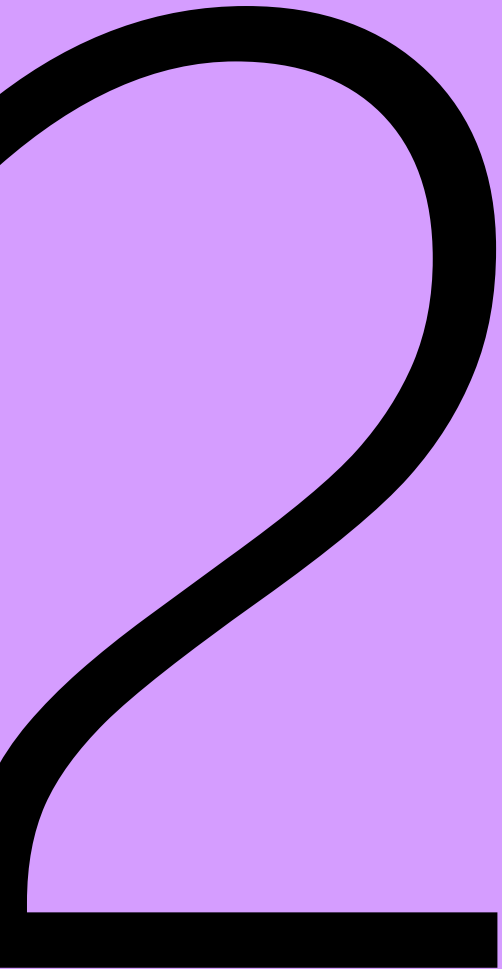
Illustration von Valerio Pellegrini

Remote-Mitarbeitende,  
die einen Umstieg auf hybride  
Arbeitsmodelle erwägen



Mitarbeitende in hybriden  
Arbeitsmodellen,  
die einen Umstieg auf  
Remote-Arbeit erwägen





74 %

der Manager\*innen sagen, dass sie nicht über den Einfluss oder die Ressourcen verfügen, um Veränderungen für die Mitarbeitenden umzusetzen.

54 %

der Manager\*innen geben an, dass Führungskräfte keinen Kontakt zu Mitarbeitenden pflegen.

Manager\*innen befinden sich im Zwiespalt zwischen der Führungsebene und den Erwartungen der Beschäftigten.

D

**ie letzten zwei Jahre haben gezeigt**, dass Kultur mit den Manager\*innen steht oder fällt. Viele Manager\*innen stecken aber in der Zwickmühle zwischen der Führungsebene und den Erwartungen der

Beschäftigten fest und sehen sich nicht in der Lage, Veränderungen für ihre Teams voranzubringen. Mehr als die Hälfte der Manager\*innen (54 %) ist der Meinung, dass die Führungskräfte in ihrem Unternehmen die Erwartungen der Mitarbeitenden nicht wahrnimmt. 74 % geben außerdem an, dass sie nicht über den Einfluss oder die Ressourcen verfügen, die benötigt werden, um Änderungen für ihre Teams umzusetzen.

Die Ursache dieser Spannung ist klar, da Führungskräfte eine Rückkehr zum vorherigen Status anstreben. 50 % der Führungskräfte<sup>2</sup>

sagen, dass ihr Unternehmen bereits im nächsten Jahr Vollzeitarbeit vor Ort verlangt oder plant, diese zu verlangen. Dieser Prozentsatz liegt für Führungskräfte in der Fertigung (55 %), im Einzelhandel (54 %) und in der Konsumgüterbranche (53 %) sogar noch höher.

Dies steht im krassen Gegensatz zu den Daten über die Bedeutung, die flexible Arbeit für Mitarbeitende hat. Mehr als die Hälfte der Befragten (52 %) gibt an, dass sie im nächsten Jahr wahrscheinlich die Umstellung auf ein hybrides Arbeitsmodell oder auf Remote-Arbeit in Betracht ziehen. Remote-Arbeitsplätze und hybride Modelle nehmen außerdem weiterhin zu. Laut LinkedIn wurde im März 2020 für einen von 67 Arbeitsplätzen in den Vereinigten Staaten die Möglichkeit zur Remote-Arbeit angeboten. Heute liegt diese Zahl bei etwa einem von sieben. Remote-Arbeitsplätze auf LinkedIn erzielen außerdem 2,6-mal mehr



Aufrufe und erreichen fast dreimal mehr Bewerber im Vergleich zu Positionen vor Ort.

<sup>2</sup>Die 50 % der Führungskräfte, die sagen, dass ihr Unternehmen bereits im nächsten Jahr Vollzeitarbeit vor Ort verlangt oder plant, sind hauptsächlich Führungskräfte in Information Worker-Positionen. Es sind keine Führungskräfte enthalten, die in Service- und Produktionsumgebungen wie z. B. in Krankenhäusern, Lagerhäusern oder im Einzelhandel arbeiten.

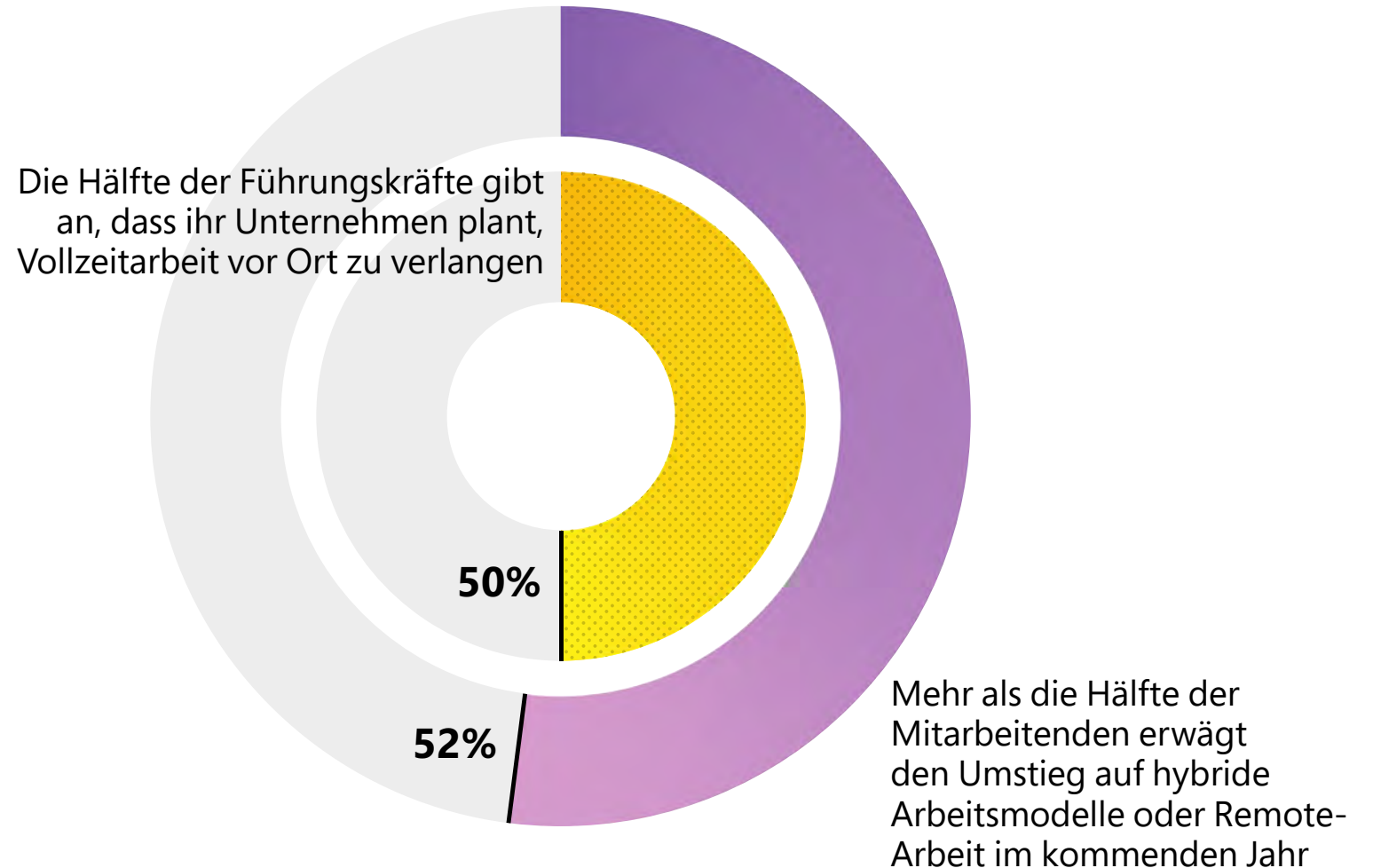


## Rückkehr ins Büro

Viele Führungskräfte sagen, dass ihr Unternehmen innerhalb des nächsten Jahres eine Rückkehr ins Büro bei Vollzeit plant, aber eine Mehrheit der Mitarbeitenden bevorzugt die Flexibilität der Remote-Arbeit und des hybriden Arbeitsmodells.

50 % der Führungskräfte in Information Worker-Positionen sagen, dass ihr Unternehmen entweder aktuell hauptsächlich Mitarbeitende vor Ort in Vollzeit verlangt oder dies für das nächste Jahr plant, während 52 % der Befragten sagen, dass sie im kommenden Jahr wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich in Betracht ziehen werden, zu Remote-Arbeit oder zu hybriden Arbeitsmodellen zu wechseln.

Illustration von Valerio Pellegrini





Technologie hat zweifellos zur Bewahrung der Produktivität während der Pandemie beigetragen. Dennoch können Befürchtungen hinsichtlich entgangener Gewinne für die vermehrte Rückkehr zu Arbeit vor Ort eine Rolle spielen. Obwohl über 80 % der Beschäftigten sagen, dass sie seit dem Wechsel zur Remote-Arbeit oder zu hybriden Arbeitsmodellen genauso produktiv oder produktiver sind, befürchten 54 % der Führungskräfte, dass die Umstellung sich negativ auf die Produktivität ausgewirkt hat.

Führungskräfte standen in den letzten zwei Jahren stark unter Druck und haben ihre Mitarbeitenden und Unternehmen durch Zeiten geführt, die von Unsicherheiten und beispiellosen wirtschaftlichen Herausforderungen geprägt waren. Es ist leicht verständlich, warum sie eine Rückkehr ins Büro als Lösung betrachten könnten. Aber Führungskräfte müssen jetzt eine neue, dringende Herausforderung in einer unsicheren Wirtschafts- und Arbeitsmarktumgebung bewältigen. Sie müssen den Standard für flexible Arbeit so definieren, dass sowohl die Unternehmensziele erreicht als auch die neuen Erwartungen der Mitarbeitenden berücksichtigt werden.

## Das Wichtigste in Kürze

Eine wichtige Lektion der letzten beiden Jahre ist, dass es die Manager\*innen sind, die im Unternehmen die Kultur schaffen und verkörpern. Manager\*innen sind eine entscheidende Brücke zwischen den Erwartungen, die die Mitarbeitenden entwickeln, und den Prioritäten der Unternehmensführung. Wenn Manager\*innen unterstützt werden, können sie das Potenzial hybrider Arbeitsmodelle freisetzen. Sie sollten mit den Ressourcen und Trainings ausgestattet werden, die sie für einen erfolgreichen Wandel benötigen. Die Richtung wird auf der Führungsebene bestimmt. Führungskräfte müssen jedoch die Entscheidungsfindung dezentralisieren und Manager\*innen ermöglichen, Veränderungen mit Blick auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden umzusetzen. Microsoft empfiehlt Führungskräften, diese [Vorlage](#) zu verwenden, um Vereinbarungen für hybrides Arbeiten im Team zu treffen.

„Die gelebten Erfahrungen und nachhaltigen Auswirkungen der letzten zwei Jahre lassen sich nicht auslöschen. **Manager\*innen bei Anpassungen an neue Erwartungen** der Mitarbeitenden zu unterstützen, trägt zum langfristigen Unternehmenserfolg bei.“

– Jared Spataro, CVP, Modern Work, Microsoft

# 3

38 %

der Mitarbeitenden in hybriden Arbeitsmodellen sagen, dass ihre größte Herausforderung darin besteht, zu wissen, wann und warum sie ins Büro kommen sollen.

28 %

der Führungskräfte haben im Team Vereinbarungen für hybrides Arbeiten getroffen, um zu definieren, warum und wann im Büro gearbeitet wird.

Führungskräfte müssen das Büro so gestalten, dass sich der Arbeitsweg lohnt.



D

**Der Umstieg auf hybride Arbeitsmodelle** geht überall weiter voran. Führungskräften bietet sich dabei die große Chance, die Rolle des Büros neu zu gestalten und klar zu definieren, warum, wann und wie oft Teams sich persönlich treffen sollten.

Mehr als ein Drittel (38 %) der

Mitarbeitenden in hybriden Arbeitsmodellen sagen, dass ihre größte Herausforderung darin besteht, zu wissen, wann und warum sie ins Büro kommen sollen. Doch nur wenige Unternehmen (28 %) haben Vereinbarungen im Team eingeführt, um die neuen Regeln klar zu definieren.

Damit die Büroarbeit für alle Mitarbeitenden erfolgreich funktioniert, müssen die Definitionen stark zielgerichtet sein. Es gibt keinen einheitlichen Ansatz, der für alle passt.

Experimentieren Sie mit „Team-Dienstagen“ oder persönlicher Anwesenheit im Büro zwischen 12:00 und 14:00 Uhr an zwei Tagen in der Woche. Überlegen Sie, weit entfernt arbeitende Teamkolleg\*innen vierteljährlich an Orten außerhalb des Büros zusammenzubringen. Wichtig ist, dass Manager\*innen den Beschäftigten klare Anweisungen geben, während sie experimentieren und ermitteln, was für das Team funktioniert.

„Sie müssen Arbeitsplätze so flexibel gestalten, dass alle Mitarbeitenden optimal unterstützt werden. Eine Kombination von ruhigen Bereichen, Zusammenarbeitsbereichen und Touch-down-Arbeitsbereichen sorgt dafür, dass jeder vernetzt, eingebunden und produktiv sein kann.“

– Michael Ford, CVP of Global Workplace Services



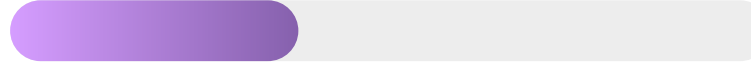
## Hybrides Arbeiten erfordert neue Teamregeln

Nur wenige Unternehmen haben neue Teamregeln geschaffen, um eine zielgerichtete gemeinsame Arbeitszeit zu gewährleisten.

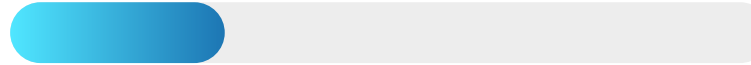
Mitarbeitende in hybriden Arbeitsmodellen wurden gefragt: „Welche der folgenden Aspekte waren bei der Kombination aus Remote-Arbeit und Arbeit vor Ort für Sie persönlich die größten Herausforderungen?“ Remote-Beschäftigte wurden danach gefragt, ob sie sich bei Meetings erfolgreich einbezogen fühlten oder ob es Probleme damit gab. Führungskräfte wurden gefragt: „Was hat Ihr Unternehmen getan, um sicherzustellen, dass Remote-Arbeitskräfte nicht benachteiligt werden/die gleiche Chance haben, erfolgreich zu sein und einen Beitrag zu leisten?“

Illustration von Valerio Pellegrini

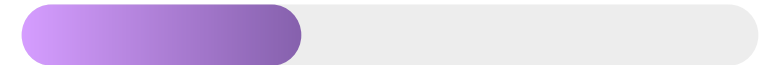
**38 %** der Mitarbeitenden in hybriden Arbeitsmodellen sagen, dass die größte Herausforderung ist, zu wissen, wann/warum sie ins Büro kommen sollen, aber nur ...



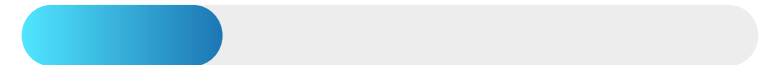
**28 %** der Unternehmen haben Teamvereinbarungen erstellt, die Regeln für hybrides Arbeiten festlegen.



**43 %** der Remote-Arbeitskräfte sagen, dass sie sich in Meetings nicht einbezogen fühlen, aber nur...



**27 %** der Unternehmen haben neue Verhaltensregeln für hybride Meetings eingeführt, damit sich alle zugehörig und eingebunden fühlen.



Das gilt auch für hybride Meetings. Hybride Meetings zu einem großartigen Erlebnis für alle zu machen, erfordert Investitionen in drei Dinge: Hardware, Software und Kultur. Erweitern Sie erstens vorhandene Hardware durch KI-gestützte Kameras, die für die nicht im Raum anwesenden Personen konzipiert sind. Erwägen Sie, größere Bildschirme hinzuzufügen, damit alle praktisch mit am Tisch sitzen und eine Leinwand für die Zusammenarbeit geschaffen wird. Lassen Sie zweitens alle über [Teams](#) teilnehmen, auch die Anwesenden vor Ort. So teilen alle dieselbe Erfahrung. Definieren Sie drittens neue kulturelle Normen für hybride Meetings, damit sich alle einbringen und ihren Beitrag leisten können.

Daten deuten darauf hin, dass Unternehmen Fortschritte bei Investitionen in Räume und Technologien erzielen, aber in puncto Kultur noch viel zu tun bleibt. Was Räume und Technologien betrifft, so hat sich die monatliche Nutzung von Microsoft Teams-Räumen, die für hybride Zusammenarbeit [optimiert](#) sind, im Vergleich zum Vorjahr mehr als verdoppelt. Außerdem gestalten derzeit 54 % der Führungskräfte Meetingräume für hybrides Arbeiten neu oder planen dies im nächsten Jahr. Allerdings haben nur 27 % der Unternehmen neue Verhaltensregeln für hybride Meetings eingeführt, obwohl 43 % der Remote-Beschäftigten und 44 % der Mitarbeitenden in hybriden Arbeitsmodellen angeben, dass sie sich in Meetings nicht einbezogen fühlen.

---

# 27 %

der Unternehmen haben neue Verhaltensregeln für hybride Meetings eingeführt.



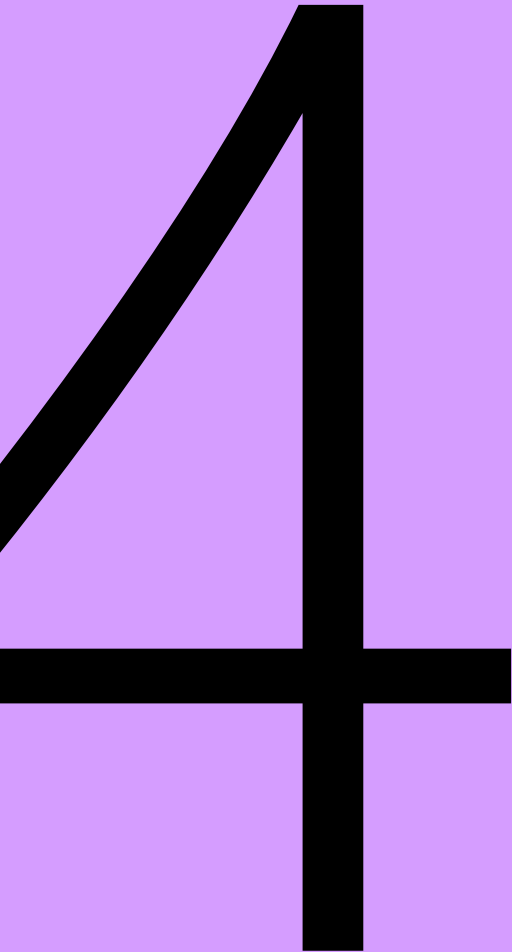


Bei Microsoft werden die neuen Verhaltensregeln für hybride Meetings physisch und digital für die 180.000 Mitarbeitenden des Unternehmens in weltweit über 100 Ländern veröffentlicht.

## Das Wichtigste in Kürze

Führungskräfte müssen für das Büro das Warum, Wann und Wie festlegen. Dies bedeutet, den Zweck der persönlichen Zusammenarbeit zu definieren; Vereinbarungen im Team darüber zu treffen, wann die Mitarbeitenden vor Ort zusammenkommen; Verhaltensregeln für hybride Meetings zu definieren und zu überdenken, welche Unterstützung Räumlichkeiten bieten können. Unternehmen müssen die Rolle des Büros zielorientiert definieren. Andernfalls riskieren sie, dass ihnen die wahren Vorteile von hybriden Arbeitsmodellen entgehen.





---

252 %

Anstieg der wöchentlichen Zeit, die Teams-Benutzer\*innen im Durchschnitt seit Februar 2020 in Meetings verbracht haben

---

32 %

Anstieg der pro Person gesendeten Chats seit März 2020

Flexible Arbeit muss nicht bedeuten, ständig verfügbar zu sein.



Milliarden von anonymisierten Produktivitätssignalen in Microsoft 365 zeigen, dass flexible Arbeit in der Praxis umgesetzt wird. Die Mitarbeitenden sorgen dafür, dass flexibles Arbeiten für sie *funktioniert*. Aber die digitale Erschöpfung stellt weiterhin eine große Herausforderung dar.

Den Zahlen nach haben Meetings, Chats, die Dauer eines Arbeitstages, Überstunden und Wochenendarbeit für durchschnittliche Teams-Benutzer\*innen in den letzten zwei Jahren zugenommen.<sup>3</sup>

Meetings nehmen immer noch einen Löwenanteil unserer Zeit in Anspruch. Seit Februar 2020 stieg die wöchentliche Meetingzeit der durchschnittlichen Teams-Benutzer\*innen um 252 % und die Anzahl der wöchentlichen Meetings um 153 %. Der oder die durchschnittliche Teams-Benutzer\*in sendete im Februar 2022 im Vergleich zu März 2020 32 % mehr Chats pro Woche,

---

# 28 %

Anstieg der Anzahl an Überstunden seit März 2020

und diese Zahl steigt weiter. Die tägliche Arbeitsdauer der durchschnittlichen Teams-Benutzer\*innen hat sich seit März 2020 um mehr als 13 % (46 Minuten) verlängert, und Überstunden und Wochenendarbeit haben mit 28 % bzw. 14 % sogar noch schneller zugenommen.

---

<sup>3</sup> **Dauer eines Arbeitstags:** Zeit zwischen dem ersten und letzten Meeting bzw. dem ersten und letzten Chat des Tages für durchschnittliche Teams-Benutzer\*innen.

**Überstunden:** Durchschnittliche Zeitspanne zwischen dem ersten Teams-Chat/Anruf oder dem ersten Teams-Meeting nach 17:00 Uhr Ortszeit bis zum letzten Signal für den Tag.

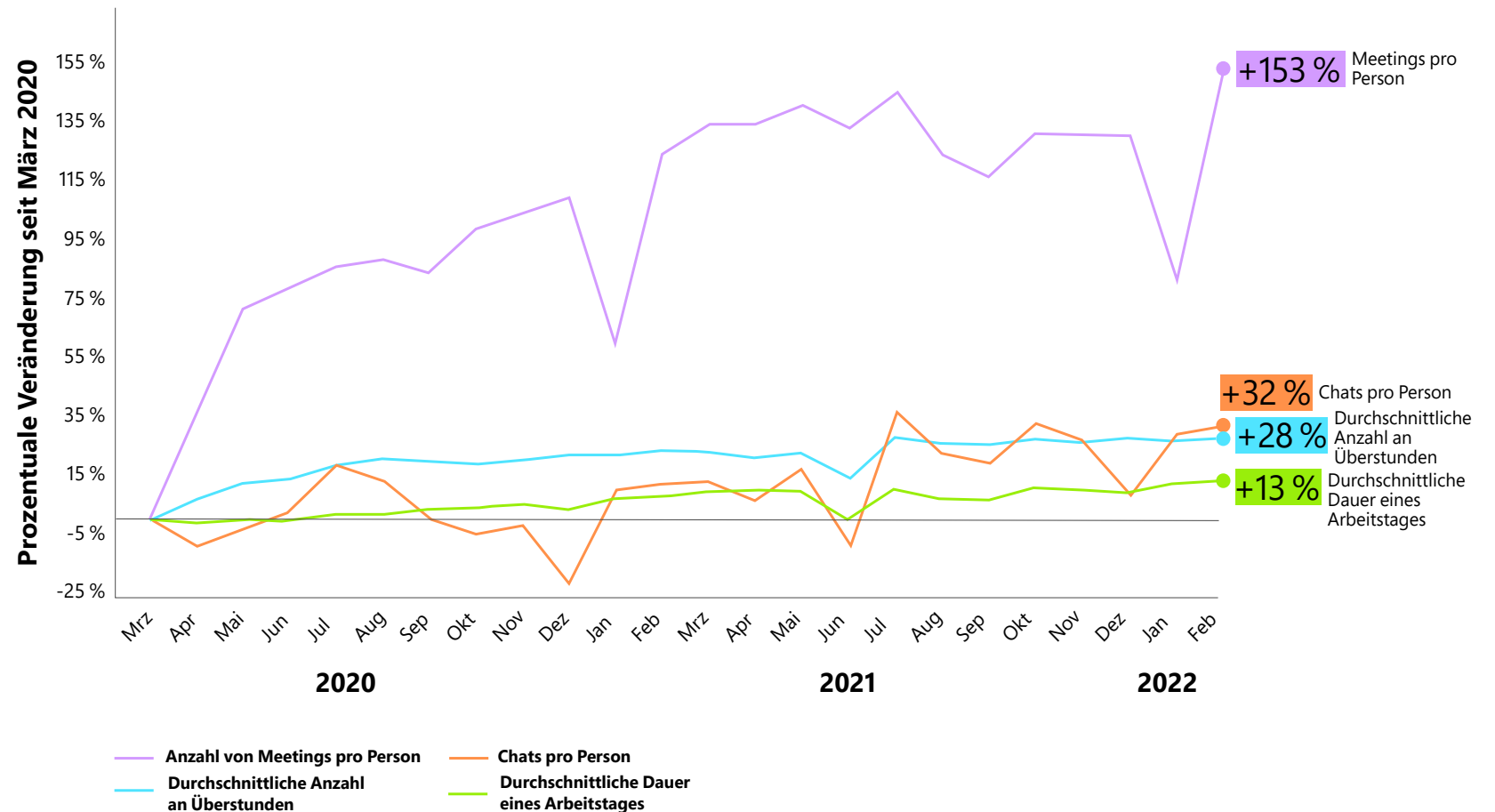
**Wochenendarbeit:** Durchschnittliche Zeitspanne zwischen dem ersten Teams-Chat/Anruf oder dem ersten Teams-Meeting bis zum letzten Signal an Samstagen und Sonntagen.

## Die Arbeit ist flexibler, aber digitale Überlastung bleibt ein Risiko

Überstunden und die Dauer des Arbeitstages steigen weiter an, ebenso wie die Anzahl der wöchentlichen Meetings und Chats pro Person

Analyse von Aktivitäten zur Zusammenarbeit in Microsoft 365-Tools in den letzten zwei Jahren. Diese Visualisierung basiert auf aggregierten Daten, ohne Identifizierungsinformationen über Personen oder Unternehmen.

Illustration von Valerio Pellegrini



Trotz der digitalen Überlastung machen sich die Beschäftigten flexible Arbeit zu eigen, übernehmen die Kontrolle über ihre Zeit und gestalten ihren Arbeitstag neu. Produktivitätsmuster in Outlook zeigen, dass die Mitarbeitenden zielgerichteter Pausen machen, Überschneidungen vermeiden und meetingfreie Arbeitsblöcke einrichten. Laut anonymisierten Outlook-Kalenderdaten ist die durchschnittliche Anzahl von überlappenden Meetings pro Person und Monat zwischen März 2021 und Februar 2022 um 44 % gesunken. Im Vergleich zum Vorjahr beginnen die Teams an Montagen später mit Meetings und beenden diese an Freitagen früher. Es finden auch weniger Meetings zur Mittagszeit statt, was darauf hinweist, dass die Beschäftigten eine Mittagspause machen. Außerdem nehmen mehr Mitarbeitende ihren Urlaub und die Kalenderblöcke für Abwesenheit stiegen im letzten Jahr um 10 % an.

## Flexible Arbeit nachhaltig gestalten

Tipps von Mary Czerwinski und Shamsi Iqbal, zwei Wissenschaftlerinnen bei Microsoft mit jahrzehntelanger Erfahrung in der Forschung zu Produktivität, Fokus und Wohlbefinden.

### 1. Zu viele Meetings

- Stellen Sie in Ihrem Team grundsätzlich die Frage: „Können wir dies nicht auch per E-Mail oder Chat besprechen?“
- Suchen Sie nach Möglichkeiten zum Aufteilen von Meetings unter den Teammitgliedern.
- Helfen Sie mit den Zeilen „Erforderlich“ und „Optional“ in Meetingeinladungen den Teilnehmer\*innen ihre Zeit zu priorisieren.
- Blocken Sie in Ihrem Kalender Fokuszeiten für persönliche Produktivität und Wohlbefinden, und schützen Sie diese.
- Erwägen Sie als Team, bestimmte Tage oder Zeitblöcke „meetingfrei“ zu halten.

### 2. Schwindende Energie oder Konzentration durch direkt aneinander anschließende Meetings

- Verteilen Sie vor Meetings eine Agenda und weisen Sie jedem Abschnitt eine\*n Verantwortliche(n) zu.
- Definieren Sie Teamregeln für einzuhaltende Pausen zwischen Meetings (z. B. lassen Sie alle

Meetings erst fünf oder zehn Minuten nach der vollen Stunde beginnen).

- Halten Sie Meetings so kurz wie möglich. Falls sie länger als 30 Minuten dauern, planen Sie 5 Minuten Pause ein.
- Vermeiden Sie Meetings mit langen Präsentationen in der ersten Stunde des Arbeitstages, wo die Leute damit beschäftigt sind, anstehende E-Mails und Aufgaben zu erledigen.

### 3. Chats oder E-Mails von Kolleg\*innen außerhalb der Arbeitszeit oder während Meetings

- Verwenden Sie die Funktion „Zustellung verzögern“ in Outlook für E-Mails außerhalb der festgelegten Arbeitszeit.
- Legen Sie im Team angemessene Erwartungen für die Reaktionszeit auf E-Mails und Chats fest, die außerhalb der Arbeitszeit gesendet werden.
- Schreiben Sie NICHT DRINGEND in die Überschrift von E-Mails oder Chats, die Sie außerhalb der Arbeitszeiten oder an Kollegen schreiben, die sich in einem Meeting befinden.

### 4. Arbeiten in verschiedenen Zeitzonen

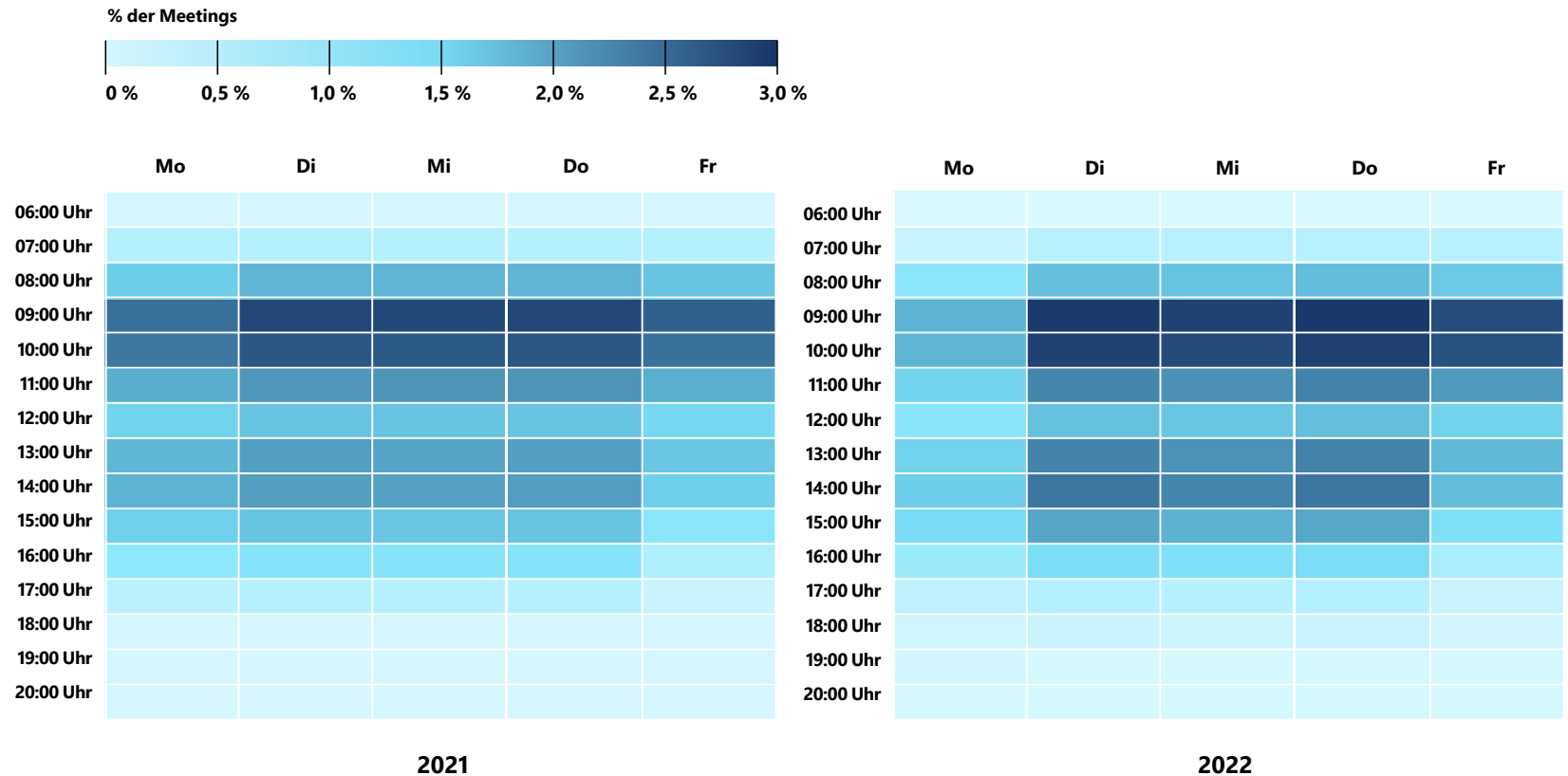
- Verteilen Sie vor dem Meeting relevante Dokumente und bitten Sie um Kommentare, damit die Teilnehmer\*innen den Inhalt vorab prüfen können.
- Zeichnen Sie Meetings auf und stellen Sie danach die Notizen den Eingeladenen zur Verfügung.

## Meetinggewohnheiten sind im Wandel

Meetings beginnen jetzt an Montagen später, enden an Freitagen früher und erstrecken sich seltener über die Mittagszeit. Meetings finden am häufigsten von 09:00 bis 11:00 Uhr morgens statt, aber 14:00 bis 15:00 Uhr gewinnt an Beliebtheit.

Analyse von Aktivitäten zur Zusammenarbeit in Microsoft 365-Tools in den letzten zwei Jahren. Diese Visualisierung basiert auf aggregierten Daten, ohne Identifizierungsinformationen über Personen oder Unternehmen.

Illustration von Valerio Pellegrini





## ■ Work Trend Index 2022: Jahresbericht

Meetings nehmen zwar zahlenmäßig zu, werden aber kürzer und finden häufiger ad hoc statt. Für viele Mitarbeitenden sind sie digitale Entsprechungen zu Gesprächen „im Vorbeigehen“ oder „auf dem Flur“. Ungeplante Ad-hoc-Meetings haben dadurch in den letzten zwei Jahren um 8 % zugenommen und machen inzwischen 64 % aller Teams-Meetings aus. Meetings unter 15 Minuten bilden nun die Mehrheit aller Meetings (60 %) und steigen stärker als jede andere Meetingdauer an (39 % zwischen Februar 2021 und 2022).

Die Daten zeigen auch den Wechsel zu asynchroner Arbeit als Teil der neuen Normalität. Die monatliche Nutzung von Meetingaufzeichnungen, mit denen die Mitarbeitenden bei Bedarf die Teilnahme an Meetings, Trainings und Versammlungen nachholen können, hat sich seit März 2020 mehr als verdoppelt<sup>4</sup>. Manche Mitarbeitende lassen zudem feste Arbeitszeiten von neun bis fünf Uhr hinter sich und übernehmen stattdessen neue Modelle, die für sie besser funktionieren, beispielsweise den [„Arbeitstag mit drei-Spitzenzeiten“](#).



„Da jeder zu unterschiedlichen Zeiten und an verschiedenen Orten arbeitet, muss so viel Arbeit wie möglich asynchron erledigt werden können und die synchrone, zusammen verbrachte Zeit wirklich zielgerichtet gestaltet werden“, sagt Jaime Teevan, Chief Scientist bei Microsoft.

Insgesamt zeigen die Daten, dass die Mitarbeitenden alles tun, um sich flexibles Arbeiten zu eigen machen. Nachhaltiges flexibles Arbeiten erfordert jedoch neue Teamregeln, die die Mitarbeitenden davor bewahrt, ständig verfügbar zu sein.

<sup>4</sup> Die monatliche Nutzung der Microsoft Stream-Plattform, über die Mitarbeitende asynchron arbeiten können, hat sich zwischen März 2020 und Februar 2022 mehr als verdoppelt.

## Das Wichtigste in Kürze

Teams müssen neue Normen für flexibles Arbeiten definieren, um die Zeit in Meetings zu reduzieren und Mitarbeitenden die Chance zu geben, abzuschalten. Hier ist kein Alleingang gefragt, sondern eine teamgeführte Aktion, um nachhaltigere Verfahren für hybrides Arbeiten einzuführen.

## Das Metaverse hält Einzug am Arbeitsplatz

Wir haben die Befragten auch zu neuen Technologien am Arbeitsplatz befragt.

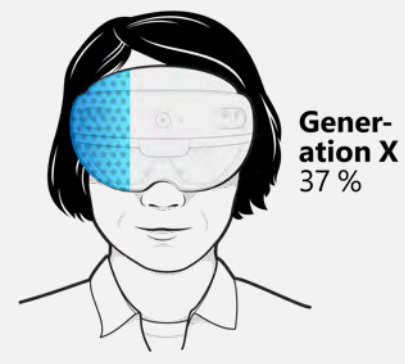
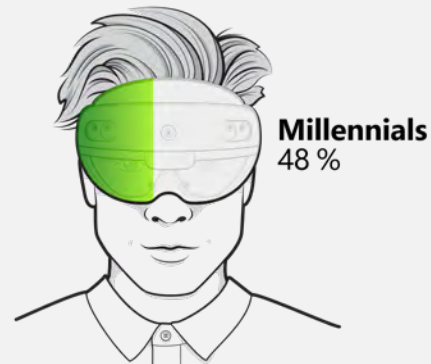
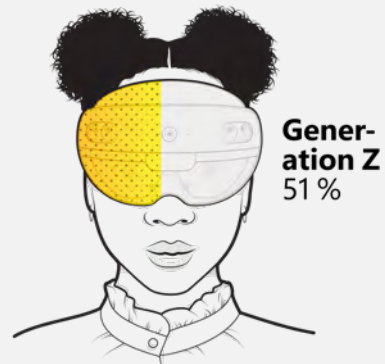
- 52 % der Mitarbeitenden sind dafür offen, nächstes Jahr immersive digitale Räume im Metaverse für Meetings oder Teamaktivitäten zu nutzen.
- 47 % der Mitarbeitenden sind dafür offen, sich nächstes Jahr als Avatar in Meetings zu präsentieren.
- 51 % der Angehörigen der Generation Z und 48 % der Millennials erwarten, in den nächsten zwei Jahren einen Teil ihrer Arbeit im Metaverse zu erledigen.
- 16 % der Mitarbeitenden geben an, dass sie nicht damit rechnen, je irgendeine Aufgabe im Metaverse auszuführen.
- 13 % der Mitarbeitenden gaben an, nicht zu wissen, was der Begriff „Metaverse“ bedeutet.

„Avatare und das Metaverse sind ein weiterer Schritt dahin, Mitarbeitenden das Gefühl des Zusammenseins zu geben, auch wenn sie physisch getrennt sind“, sagt Mar Gonzalez Franco, Principal Researcher bei Microsoft Research. „Unsere ersten Untersuchungen zeigen, dass sich Mitarbeitende bei Verwendung eines Avatars in einem Meeting im Vergleich zu einem reinen Audioanruf stärker

eingebunden fühlen, präsenter sind und sich außerdem wohler fühlen. Die Personen, mit denen Sie sprechen, können Ihre Körpersprache besser sehen, und wechselseitige Unterhaltungen wirken natürlicher.“

Führungskräfte müssen überlegen, wie neue Technologien wie beispielsweise das Metaverse und KI die Zusammenarbeit verbessern und die gemeinschaftliche Ideenentwicklung und Kreativität in einer verteilten Arbeitswelt unterstützen können.

Angehörige der Generation Z und Millennials erwarten eher, in den nächsten zwei Jahren einen Teil ihrer Arbeit im Metaverse zu erledigen.



5

In einer hybriden Welt wird das soziale Kapital auf andere Weise wiederaufgebaut.

51 %

der Mitarbeitenden in hybriden Arbeitsmodellen geben an, dass sie im kommenden Jahr wahrscheinlich remote arbeiten werden.



Z

**u den am stärksten spürbaren Aspekten** von Remote-Arbeit und hybriden Arbeitsmodellen zählt die Auswirkung auf Beziehungen. Der letztjährige [Work Trend Index](#) hatte gezeigt, dass die Teams zunehmend isoliert

arbeiteten, und in der diesjährigen Studie setzt sich dieser Trend ein Jahr später fort.

Die Mehrheit der Mitarbeitenden in hybriden Arbeitsmodellen schafft es offenbar, ihre Arbeitsbeziehungen aufrechtzuerhalten. Von den Remote-Arbeitskräften sagt aber nur die Hälfte, dass sie eine intensive Beziehung zu ihrem direkten Team pflegen, und noch weniger haben eine starke Beziehung zu Mitarbeitenden außerhalb ihres Teams.

43 %

der Führungskräfte sagen, dass der Aufbau von Beziehungen die größte Herausforderung bei Remote-Arbeit und hybriden Arbeitsmodellen darstellt.

In einer Digital-First-Arbeitswelt, in der 51 % der Mitarbeitenden in hybriden Arbeitsmodellen erwägen, im nächsten Jahr zur Remote-Arbeit zu wechseln, können wir uns nicht mehr ausschließlich auf das Büro verlassen, um das abhanden gekommene [soziale Kapital](#) wiederzufinden. Führungskräfte müssen bewusst das Ziel verfolgen, Mitarbeitende sowohl in hybriden als auch in Remote-Arbeitsmodellen in der Unternehmensorganisation zu vernetzen.

Keine leichte Aufgabe, wenn 43 % der Führungskräfte sagen, dass der Aufbau von Beziehungen die größte Herausforderung bei hybriden und Remote-Arbeitsmodellen darstellt. Aber es lohnt sich, diese Aufgabe zu priorisieren. Der Aufbau von sozialem Kapital ist entscheidend für den Unternehmenserfolg.



Mitarbeitende, die gute Beziehungen zu ihren unmittelbaren Teammitgliedern pflegen, berichten von höherem Wohlbefinden als Mitarbeitende mit schlechten Beziehungen (76 % im Vergleich zu 57 %). Sie berichten auch von einer höheren Produktivität (50 % verglichen mit 36 %), und es ist weniger wahrscheinlich, dass sie im nächsten Jahr den oder die Arbeitgeber:in wechseln (61 % im Vergleich zu 39 %).

Es ist außerdem wichtig, Netzwerke außerhalb des unmittelbaren Teams zu stärken. Mitarbeitende, die gute Beziehungen über direkte Teammitglieder hinaus pflegen, sagen, dass sie mit ihrem oder ihrer Arbeitgeber\*in zufriedener sind (76 % im Vergleich zu 57 %), die Arbeit erfüllender finden (79 % im Vergleich zu 59 %) und Stress am Arbeitsplatz positiver betrachten (40 % im Vergleich zu 30 %) als

Mitarbeitende mit schwachen Netzwerken in der Organisation. Ein breites Netzwerk fördert auch Karrierechancen innerhalb eines Unternehmens. [LinkedIn-Daten](#) zeigen, dass Mitarbeitende bei Unternehmen mit hoher interner Mobilität fast doppelt so lange bleiben.

Nach den Ergebnissen unserer Studie haben es viele Mitarbeitende in hybriden Arbeitsmodellen geschafft, ihre Arbeitsplatzbeziehungen erfolgreich aufrechtzuerhalten. Mehr als die Hälfte (58 %) sagen, dass sie eine gute Beziehung zu ihrem direkten Team pflegen, und 48 % geben an, eine gute Beziehung zu Mitarbeitenden außerhalb ihres Teams zu haben. Diese Zahlen sinken bei Remote-Mitarbeitenden auf 50 % und 42 %. Führungskräfte sollten demnach dafür Sorge tragen, dass Mitarbeitende, die vollständig remote arbeiten, Unterstützung beim Aufbau starker, breiter Netzwerke erhalten.



„Wenn Mitarbeitende einander vertrauen und über diese Art von [sozialem] Kapital verfügen, sind sie eher bereit, Risiken einzugehen, sind innovativer und kreativer und sind weniger in Gruppendenken gefangen.“

– Nancy Baym, Principal Researcher, Microsoft Research



Mitarbeitende, die in den letzten zwei Jahren eingestellt wurden, benötigen außerdem zusätzliche Unterstützung. Fast zwei Drittel (62 %) der Führungskräfte befürchten, dass neue Mitarbeitende seit dem Umstieg auf hybride Modelle oder Remote-Arbeit nicht die benötigte Unterstützung erhalten, und das aus gutem Grund. Die Daten zeigen, dass die Mitarbeitenden, die seit März 2020 eingestellt wurden, sich mit niedrigerer Wahrscheinlichkeit eingebunden fühlen (60 % im Vergleich zu 64 %), schwächere Beziehungen zu ihrem direkten Team pflegen (51 % im Vergleich zu 55 %) und ein größeres Fluktuationsrisiko haben (56 % werden wahrscheinlich ihren oder ihre Arbeitgeber\*in im kommenden Jahr verlassen, im Vergleich zu 38 %).

## Auch Freundschaften am Arbeitsplatz sind wichtig

Unsere Untersuchung erstreckte sich neben den formellen Arbeitsplatzbeziehungen auch auf tiefere Freundschaften am Arbeitsplatz.

- 59 % der Mitarbeitenden in hybriden Arbeitsmodellen und 56 % der Remote-Mitarbeitenden haben seit dem Wechsel zum Hybrid- oder Remote-Modell weniger Freundschaften.
- Dies kann zu Gefühlen von Einsamkeit beitragen. 55 % der Mitarbeitenden in hybriden Arbeitsmodellen und 50 % der Remote-Mitarbeitenden fühlen sich einsamer bei der Arbeit als vor dem Wechsel zum Hybrid- oder Remote-Modell.
- 66 % der Befragten sagen, dass sich ein informeller Kaffeeklatsch virtuell "eher wie eine lästige Pflicht" anfühlt und nicht wie eine persönliche Begegnung.

Die Organisationspsychologin Constance Noonan Hadley [beschreibt](#) die Einsamkeit am

Arbeitsplatz als das Gefühl, dass „nur wenige Menschen mich wirklich kennen oder mir in Notzeiten helfen würden“. Forschungen zeigen zudem, dass Einsamkeit bei der Arbeit gesundheitliche Probleme, geringere Produktivität, Fluktuation und Burnout mit sich bringt.

Hadley warnt: „Ohne einen neuen Ansatz wird die Isolierung und Trennung von Mitarbeitenden weiter zunehmen, unabhängig davon, ob diese wieder im Büro sind. Der Übergang nach der Pandemie bietet die perfekte Gelegenheit dazu, die Strukturen und Belohnungen einzuführen, um eine bessere Vernetzung der Mitarbeitenden zu fördern.“

Manager\*innen sollten ihren Mitarbeitenden Zeit einräumen, damit diese authentischere Beziehungen aufbauen können, die über die reine Aufgabenerledigung hinausgehen. Sie müssen eine Kultur der psychologischen Sicherheit schaffen, in der Mitarbeitende Schwachstellen zeigen und sich bei Bedarf gegenseitig unterstützen können.

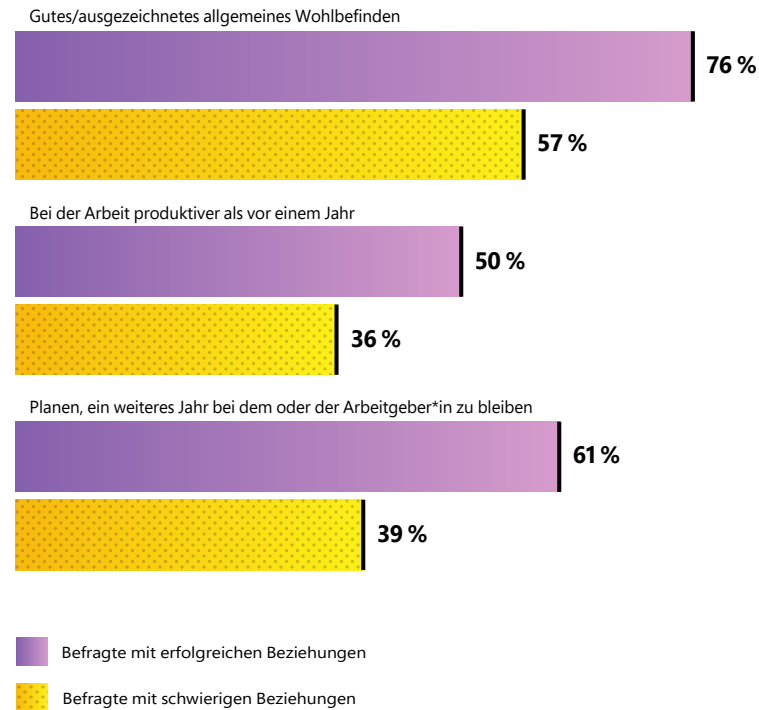
## Auswirkungen starker Beziehungen am Arbeitsplatz

Untersuchungen zeigen die enormen Vorteile von positiven Beziehungen innerhalb und außerhalb des direkten Teams.

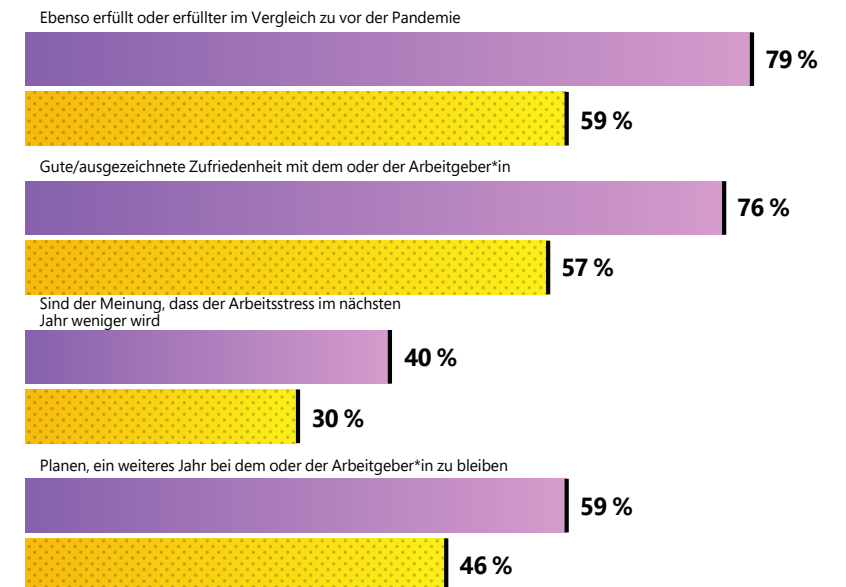
Den Teilnehmer\*innen wurden mehrere Fragen zu diesem Thema gestellt, z. B.: „Sind Sie der Meinung, dass Sie mit den folgenden Arten von Verbindungen oder Beziehungen am Arbeitsplatz erfolgreich sind oder Schwierigkeiten damit haben?“ und „Wenn Sie an Ihr Netzwerk oder Ihre sozialen Kontakte am Arbeitsplatz denken, wie sehr stimmen Sie mit den folgenden Aussagen überein?“

Illustration von Valerio Pellegrini

### Direktes Team



### Übergeordnete Organisation





Die Daten zeigen, dass Mitarbeitende dazu bereit sind, sich zu vernetzen anstatt E-Mails zu schreiben. 48 % der Mitarbeitenden sagen, dass sie weniger Zeit für Aufgaben wie das Beantworten von E-Mails oder Planen von Meetings und mehr Zeit dafür aufwenden möchten, sich zu vernetzen. Aber nur 30 % der Führungskräfte sind der Meinung, dass netzwerkbezogene Aktivitäten den geschäftlichen

Erfolg voranbringen. Um die Vorteile des Sozialkapitals auszuschöpfen, müssen Führungskräfte den Mitarbeitenden Zeit und Raum verschaffen, damit diese ihre Netzwerke aufbauen und in einer hybriden Welt Beziehungen schaffen können, die nicht nur transaktionalen Charakter haben.

„Wenn die Work-Life-Balance gestört ist, vernachlässigen die meisten Mitarbeitenden die Beziehungspflege zugunsten von dringenderen Angelegenheiten“, sagt Constance Noonan Hadley, eine Organisationspsychologin, die Beziehungen am Arbeitsplatz untersucht. „Unabhängig vom Remote-Status wird das Aufbauen von Beziehungen immer noch als Luxus empfunden, den die Mitarbeitenden sich nicht leisten können – es sei denn, es gibt einen Wandel in der Art und Weise, wie Zeit von Führungskräften priorisiert und bewertet wird.“

## Das Wichtigste in Kürze

Führungskräfte sollten die Rückkehr ins Büro nicht als einzige Möglichkeit betrachten, das soziale Kapital wieder aufzubauen, das in den letzten zwei Jahren verloren gegangen ist. Sie sollten mehr Zeit für den Aufbau von Beziehungen zur Verfügung stellen und wissen, dass neu eingestellte und Remote-Mitarbeitende zusätzliche Unterstützung benötigen. Manager\*innen spielen eine entscheidende Rolle dabei, Verbindungen im Team zu fördern und zu ermöglichen, dass Mitarbeitende ihre Netzwerke erweitern.

# Der Weg in die Zukunft

Die letzten zwei Jahre haben die Arbeitswelt nachhaltig verändert und sie werden noch lange nachwirken. Die neue Abwägung auf Basis der veränderten Werte ist kein Nullsummenspiel. Die Mitarbeitenden legen Wert auf Flexibilität und Wohlbefinden und diese großen Erwartungen bieten jedem Unternehmen die Chance, die Work-Life-Integration neu als Win-win-Situation zu interpretieren.

Den Mitarbeitenden zu ermöglichen, ihr Bestes zu geben, ist nicht nur in *ihrem* besten Interesse, sondern auch gut fürs Geschäft. Damit hybrides Arbeiten *optimal funktionieren* kann, müssen Führungskräfte ihren Manager\*innen die Chance geben, als Bewahrer der Kultur aufzutreten, die Rolle des Büros zu überdenken, soziales Kapital in einer Digital-First-Arbeitsumgebung wieder aufzubauen und neue Verfahren für nachhaltiges, flexibles Arbeiten zu schaffen. Technologie spielt eine wichtige Rolle, aber dieser Moment erfordert ein Umdenken. **Die Welt ist ständig im Wandel und Unternehmen, die ihre Kultur und Lernkultur priorisieren, werden einen Schritt voraus sein.**

## Methodik und Zielgruppendefinitionen:

Die Umfrage zum Work Trend Index wurde zwischen dem 7. Januar 2022 und dem 16. Februar 2022 durch das unabhängige Forschungsunternehmen Edelman Data x Intelligence unter 31.102 Vollzeitbeschäftigten oder selbständigen Arbeitskräften in 31 Ländern durchgeführt. Die 20-minütige Online-Umfrage erfolgte in englischer Sprache, in manchen Märkten auch in landessprachlicher Übersetzung. In jedem Land wurden mindestens 1.000 Vollzeitbeschäftigte befragt und die globalen Ergebnisse wurden über alle Antworten hinweg aggregiert, um einen Durchschnitt zu erhalten. Jeder Markt wird im globalen Durchschnitt gleichmäßig gewichtet. Für jeden Markt wurden repräsentative Stichproben für Vollzeitbeschäftigte über Alter, Geschlecht und Region hinweg erstellt. Jede Stichprobe umfasste eine Mischung von Arbeitsumgebungen (vor Ort, remote im Vergleich zu nicht remote, Büroumgebungen im Vergleich zu anderen Umgebungen usw.), Branchen, Unternehmensgrößen, Betriebszugehörigkeitszeiten und Positionsebenen. Folgende Märkte wurden berücksichtigt:

**Australien und Neuseeland (ANZ):** Australien, Neuseeland; **Asien-Pazifik (APAC):** China, Hongkong, Indien, Indonesien, Japan, Malaysia, Philippinen,

Singapur, Südkorea, Taiwan, Thailand, Vietnam; **Europa:** Deutschland, Finnland, Frankreich, Italien, Niederlande, Polen, Schweden, Schweiz, Spanien, Tschechische Republik, Vereinigtes Königreich; **Lateinamerika (LATAM):** Argentinien, Brasilien, Kolumbien, Mexiko; **Nordamerika:** Kanada, USA.

Die im Bericht genannten Zielgruppen sind folgendermaßen definiert:

• **Arbeitskräfte in Service und Produktion:**

Befragte, die laut eigenen Angaben ihre Aufgaben persönlich vor Ort erledigen müssen und die nicht in einer herkömmlichen „Schreibtischumgebung“ arbeiten (zum Beispiel Arbeit in einer Gesundheitseinrichtung, in einer Schule, auf einer Baustelle oder in einem Lager).

• **Mitarbeitende in hybriden Arbeitsmodellen:**

Befragte, die laut eigenen Angaben derzeit abwechselnd in Präsenz vor Ort und remote arbeiten – typischerweise alle zwei Wochen für mindestens einen Tag.

• **Remote-Arbeitskräfte:** Befragte, die laut eigenen Angaben derzeit typischerweise jeden Tag der Woche remote arbeiten.

• **Information Worker:** Befragte, deren typische Arbeitsumgebung laut eigenen Angaben ein Schreibtischarbeitsplatz ist (im Büro oder im Homeoffice). Diese Gruppe umfasst diejenigen, die in irgendeiner Funktion vor Ort oder remote arbeiten.

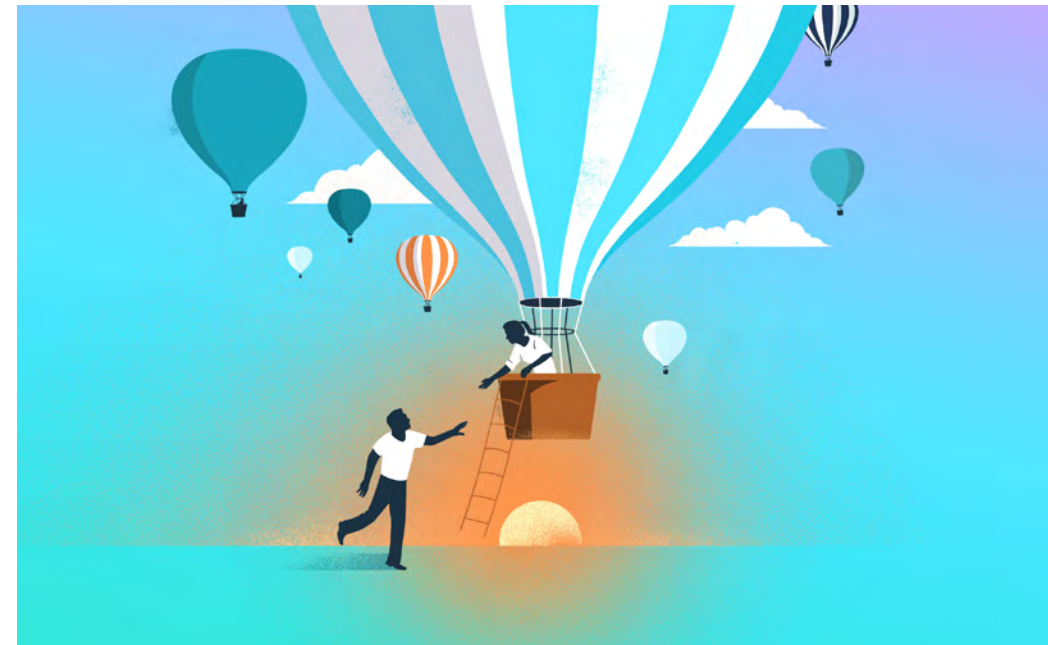
• **Führungskräfte/Entscheidungsträger\*innen**

**im Unternehmen:** Personen im mittleren bis oberen Management (d. h. SVP, VP, Sr. Director, General Manager, EVP, Vorstandsmitglieder, Vorsitzende usw.), die zumindest einen gewissen Einfluss auf Entscheidungen im Zusammenhang mit Einstellungen, Budgetierung, Sozialleistungen für Mitarbeitende, interne Kommunikation, Betrieb usw. haben.

• **Keine geschäftlichen Entscheidungsträger\*innen:**

Beschäftigte außerhalb des mittleren bis oberen Managements, die keinen Einfluss auf Entscheidungen im Zusammenhang mit Einstellungen, Budgetierung, Sozialleistungen für Mitarbeitende, interne Kommunikation, Betrieb usw. haben.

• **Manager\*innen:** Beschäftigte, denen mindestens eine Arbeitskraft direkt unterstellt ist. Manager\*innen können Entscheidungsträger\*innen sein oder nicht.





# Anhang: Wichtige globale Trends

1. Die Werte von Mitarbeitenden haben sich verändert.

Aggregierte Gesamtzahlen	Nach Region	Nach Markt	
<p>53 % der Arbeitskräfte räumen ihrer Gesundheit und ihrem Wohlbefinden mit höherer Wahrscheinlichkeit als vor der Pandemie Vorrang vor der Arbeit ein.</p>	<p>Nordamerika: 52 % Lateinamerika: 70 % Asien-Pazifik: 57 % Europa: 44 % Australien/Neuseeland: 48 %</p>	<p><u>Nordamerika</u> Kanada: 50 % USA: 55 % <u>Lateinamerika</u> Argentinien: 63 % Brasilien: 71 % Kolumbien: 74 % Mexiko: 71 % <u>Asien-Pazifik</u> China: 58 % Hongkong: 64 % Indien: 67 % Indonesien: 48 % Japan: 37 % Malaysia: 58 % Philippinen: 67 % Singapur: 52 % Südkorea: 46 % Taiwan: 63 % Thailand: 53 % Vietnam: 69 %</p>	<p><u>Europa</u> Deutschland: 38 % Finnland: 43 % Frankreich: 48 % Italien: 54 % Niederlande: 40 % Polen: 31 % Schweden: 43 % Schweiz: 36 % Spanien: 57 % Tschechische Republik: 42 % UK: 56 % <u>Australien/Neuseeland</u> Australien: 51 % Neuseeland: 44 %</p>

# Anhang: Wichtige globale Trends

1. Die Werte von Mitarbeitenden haben sich verändert.

Aggregierte Gesamtzahlen	Nach Region	Nach Markt	
<p>18 % der Arbeitskräfte geben an, dass sie im letzten Jahr ihren Arbeitsplatz gekündigt haben.</p>	<p>Nordamerika: 17 % Lateinamerika: 18 % Asien-Pazifik: 19 % Europa: 16 % Australien/Neuseeland: 20 %</p>	<p><u>Nordamerika</u> Kanada: 15 % USA: 20 % <u>Lateinamerika</u> Argentinien: 18 % Brasilien: 12 % Kolumbien: 21 % Mexiko: 22 % <u>Asien-Pazifik</u> China: 7 % Hongkong: 21 % Indien: 41 % Indonesien: 9 % Japan: 12 % Malaysia: 21 % Philippinen: 20 % Singapur: 23 % Südkorea: 19 % Taiwan: 15 % Thailand: 19 % Vietnam: 23 %</p>	<p><u>Europa</u> Deutschland: 12 % Finnland: 16 % Frankreich: 12 % Italien: 17 % Niederlande: 21 % Polen: 14 % Schweden: 18 % Schweiz: 20 % Spanien: 17 % Tschechische Republik: 15 % UK: 15 % <u>Australien/Neuseeland</u> Australien: 20 % Neuseeland: 21 %</p>

1. Die Werte von Mitarbeitenden haben sich verändert.

Aggregierte Gesamtzahlen	Nach Region	Nach Markt
<p>43 % der Arbeitskräfte werden dieses Jahr wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich einen Arbeitgeberwechsel in Betracht ziehen (im Vergleich zu 41 % in 2021)</p> <p>52 % der Generation-Z-Angehörigen und Millennials werden dieses Jahr wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich einen Arbeitgeberwechsel in Betracht ziehen (im Vergleich zu 49 % in 2021).</p>	<p>Nordamerika: 41 % (im Vgl. zu 39 % in 2021); 56 % (im Vgl. zu 56 % in 2021)</p> <p>Lateinamerika: 40 % (im Vgl. zu 36 % in 2021); 47 % (im Vgl. zu 41 % in 2021)</p> <p>Asien-Pazifik: 50 % (im Vgl. zu 47 % in 2021); 55 % (im Vgl. zu 52 % in 2021)</p> <p>Europa: 36 % (im Vgl. zu 37 % in 2021); 49 % (im Vgl. zu 47 % in 2021)</p> <p>Australien/Neuseeland: 48 % (im Vgl. zu 45 % in 2021); 56 % (im Vgl. zu 55 % in 2021)</p>	<p><u>Nordamerika</u></p> <p>Kanada: 37 % (im Vgl. zu 35 % in 2021); 52 % (im Vgl. zu 53 % in 2021)</p> <p>USA: 45 % (im Vgl. zu 43 % in 2021); 58 % (im Vgl. zu 59 % in 2021)</p> <p><u>Lateinamerika</u></p> <p>Argentinien: 44 % (im Vgl. zu 33 % in 2021); 50 % (im Vgl. zu 36 % in 2021)</p> <p>Brasilien: 38 % (im Vgl. zu 38 % in 2021); 44 % (im Vgl. zu 45 % in 2021)</p> <p>Kolumbien: 40 % (im Vgl. zu 35 % in 2021); 47 % (im Vgl. zu 39 % in 2021)</p> <p>Mexiko: 40 % (im Vgl. zu 38 % in 2021); 46 % (im Vgl. zu 42 % in 2021)</p> <p><u>Asien-Pazifik</u></p> <p>China: 56 % (im Vgl. zu 45 % in 2021); 46 % (im Vgl. zu 38 % in 2021)</p> <p>Hongkong: 62 % (im Vgl. zu 49 % in 2021); 63 % (im Vgl. zu 55 % in 2021)</p> <p>Indien: 65 % (im Vgl. zu 62 % in 2021); 70 % (im Vgl. zu 63 % in 2021)</p> <p>Indonesien: 49 % (im Vgl. zu 49 % in 2021); 53 % (im Vgl. zu 53 % in 2021)</p> <p>Japan: 33 % (im Vgl. zu 38 % in 2021); 44 % (im Vgl. zu 49 % in 2021)</p> <p>Malaysia: 45 % (im Vgl. zu 45 % in 2021); 50 % (im Vgl. zu 51 % in 2021)</p> <p>Philippinen: 42 % (im Vgl. zu 42 % in 2021); 46 % (im Vgl. zu 50 % in 2021)</p> <p>Singapur: 54 % (im Vgl. zu 49 % in 2021); 63 % (im Vgl. zu 57 % in 2021)</p> <p>Südkorea: 46 % (im Vgl. zu 49 % in 2021); 56 % (im Vgl. zu 54 % in 2021)</p> <p>Taiwan: 51 % (im Vgl. zu 45 % in 2021); 60 % (im Vgl. zu 54 % in 2021)</p> <p>Thailand: 41 % (im Vgl. zu 38 % in 2021); 46 % (im Vgl. zu 43 % in 2021)</p> <p>Vietnam: 53 % (im Vgl. zu 46 % in 2021); 56 % (im Vgl. zu 50 % in 2021)</p>

1. Die Werte von Mitarbeitenden haben sich verändert.

Aggregierte Gesamtzahlen	Nach Region	Nach Markt	
<p>43 % der Arbeitskräfte werden dieses Jahr wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich einen Arbeitgeberwechsel in Betracht ziehen (im Vergleich zu 41 % in 2021)</p> <p>52 % der Generation-Z-Angehörigen und Millennials werden dieses Jahr wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich einen Arbeitgeberwechsel in Betracht ziehen (im Vergleich zu 49 % in 2021).</p>	<p>Nordamerika: 41 % (im Vgl. zu 39 % in 2021); 56 % (im Vgl. zu 56 % in 2021)</p> <p>Lateinamerika: 40 % (im Vgl. zu 36 % in 2021); 47 % (im Vgl. zu 41 % in 2021)</p> <p>Asien-Pazifik: 50 % (im Vgl. zu 47 % in 2021); 55 % (im Vgl. zu 52 % in 2021)</p> <p>Europa: 36 % (im Vgl. zu 37 % in 2021); 49 % (im Vgl. zu 47 % in 2021)</p> <p>Australien/Neuseeland: 48 % (im Vgl. zu 45 % in 2021); 56 % (im Vgl. zu 55 % in 2021)</p>	<p><u>Europa</u></p> <p>Tschechische Republik: 28 % (im Vgl. zu 32 % in 2021); 38 % (im Vgl. zu 36 % in 2021)</p> <p>Finnland: 37 % (im Vgl. zu 38 % in 2021); 47 % (im Vgl. zu 49 % in 2021)</p> <p>Frankreich: 33 % (im Vgl. zu 30 % in 2021); 49 % (im Vgl. zu 45 % in 2021)</p> <p>Deutschland: 28 % (im Vgl. zu 29 % in 2021); 43 % (im Vgl. zu 42 % in 2021)</p> <p>Italien: 37 % (im Vgl. zu 34 % in 2021); 49 % (im Vgl. zu 46 % in 2021)</p> <p>Niederlande: 41 % (im Vgl. zu 45 % in 2021); 57 % (im Vgl. zu 57 % in 2021)</p> <p>Polen: 37 % (im Vgl. zu 39 % in 2021); 49 % (im Vgl. zu 48 % in 2021)</p>	<p>Spanien: 39 % (im Vgl. zu 32 % in 2021); 54 % (im Vgl. zu 43 % in 2021)</p> <p>Schweden: 36 % (im Vgl. zu 42 % in 2021); 46 % (im Vgl. zu 57 % in 2021)</p> <p>Schweiz: 39 % (im Vgl. zu 41 % in 2021); 53 % (im Vgl. zu 44 % in 2021)</p> <p>UK: 41 % (im Vgl. zu 41 % in 2021); 55 % (im Vgl. zu 49 % in 2021)</p> <p><u>Australien/Neuseeland</u></p> <p>Australien: 48 % (im Vgl. zu 42 % in 2021); 58 % (im Vgl. zu 50 % in 2021)</p> <p>Neuseeland: 47 % (im Vgl. zu 48 % in 2021); 52 % (im Vgl. zu 60 % in 2021)</p>

2. Manager\*innen befinden sich im Zwiespalt zwischen der Führungsebene und den Erwartungen der Beschäftigten.

Aggregierte Gesamtzahlen	Nach Region	Nach Markt	
<p>74 % der personalverantwortlichen Manager*innen wünschen sich mehr Handlungsspielraum, um Veränderungen für ihr Team umzusetzen, verfügen aber nicht über den Einfluss oder die Ressourcen.</p>	<p>Nordamerika: 68 % Lateinamerika: 75 % Asien-Pazifik: 78 % Europa: 69 % Australien/Neuseeland: 73 %</p>	<p><u>Nordamerika</u> Kanada: 67 % USA: 68 % <u>Lateinamerika</u> Argentinien: 75 % Brasilien: 73 % Kolumbien: 77 % Mexiko: 77 % <u>Asien-Pazifik</u> China: 77 % Hongkong: 76 % Indien: 84 % Indonesien: 75 % Japan: 65 % Malaysia: 81 % Philippinen: 81 % Singapur: 78 % Südkorea: 63 % Taiwan: 73 % Thailand: 82 % Vietnam: 87 %</p>	<p><u>Europa</u> Deutschland: 66 % Finnland: 66 % Frankreich: 72 % Italien: 71 % Niederlande: 65 % Polen: 69 % Schweden: 66 % Schweiz: 66 % Spanien: 79 % Tschechische Republik: 71 % UK: 69 % <u>Australien/Neuseeland</u> Australien: 71 % Neuseeland: 75 %</p>



2. Manager\*innen befinden sich im Zwiespalt zwischen der Führungsebene und den Erwartungen der Beschäftigten.

Aggregierte Gesamtzahlen	Nach Region	Nach Markt	
<p>54 % der personalverantwortlichen Manager*innen sagen, dass die Führungskräfte in ihrem Unternehmen zu wenig Kontakt zu Mitarbeitenden pflegen.</p>	<p>Nordamerika: 53 %                      Lateinamerika: 43 %                      Asien-Pazifik: 57 %                      Europa: 53 %                      Australien/Neuseeland: 61 %</p>	<p><u>Nordamerika</u>                      Kanada: 53 %                      USA: 53 %  <u>Lateinamerika</u>                      Argentinien: 50 %                      Brasilien: 34 %                      Kolumbien: 39 %                      Mexiko: 50 %  <u>Asien-Pazifik</u>                      China: 65 %                      Hongkong: 62 %                      Indien: 65 %                      Indonesien: 42 %                      Japan: 61 %                      Malaysia: 53 %                      Philippinen: 46 %                      Singapur: 60 %                      Südkorea: 59 %                      Taiwan: 52 %                      Thailand: 60 %                      Vietnam: 55 %</p>	<p><u>Europa</u>                      Deutschland: 51 %                      Finnland: 54 %                      Frankreich: 48 %                      Italien: 56 %                      Niederlande: 56 %                      Polen: 51 %                      Schweden: 57 %                      Schweiz: 46 %                      Spanien: 60 %                      Tschechische Republik: 47 %                      UK: 56 %  <u>Australien/Neuseeland</u>                      Australien: 59 %                      Neuseeland: 62 %</p>

2. Manager\*innen befinden sich im Zwiespalt zwischen der Führungsebene und den Erwartungen der Beschäftigten.

Aggregierte Gesamtzahlen	Nach Region	Nach Markt	
<p>54 % der Führungskräfte befürchten, dass sich die Umstellung auf Remote-Arbeit oder hybride Arbeitsmodelle negativ auf die Produktivität ausgewirkt hat.</p>	<p>Nordamerika: 51 %                      Lateinamerika: 39 %                      Asien-Pazifik: 62 %                      Europa: 49 %                      Australien/Neuseeland: 59 %</p>	<p><u>Nordamerika</u>                      Kanada: 46 %                      USA: 53 %  <u>Lateinamerika</u>                      Argentinien: 46 %                      Brasilien: 27 %                      Kolumbien: 42 %                      Mexiko: 44 %  <u>Asien-Pazifik</u>                      China: 84 %                      Hongkong: 54 %                      Indien: 62 %                      Indonesien: 50 %                      Japan: 45 %                      Malaysia: 62 %                      Philippinen: 53 %                      Singapur: 67 %                      Südkorea: 58 %                      Taiwan: 64 %                      Thailand: 69 %                      Vietnam: 59 %</p>	<p><u>Europa</u>                      Deutschland: 41 %                      Finnland: 53 %                      Frankreich: 52 %                      Italien: 53 %                      Niederlande: 61 %                      Polen: 53 %                      Schweden: 48 %                      Schweiz: 47 %                      Spanien: 44 %                      Tschechische Republik: 37 %                      UK: 43 %  <u>Australien/Neuseeland</u>                      Australien: 53 %                      Neuseeland: 63 %</p>

2. Manager\*innen befinden sich im Zwiespalt zwischen der Führungsebene und den Erwartungen der Beschäftigten.

Aggregierte Gesamtzahlen	Nach Region	Nach Markt	
<p>81 % der Arbeitskräfte sagen, dass sie im Vergleich zu einem Jahr vorher genauso produktiv oder sogar noch produktiver sind.</p>	<p>Nordamerika: 81 %                      Lateinamerika: 85 %                      Asien-Pazifik: 80 %                      Europa: 82 %                      Australien/Neuseeland: 80 %</p>	<p><u>Nordamerika</u>                      Kanada: 80 %                      USA: 83 %  <u>Lateinamerika</u>                      Argentinien: 82 %                      Brasilien: 85 %                      Kolumbien: 86 %                      Mexiko: 86 %  <u>Asien-Pazifik</u>                      China: 89 %                      Hongkong: 79 %                      Indien: 85 %                      Indonesien: 83 %                      Japan: 71 %                      Malaysia: 81 %                      Philippinen: 83 %                      Singapur: 83 %                      Südkorea: 74 %                      Taiwan: 73 %                      Thailand: 76 %                      Vietnam: 88 %</p>	<p><u>Europa</u>                      Deutschland: 85 %                      Finnland: 79 %                      Frankreich: 81 %                      Italien: 81 %                      Niederlande: 81 %                      Polen: 79 %                      Schweden: 82 %                      Schweiz: 81 %                      Spanien: 86 %                      Tschechische Republik: 83 %                      UK: 84 %  <u>Australien/Neuseeland</u>                      Australien: 80 %                      Neuseeland: 79 %</p>

2. Manager\*innen befinden sich im Zwiespalt zwischen der Führungsebene und den Erwartungen der Beschäftigten.

Aggregierte Gesamtzahlen	Nach Region	Nach Markt	
<p>50 % der Führungskräfte sagen, dass ihr Unternehmen plant, im nächsten Jahr ihre Mitarbeitenden zu Vollzeitarbeit vor Ort zu verpflichten.</p>	<p>Nordamerika: 51 %                      Lateinamerika: 50 %                      Asien-Pazifik: 58 %                      Europa: 39 %                      Australien/Neuseeland: 40 %</p>	<p><u>Nordamerika</u>                      Kanada: 44 %                      USA: 55 %  <u>Lateinamerika</u>                      Argentinien: 55 %                      Brasilien: 47 %                      Kolumbien: 52 %                      Mexiko: 49 %  <u>Asien-Pazifik</u>                      China: 46 %                      Hongkong: 57 %                      Indien: 67 %                      Indonesien: 60 %                      Japan: 42 %                      Malaysia: 58 %                      Philippinen: 69 %                      Singapur: 51 %                      Südkorea: 49 %                      Taiwan: 43 %                      Thailand: 61 %                      Vietnam: 73 %</p>	<p><u>Europa</u>                      Deutschland: 36 %                      Finnland: 39 %                      Frankreich: 42 %                      Italien: 47 %                      Niederlande: 31 %                      Polen: 37 %                      Schweden: 32 %                      Schweiz: 36 %                      Spanien: 46 %                      Tschechische Republik: 50 %                      UK: 44 %  <u>Australien/Neuseeland</u>                      Australien: 51 %                      Neuseeland: 32 %</p>

2. Manager\*innen befinden sich im Zwiespalt zwischen der Führungsebene und den Erwartungen der Beschäftigten.

3. Führungskräfte müssen das Büro so gestalten, dass sich der Arbeitsweg lohnt.

Aggregierte Gesamtzahlen	Nach Region	Nach Markt	
52 % der Arbeitskräfte ziehen im kommenden Jahr einen Wechsel zu Remote-Arbeit oder hybriden Arbeitsmodellen in Betracht	Nordamerika: 48 % Lateinamerika: 59 % Asien-Pazifik: 60 % Europa: 39 % Australien/Neuseeland: 49 %	<u>Nordamerika</u> Kanada: 48 % USA: 48 % <u>Lateinamerika</u> Argentinien: 55 % Brasilien: 58 % Kolumbien: 60 % Mexiko: 63 % <u>Asien-Pazifik</u> China: 59 % Hongkong: 67 % Indien: 67 % Indonesien: 66 % Japan: 31 % Malaysia: 57 % Philippinen: 60 % Singapur: 53 % Südkorea: 43 % Taiwan: 63 % Thailand: 63 % Vietnam: 77 %	<u>Europa</u> Deutschland: 35 % Finnland: 38 % Frankreich: 34 % Italien: 41 % Niederlande: 42 % Polen: 42 % Schweden: 37 % Schweiz: 37 % Spanien: 49 % Tschechische Republik: 24 % UK: 43 % <u>Australien/Neuseeland</u> Australien: 47 % Neuseeland: 50 %



2. Manager\*innen befinden sich im Zwiespalt zwischen der Führungsebene und den Erwartungen der Beschäftigten.

3. Führungskräfte müssen das Büro so gestalten, dass sich der Arbeitsweg lohnt.

Aggregierte Gesamtzahlen	Nach Region	Nach Markt	
<p>Nur 28 % der Führungskräfte haben im Team Vereinbarungen für hybrides Arbeiten getroffen, um zu definieren, warum und wann im Büro gearbeitet wird.</p>	<p>Nordamerika: 25 %                      Lateinamerika: 27 %                      Asien-Pazifik: 32 %                      Europa: 24 %                      Australien/Neuseeland: 20 %</p>	<p><u>Nordamerika</u>                      Kanada: 20 %                      USA: 27 %  <u>Lateinamerika</u>                      Argentinien: 18 %                      Brasilien: 31 %                      Kolumbien: 29 %                      Mexiko: 26 %  <u>Asien-Pazifik</u>                      China: 26 %                      Hongkong: 29 %                      Indien: 42 %                      Indonesien: 40 %                      Japan: 24 %                      Malaysia: 36 %                      Philippinen: 38 %                      Singapur: 30 %                      Südkorea: 22 %                      Taiwan: 46 %                      Thailand: 30 %                      Vietnam: 34 %</p>	<p><u>Europa</u>                      Deutschland: 24 %                      Finnland: 29 %                      Frankreich: 26 %                      Italien: 27 %                      Niederlande: 23 %                      Polen: 25 %                      Schweden: 21 %                      Schweiz: 28 %                      Spanien: 23 %                      Tschechische Republik: 22 %                      UK: 23 %  <u>Australien/Neuseeland</u>                      Australien: 26 %                      Neuseeland: 16 %</p>

3. Führungskräfte müssen das Büro so gestalten, dass sich der Arbeitsweg lohnt.

4. Flexible Arbeit bedeutet nicht, ständig verfügbar zu sein.

Aggregierte Gesamtzahlen	Nach Region	Nach Markt	
<p>38 % der Mitarbeitenden in hybriden Arbeitsmodellen sagen, dass ihre größte Herausforderung darin besteht, zu wissen, wann sie remote und wann sie vor Ort arbeiten müssen.</p>	<p>Nordamerika: 33 % Lateinamerika: 39 % Asien-Pazifik: 41 % Europa: 34 % Australien/Neuseeland: 34 %</p>	<p><u>Nordamerika</u> Kanada: 31 % USA: 35 % <u>Lateinamerika</u> Argentinien: 41 % Brasilien: 34 % Kolumbien: 39 % Mexiko: 41 % <u>Asien-Pazifik</u> China: 38 % Hongkong: 39 % Indien: 45 % Indonesien: 41 % Japan: 40 % Malaysia: 42 % Philippinen: 48 % Singapur: 38 % Südkorea: 43 % Taiwan: 47 % Thailand: 40 % Vietnam: 40 %</p>	<p><u>Europa</u> Deutschland: 35 % Finnland: 44 % Frankreich: 28 % Italien: 33 % Niederlande: 34 % Polen: 34 % Schweden: 38 % Schweiz: 31 % Spanien: 32 % Tschechische Republik: 32 % UK: 35 % <u>Australien/Neuseeland</u> Australien: 36 % Neuseeland: 32 %</p>

3. Führungskräfte müssen das Büro so gestalten, dass sich der Arbeitsweg lohnt.

4. Flexible Arbeit bedeutet nicht, ständig verfügbar zu sein.

Aggregierte Gesamtzahlen	Nach Region	Nach Markt
<p>Die Zeit, die durchschnittliche Mitarbeitende pro Woche in Meetings verbringen, hat sich nach dem Anstieg auf über 250 % seit März 2020 stabilisiert.</p>		
<p>Nach zwei Jahren steigt die Chat-Nutzung mit 27 % mehr gesendeten Chats pro Person weiterhin an.</p>		<p>Aus internen Microsoft-Daten abgerufen (keine regionalen oder Marktdaten verfügbar)</p>
<p>Die Dauer eines Arbeitstages, Überstunden und Wochenendarbeit nehmen weiterhin zu.</p>		

3. Führungskräfte müssen das Büro so gestalten, dass sich der Arbeitsweg lohnt.

4. Flexible Arbeit bedeutet nicht, ständig verfügbar zu sein.

Aggregierte Gesamtzahlen	Nach Region	Nach Markt	
<p>52 % der Mitarbeitenden sind dafür offen, nächstes Jahr immersive digitale Räume im Metaverse für Meetings oder Teamzusammenkünfte zu nutzen.</p>	<p>Nordamerika: 49 % Lateinamerika: 63 % Asien-Pazifik: 56 % Europa: 45 % Australien/Neuseeland: 50 %</p>	<p><u>Nordamerika</u> Kanada: 49 % USA: 49 % <u>Lateinamerika</u> Argentinien: 58 % Brasilien: 65 % Kolumbien: 66 % Mexiko: 65 % <u>Asien-Pazifik</u> China: 57 % Hongkong: 52 % Indien: 49 % Indonesien: 62 % Japan: 38 % Malaysia: 59 % Philippinen: 66 % Singapur: 58 % Südkorea: 55 % Taiwan: 65 % Thailand: 59 % Vietnam: 54 %</p>	<p><u>Europa</u> Deutschland: 46 % Finnland: 43 % Frankreich: 39 % Italien: 46 % Niederlande: 47 % Polen: 50 % Schweden: 45 % Schweiz: 42 % Spanien: 52 % Tschechische Republik: 36 % UK: 44 % <u>Australien/Neuseeland</u> Australien: 49 % Neuseeland: 50 %</p>

4. Flexible Arbeit bedeutet nicht, ständig verfügbar zu sein.

5. In einer hybriden Welt wird das soziale Kapital auf andere Weise wiederaufgebaut.

**Aggregierte Gesamtzahlen**

47 % der Mitarbeitenden sind dafür offen, sich nächstes Jahr als Avatar in Meetings zu präsentieren.

**Nach Region**

Nordamerika: 42 %  
Lateinamerika: 55 %  
Asien-Pazifik: 53 %  
Europa: 38 %  
Australien/Neuseeland: 44 %

**Nach Markt**

<u>Nordamerika</u>	<u>Europa</u>
Kanada: 42 %	Deutschland: 36 %
USA: 41 %	Finnland: 33 %
<u>Lateinamerika</u>	Frankreich: 32 %
Argentinien: 49 %	Italien: 39 %
Brasilien: 56 %	Niederlande: 39 %
Kolumbien: 61 %	Polen: 45 %
Mexiko: 56 %	Schweden: 40 %
<u>Asien-Pazifik</u>	Schweiz: 39 %
China: 57 %	Spanien: 46 %
Hongkong: 48 %	Tschechische Republik: 33 %
Indien: 49 %	UK: 38 %
Indonesien: 57 %	<u>Australien/Neuseeland</u>
Japan: 38 %	Australien: 43 %
Malaysia: 54 %	Neuseeland: 45 %
Philippinen: 60 %	
Singapur: 54 %	
Südkorea: 48 %	
Taiwan: 60 %	
Thailand: 59 %	
Vietnam: 47 %	



4. Flexible Arbeit bedeutet nicht, ständig verfügbar zu sein.

5. In einer hybriden Welt wird das soziale Kapital auf andere Weise wiederaufgebaut.

Aggregierte Gesamtzahlen	Nach Region	Nach Markt	
<p>51 % der Arbeitskräfte, die zurzeit hybrid arbeiten, streben an, im nächsten Jahr vollständig remote zu arbeiten.</p>	<p>Nordamerika: 50 % Lateinamerika: 58 % Asien-Pazifik: 61 % Europa: 35 % Australien/Neuseeland: 47 %</p>	<p><u>Nordamerika</u> Kanada: 43 % USA: 56 % <u>Lateinamerika</u> Argentinien: 55 % Brasilien: 58 % Kolumbien: 60 % Mexiko: 59 % <u>Asien-Pazifik</u> China: 56 % Hongkong: 67 % Indien: 63 % Indonesien: 66 % Japan: 33 % Malaysia: 58 % Philippinen: 60 % Singapur: 52 % Südkorea: 47 % Taiwan: 65 % Thailand: 68 % Vietnam: 77 %</p>	<p><u>Europa</u> Deutschland: 35 % Finnland: 29 % Frankreich: 33 % Italien: 39 % Niederlande: 39 % Polen: 39 % Schweden: 28 % Schweiz: 32 % Spanien: 50 % Tschechische Republik: 21 % UK: 38 % <u>Australien/Neuseeland</u> Australien: 42 % Neuseeland: 50 %</p>

5. In einer hybriden Welt wird das soziale Kapital auf andere Weise wiederaufgebaut.

Aggregierte Gesamtzahlen	Nach Region	Nach Markt	
<p>55 % der Mitarbeitenden in hybriden Arbeitsmodellen fühlen sich einsamer bei der Arbeit als vor dem Wechsel zum hybriden Modell, und 50 % der Remote-Arbeitskräfte empfinden dasselbe seit ihrem Umstieg auf Remote-Arbeit.</p>	<p>Nordamerika: 56 %, 48 %                      Lateinamerika: 45 %, 48 %                      Asien-Pazifik: 57 %, 57 %                      Europa: 55 %, 47 %                      Australien/Neuseeland: 53 %, 44 %</p>	<p><u>Nordamerika</u>                      Kanada: 57 %, 50 %                      USA: 56 %, 45 %  <u>Lateinamerika</u>                      Argentinien: 52 %, 52 %                      Brasilien: 44 %, 48 %                      Kolumbien: 42 %, 49 %                      Mexiko: 44 %, 43 %  <u>Asien-Pazifik</u>                      China: 53 %, 83 %,                      Hongkong: 61 %, 73 %                      Indien: 60 %, 54 %                      Indonesien: 49 %, 59 %                      Japan: 57 %, 36 %                      Malaysia: 51 %, 59 %                      Philippinen: 46 %, 49 %                      Singapur: 64 %, 57 %                      Südkorea: 60 %, 58 %                      Taiwan: 67 %, 63 %                      Thailand: 58 %, 48 %                      Vietnam: 58 %, 69 %</p>	<p><u>Europa</u>                      Deutschland: 49 %, 38 %                      Finnland: 59 %, 52 %                      Frankreich: 53 %, 45 %                      Italien: 54 %, 41 %                      Niederlande: 60 %, 43 %                      Polen: 55 %, 48 %                      Schweden: 57 %, 53 %                      Schweiz: 53 %, 47 %                      Spanien: 60 %, 52 %                      Tschechische Republik: 52 %, 55 %                      UK: 51 %, 45 %  <u>Australien/Neuseeland</u>                      Australien: 49 %, 45 %                      Neuseeland: 56 %, 42 %</p>

5. In einer hybriden Welt wird das soziale Kapital auf andere Weise wiederaufgebaut.

Aggregierte Gesamtzahlen	Nach Region	Nach Markt	
<p>59 % der Mitarbeitenden in hybriden Arbeitsmodellen haben seit der Umstellung auf hybrides Arbeiten weniger Freundschaften, und 56 % der Remote-Arbeitskräfte sagen dies in Bezug auf den Wechsel zur Remote-Arbeit.</p>	<p>Nordamerika: 60 %, 53 %                      Lateinamerika: 53 %, 53 %                      Asien-Pazifik: 63 %, 68 %                      Europa: 55 %, 50 %                      Australien/Neuseeland: 57 %, 51 %</p>	<p><u>Nordamerika</u>                      Kanada: 61 %, 55 %                      USA: 58 %, 50 %  <u>Lateinamerika</u>                      Argentinien: 55 %, 48 %                      Brasilien: 50 %, 50 %                      Kolumbien: 53 %, 55 %                      Mexiko: 54 %, 57 %  <u>Asien-Pazifik</u>                      China: 56 %, 81 %,                      Hongkong: 64 %, 70 %                      Indien: 72 %, 63 %                      Indonesien: 57 %, 72 %                      Japan: 55 %, 41 %                      Malaysia: 63 %, 79 %                      Philippinen: 61 %, 67 %                      Singapur: 71 %, 72 %                      Südkorea: 61 %, 58 %                      Taiwan: 73 %, 81 %                      Thailand: 68 %, 62 %                      Vietnam: 65 %, 77 %</p>	<p><u>Europa</u>                      Deutschland: 47 %, 45 %                      Finnland: 60 %, 47 %                      Frankreich: 49 %, 38 %                      Italien: 51 %, 50 %                      Niederlande: 62 %, 47 %                      Polen: 55 %, 51 %                      Schweden: 59 %, 53 %                      Schweiz: 49 %, 52 %                      Spanien: 60 %, 53 %                      Tschechische Republik: 52 %, 48 %                      UK: 57 %, 55 %  <u>Australien/Neuseeland</u>                      Australien: 53 %, 52 %                      Neuseeland: 60 %, 50 %</p>

5. In einer hybriden Welt wird das soziale Kapital auf andere Weise wiederaufgebaut.

Aggregierte Gesamtzahlen	Nach Region	Nach Markt	
<p>43 % der Führungskräfte sagen, dass Aktivitäten zum Aufbau von Beziehungen die größte Herausforderung bei Mitarbeitenden in hybriden oder Remote-Arbeitsmodellen darstellt.</p>	<p>Nordamerika: 41 % Lateinamerika: 42 % Asien-Pazifik: 43 % Europa: 45 % Australien/Neuseeland: 40 %</p>	<p><u>Nordamerika</u> Kanada: 39 % USA: 42 % <u>Lateinamerika</u> Argentinien: 44 % Brasilien: 34 % Kolumbien: 47 % Mexiko: 46 % <u>Asien-Pazifik</u> China: 41 % Hongkong: 47 % Indien: 32 % Indonesien: 49 % Japan: 40 % Malaysia: 42 % Philippinen: 40 % Singapur: 49 % Südkorea: 48 % Taiwan: 40 % Thailand: 40 % Vietnam: 46 %</p>	<p><u>Europa</u> Deutschland: 49 % Finnland: 40 % Frankreich: 48 % Italien: 49 % Niederlande: 43 % Polen: 44 % Schweden: 49 % Schweiz: 50 % Spanien: 42 % Tschechische Republik: 55 % UK: 37 % <u>Australien/Neuseeland</u> Australien: 38 % Neuseeland: 42 %</p>

5. In einer hybriden Welt wird das soziale Kapital auf andere Weise wiederaufgebaut.

Aggregierte Gesamtzahlen	Nach Region	Nach Markt	
<p>62 % der Führungskräfte befürchten, dass neue Mitarbeitende nicht genügend Unterstützung erhalten, um in hybriden oder Remote-Arbeitsmodellen erfolgreich arbeiten zu können.</p>	<p>Nordamerika: 56 % Lateinamerika: 53 % Asien-Pazifik: 69 % Europa: 57 % Australien/Neuseeland: 62 %</p>	<p><u>Nordamerika</u> Kanada: 56 % USA: 57 % <u>Lateinamerika</u> Argentinien: 57 % Brasilien: 39 % Kolumbien: 60 % Mexiko: 59 % <u>Asien-Pazifik</u> China: 90 % Hongkong: 65 % Indien: 73 % Indonesien: 57 % Japan: 47 % Malaysia: 70 % Philippinen: 60 % Singapur: 71 % Südkorea: 64 % Taiwan: 75 % Thailand: 71 % Vietnam: 66 %</p>	<p><u>Europa</u> Deutschland: 50 % Finnland: 65 % Frankreich: 55 % Italien: 49 % Niederlande: 68 % Polen: 60 % Schweden: 53 % Schweiz: 58 % Spanien: 56 % Tschechische Republik: 42 % UK: 58 % <u>Australien/Neuseeland</u> Australien: 58 % Neuseeland: 64 %</p>



5. In einer hybriden Welt wird das soziale Kapital auf andere Weise wiederaufgebaut.

Aggregierte Gesamtzahlen	Nach Region	Nach Markt	
<p>56 % der während der Pandemie neu eingestellten Mitarbeitenden erwägen, den oder die Arbeitgeber*in im nächsten Jahr zu wechseln.</p>	<p>Nordamerika: 57 %                      Lateinamerika: 50 %                      Asien-Pazifik: 62 %                      Europa: 51 %                      Australien/Neuseeland: 59 %</p>	<p><u>Nordamerika</u>                      Kanada: 52 %                      USA: 60 %  <u>Lateinamerika</u>                      Argentinien: 55 %                      Brasilien: 45 %                      Kolumbien: 49 %                      Mexiko: 50 %  <u>Asien-Pazifik</u>                      China: 59 %                      Hongkong: 71 %                      Indien: 71 %                      Indonesien: 65 %                      Japan: 43 %                      Malaysia: 59 %                      Philippinen: 49 %                      Singapur: 62 %                      Südkorea: 61 %                      Taiwan: 73 %                      Thailand: 55 %                      Vietnam: 69 %</p>	<p><u>Europa</u>                      Deutschland: 47 %                      Finnland: 52 %                      Frankreich: 50 %                      Italien: 53 %                      Niederlande: 59 %                      Polen: 49 %                      Schweden: 48 %                      Schweiz: 51 %                      Spanien: 58 %                      Tschechische Republik: 36 %                      UK: 53 %  <u>Australien/Neuseeland</u>                      Australien: 63 %                      Neuseeland: 56 %</p>