



Ostfalia

Hochschule für angewandte
Wissenschaften

Christian Rafflenbeul-Schaub

Mobiles Arbeiten nach der Pandemie – Ergebnisse einer Studie im Großhandel

Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften
– Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel

EXPLORATIONEN 02/2023

Fachbeiträge Wirtschaftswissenschaften

Christian Rafflenbeul-Schaub

Mobiles Arbeiten nach der Pandemie – Ergebnisse einer Studie im Großhandel

Explorationen (Fachbeiträge Wirtschaftswissenschaften)

Nr. 02/2023

<https://doi.org/10.26271/opus-1647>

Herausgeberin:

Fakultät Handel und Soziale Arbeit, Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften,
Herbert-Meyer-Str. 7, 29556 Suderburg, Web: <https://www.ostfalia.de/cms/de/h/>

Autor:

Christian Rafflenbeul-Schaub, Dr. rer. pol, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Unternehmenssteuerung in Handel und Logistik und Personalwirtschaft, Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Fakultät Handel und Soziale Arbeit, E-Mail: c.rafflenbeul-schaub@ostfalia.de

Ein besonderer Dank gilt dem Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen e.V. (BGA), ohne den diese Studie nicht zustande gekommen wäre, sowie Lea Krukenberg, M.Sc., Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Fakultät Handel und Soziale Arbeit, für die Erstellung sämtlicher Diagramme und des Literaturverzeichnisses.

Creative Commons Lizenz CC BY

© 2023 beim Autor

Zitiervorschlag:

Rafflenbeul-Schaub, C. (2023). Mobiles Arbeiten nach der Pandemie – Ergebnisse einer Studie im Großhandel. Explorationen (Fachbeiträge Wirtschaftswissenschaften), Nr. 02/2023. <https://doi.org/10.26271/opus-1647>

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Zielsetzung	3
2 Vorgehensweise	4
3 Angaben zur Befragung.....	7
4 Strukturmerkmale und Bedingungsfaktoren.....	8
5 Ergebnisse zum mobilen Arbeiten	11
5.1 Ermöglichung und Nutzung mobilen Arbeitens.....	11
5.1.1 Ermöglichung mobilen Arbeitens.....	11
5.1.2 Anteile mobil arbeitender Angestellter und Beschäftigter	16
5.1.3 Anteil der mobil geleisteten Arbeitszeit.....	18
5.2 Effekte und Beurteilung des mobilen Arbeitens	21
5.2.1 Positive und negative Effekte mobilen Arbeitens.....	21
5.2.2 Beurteilung des mobilen Arbeitens	24
5.2.3 Einfluss der Effekte auf die Beurteilung.....	25
5.3 Motive der Ermöglichung/Nichtermöglichung mobilen Arbeitens.....	26
5.3.1 Ziele der Ermöglichung mobilen Arbeitens	26
5.3.2 Gründe für die Nichtermöglichung mobilen Arbeitens	27
5.4 Aktuelle Herausforderungen des mobilen Arbeitens.....	28
5.5 Betriebliche Regelungen zum mobilen Arbeiten	30
5.5.1 Einheitlichkeit betrieblicher Regelungen.....	30
5.5.2 Formalisierung einheitlicher Regelungen	31

5.5.3	Freiwilligkeit mobilen Arbeitens	33
5.5.4	Voraussetzungen mobilen Arbeitens	35
5.5.5	Begrenzung des Umfangs mobilen Arbeitens	35
5.5.6	Entscheidungsspielraum von Führungskräften.....	38
5.5.7	Ausstattung mobil arbeitender Beschäftigter	39
5.5.8	Kostenerstattung für mobil arbeitende Beschäftigte	41
5.5.9	Zufriedenheit mit den betrieblichen Regelungen	42
5.6	Kontrolle des Nutzungsumfangs des mobilen Arbeitens	42
5.7	Desk Sharing und Büroflächenreduktion	43
6	Fazit.....	46
	Literaturverzeichnis.....	V
	Anhang	IX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stichprobenumfänge der Befragungsteile	7
Abbildung 2: Anzahl der Beschäftigten	8
Abbildung 3: Ausmaß papierloser Prozesse in Beschaffung/ Einkauf, Vertrieb und Verwaltung	10
Abbildung 4: Ermöglichung mobilen Arbeitens	11
Abbildung 5: Standardisierte Diskriminanzfunktionskoeffizienten	13
Abbildung 6: Ermöglichung mobilen Arbeitens in Ausnahmefällen oder selektiv	15
Abbildung 7: Ermöglichung mobilen Arbeitens vor der Pandemie	15
Abbildung 8: Anteil der mobil Arbeitenden Beschäftigten und Angestellten bezogen auf Unternehmen, die mobiles Arbeiten im Regelfall ermöglichen.....	16
Abbildung 9: Anteil der mobil Arbeitenden Beschäftigten und Angestellten.....	17
Abbildung 10: Entwicklung des Anteils der zumindest teilweise mobil arbeitenden Beschäftigten seit dem Ende der Homeoffice-Angebotspflicht	18
Abbildung 11: Anteil der mobil geleisteten Arbeitszeit an der gesamten Arbeitszeit.....	19
Abbildung 12: Entwicklung des Anteils mobil geleisteter Arbeitszeit an der gesamten Arbeitszeit von mobil arbeitenden Beschäftigten seit Sommer 2022	19
Abbildung 13: Steigerung des Präsenzanteils durch Maßnahmen	20
Abbildung 14: Absicht zur (weiteren) Steigerung des Präsenzanteils.....	21
Abbildung 15: positive und negative Effekte mobilen Arbeitens.....	22
Abbildung 16: Positive und negative Effekte mobilen Arbeitens nach Größenklassen	24
Abbildung 17: Beurteilung des mobilen Arbeitens insgesamt	24
Abbildung 18: Einfluss der Effekte auf die Beurteilung des mobilen Arbeitens	25
Abbildung 19: Ziele des Angebots mobilen Arbeitens.....	27
Abbildung 20: Gründe für das nur selektive oder Nicht-Angebot mobilen Arbeitens.....	28
Abbildung 21: Aktuelle Herausforderungen im Zusammenhang mit dem mobilen Arbeiten	29

Abbildung 22: Aktuelle Herausforderungen im Zusammenhang mit dem mobilen Arbeiten nach Größenklassen.....	29
Abbildung 23: Einheitlichkeit betrieblicher Regelungen	30
Abbildung 24: Beschäftigte bzw. Beschäftigtengruppen mit individuellen Regelungen	31
Abbildung 25: Formalisierung einheitlicher betrieblicher Regelungen	32
Abbildung 26: Formalisierung einheitlicher betrieblicher Regelungen nach Größenklassen	32
Abbildung 27: Formalisierung einheitlicher betrieblicher Regelungen nach betrieblicher Mitbestimmung	33
Abbildung 28: Freiwilligkeit des mobilen Arbeitens für Arbeitnehmer und Arbeitgeber	34
Abbildung 29: Freiwilligkeit des mobilen Arbeitens für den Arbeitgeber	34
Abbildung 30: Voraussetzungen für die Teilnahme am mobilen Arbeiten.....	35
Abbildung 31: Zeitliche Begrenzung des mobilen Arbeitens.....	36
Abbildung 32: Zeitliche Begrenzung des mobilen Arbeitens nach Größenklassen	37
Abbildung 33: Zeitliche Begrenzung des mobilen Arbeitens nach betrieblicher Mitbestimmung	37
Abbildung 34: Entscheidungsspielraum der Führungskraft.....	39
Abbildung 35: Ausstattung der mobil arbeitenden Beschäftigten.....	40
Abbildung 36: Ausstattung der mobil arbeitenden Beschäftigten nach Größenklassen.....	40
Abbildung 37: Keine Kostenerstattung für mobil arbeitende Beschäftigte	41
Abbildung 38: Zufriedenheit mit den aktuellen betrieblichen Regelungen	42
Abbildung 39: Desk Sharing in Verbindung mit mobilem Arbeiten.....	44
Abbildung 40: Desk Sharing nach dem Umfang des mobilen Arbeitens.....	44
Abbildung 41: Absicht einer Büroflächenreduktion aufgrund des mobilen Arbeitens	45

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Unternehmen, die mobiles Arbeiten im Regelfall (nicht) ermöglichen	12
Tabelle 2: Unterschiede zwischen Unternehmen, die mehr und weniger als 40% mobiles Arbeiten erlauben	38

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Als mobiles Arbeiten (Remote Work) bezeichnet man das ortsflexible Arbeiten in Bezug auf Büro- und Wissenstätigkeiten, das zwar meistens im Homeoffice stattfindet (Hoffmann et al., 2019, S. 29), aber nicht notwendigerweise an den häuslichen Arbeitsplatz gebunden ist, sondern an beliebigen Orten, wie z. B. an öffentlichen Orten, in Verkehrsmitteln oder beim Kunden, erledigt werden kann (vgl. Kunze et al., 2021, S. 22). Wird nicht ausschließlich, sondern nur zeitweise mobil gearbeitet, spricht man auch von hybridem Arbeiten.

Aufgrund der staatlich verordneten Homeoffice-Angebotspflicht während der Corona-Pandemie hat mobiles Arbeiten eine massive Ausweitung erfahren. Während vor der Pandemie im Jahr 2019 nur rund 5% der Beschäftigten zumindest zeitweise im Homeoffice arbeitete, waren es in den Hochzeiten der Pandemie kurzfristig bis zu 35% (Eurostat, 2020; Schröder et al., 2020). Auch nach dem Auslaufen der Homeoffice-Angebotspflicht zum 20.03.22 wird mobiles Arbeiten weiterhin von den Unternehmen ermöglicht und von den Beschäftigten genutzt. So ist der Anteil der Beschäftigten, die zumindest zeitweise im Homeoffice arbeiten mit dem Ende der Pandemie nur leicht zurückgegangen und liegt auch ein Jahr nach dem Ende der Homeoffice-Angebotspflicht relativ stabil bei rund 25% (Leibnitz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V. [ifo Institut], 2023, S. 4).

Viele Unternehmen haben hybride Arbeitsmodelle implementiert, die Bürobeschäftigten zumindest zeitweises mobiles Arbeiten ermöglichen, wobei noch vieles in Bewegung ist (Okta Inc., 2023, S. 10). Es wird nach der Pandemie häufig davon gesprochen, dass mobiles Arbeiten die „neue Normalität“ ist (Lawrence et al., 2023, S. 4; Zacher 2023; Erdsiek, 2023, S. 3) Bislang gibt es jedoch wenig empirische Evidenz, wie diese neue Normalität konkret aussieht. Während im Laufe der Pandemie zahlreiche Studien durchgeführt wurden, von denen sich deutlich mehr mit der Perspektive der Beschäftigten als mit der Perspektive der Unternehmen befassen, gibt es bislang kaum Studien mit Datenerhebung nach dem Ende der Pandemie, die sich mit dem mobilen Arbeiten aus der Unternehmensperspektive beschäftigen.¹

¹ Auch Studien mit dem Fokus auf Beschäftigte nach der Pandemie sind bislang noch nicht in größerer Zahl veröffentlicht worden.

Die wenigen veröffentlichten Studien liefern insbesondere Erkenntnisse zur Verbreitung des mobilen Arbeitens (Anteil der Unternehmen, die mobiles Arbeiten ermöglichen, Anteil mobil arbeitender Beschäftigter und erlaubte Mobilarbeitstage), jedoch kaum darüber hinausgehende Erkenntnisse.² Auch ist festzustellen, dass bislang keine quantitativen Studien existieren, welche die rechtliche Ausgestaltung des mobilen Arbeitens über den erlaubten Umfang des mobilen Arbeitens hinaus beleuchten.³

Zur Normalität gehört auch, dass die Möglichkeit mobilen Arbeitens ein Privileg von Bürobeschäftigten, sogenannten „Desk-Workern“, ist, während die „Deskless-Worker“, die die Mehrheit der Beschäftigten in Deutschland darstellt, außen vor bleibt und demzufolge nicht nur die Gesellschaft, sondern auch die Belegschaft vieler Unternehmen hinsichtlich der Nutzungsmöglichkeit zweigeteilt ist. Einerseits gibt es Branchen, bei denen die Deskless-Worker zahlenmäßig dominieren, wie z. B. Gastronomie und Einzelhandel, und andererseits solche bei denen Desk-Worker stark dominant sind, wie in der IT- und Beratungsbranche, und solche bei denen das Verhältnis etwas ausgewogener ist, wie z. B. beim verarbeitenden Gewerbe.

Eine Branche, in der die Belegschaft hinsichtlich der Möglichkeit mobilen Arbeitens analog zum verarbeitenden Gewerbe zweigeteilt ist, weil wesentliche Teile der Wertschöpfung nur in Präsenzarbeit realisiert werden können, ist der Großhandel mit rund 139.000 Unternehmen und 2 Mio. Beschäftigten in Deutschland (Statistisches Bundesamt, 2022). Während es im verarbeitenden Gewerbe die Produktions- und produktionsnahen Tätigkeiten sind, die nicht in mobiles Arbeiten überführt werden können, sind es im Großhandel insbesondere die waren- und informationsflussbezogenen Tätigkeiten der Lager-, Umschlags- und Transportlogistik („Warenhandling“), wie Warenvereinnahmung einschließlich der Qualitätsprüfung, Ein- und Auslagerung, Kommissionierung, Warenverpackung und -bereitstellung, Auslieferung und Retourenbearbeitung. Darüber hinaus gibt es Großhandelsunternehmen, insbesondere in der Betriebsform „Cash-and-Carry“, die Verkaufs(ausstellungs)räume für B2B-

² Eine repräsentative Studie des ifo Instituts (Personalleiterbefragung) mit Daten von 540 Unternehmen von März 2023 befasst sich u.a. mit der Ermöglichung mobilen Arbeitens (Anteil der Unternehmen, die mobiles Arbeiten ermöglichen, Anteil der Beschäftigten und Anzahl erlaubter Homeoffice-Tage pro Monat). Bei einer nicht repräsentativen Studie von PWC wurden im Januar 2023 u.a. 120 Unternehmen verschiedener Branchen mit mindestens 20 Bürobeschäftigten über die Ermöglichung mobilen Arbeitens hinaus zu den Beweggründen für die Ermöglichung mobilen Arbeitens, den Auswirkungen auf die Produktivität sowie zu möglichen Änderungen beim Flächenbedarf aufgrund neuer Arbeitsplatzkonzepte befragt (Lawrence et al., 2023) Eine nicht repräsentative Umfrage im Auftrag von Okta Inc. im September 2022 unter 524 für digitale Arbeitsplätze verantwortlichen Business-Entscheidern aus Großbritannien, Deutschland, Frankreich, den Niederlanden und Schweden befasst sich mit der Produktivität, den Treibern für die Einführung hybrider Arbeitsmodelle, aktuellen Herausforderungen und den Auswirkungen auf die Büroflächen-/Immobilienstrategie (Okta Inc., 2023).

³ Eine qualitative Studie von Mierich befasst sich u.a. mit Gestaltungsvarianten in Betriebsvereinbarungen zum mobilen Arbeiten, die jedoch fast alle vor der Pandemie abgeschlossen wurden (Mierich, 2020).

Kunden betreiben. Die dort anfallenden Tätigkeiten, wie Warenverräumung, Bedienung, Beratung und Kassieren, sind ebenfalls nicht für mobiles Arbeiten geeignet. Ebenso lässt sich die Führung der ausschließlich in Präsenz arbeitenden Beschäftigten schlecht aus dem mobilen Office realisieren. Potenziell geeignet für eine Überführung in mobiles Arbeiten sind dagegen Tätigkeiten von Einkauf, Vertrieb und Verwaltung, die im wesentlichen Bürotätigkeiten sind. Eine besondere Stellung nimmt der Vertriebs-Außendienst ein, dessen Tätigkeit Kundenbesuche sowie besuchsvor- und -nachbereitende Bürotätigkeiten umfasst. Außendienstmitarbeitende haben schon vor der Pandemie in vielen Fällen mobil gearbeitet bzw. wesentliche Kriterien mobilen Arbeitens erfüllt, wie z. B. Ausstattung mit mobilen Endgeräten und mobile Anbindung an das Firmennetzwerk, Tätigkeiten außerhalb des Unternehmens, und zumindest bezüglich der besuchsvor- und -nachbereitenden Bürotätigkeiten häufig eine gewisse Autonomie hinsichtlich der Wahl des Arbeitsortes.

1.2 Zielsetzung

Mit dieser Studie sollen weitere und vor allem tiefere Erkenntnisse zum mobilen Arbeiten nach der Pandemie gewonnen werden als dies bei bisherigen Studien der Fall ist. Das wesentliche Erkenntnisziel der Studie besteht darin, neben der Verbreitung und Nutzung mobilen Arbeitens im Großhandel, weitergehende Fragestellungen zum mobilen Arbeiten zu beleuchten und Zusammenhänge aufzudecken. Dabei geht es insbesondere um folgende Fragen:

- Aus welchen Motiven wird mobiles Arbeiten nach der Pandemie fort- bzw. nicht fortgeführt?
- Wovon hängt es ab, ob Unternehmen weiterhin mobiles Arbeiten ermöglichen?
- Welche positiven und negativen Effekte attestieren die Unternehmen dem mobilen Arbeiten und wie beurteilen sie das mobile Arbeiten insgesamt?
- Was sind aktuell die größten Herausforderungen im Zusammenhang des mobilen Arbeitens?
- Welche betrieblichen Regelungen zum mobilen Arbeiten haben sich über die Frage der erlaubten Mobilarbeitstage hinaus in der Unternehmenspraxis etabliert?
- Kontrollieren die Unternehmen den Umfang der Nutzung mobilen Arbeitens der einzelnen Mitarbeitenden?
- Welche Bedeutung haben Desk Sharing und Büroflächenreduktion im Zusammenhang des mobilen Arbeitens?

2 Vorgehensweise

Zur Realisierung der Zielsetzung wurde eine quantitative Online-Befragung von Großhandelsunternehmen mittels eines standardisierten Fragebogens mit geschlossenen Fragen durchgeführt.

Für die Konzeption des Fragebogens wurden zunächst bisherige Studien zum mobilen Arbeiten mit der Untersuchungseinheit Organisation bzw. Unternehmen analysiert, insbesondere neuere Studien, die während oder nach der Pandemie entstanden sind, und eine qualitative Vorstudie durchgeführt, um relevante Fragestellungen und Kategorien für die quantitative Befragung zu identifizieren. Im Rahmen der Vorstudie wurden neun Experteninterviews⁴ mit Personalverantwortlichen (Geschäftsleitung, Personalleitung) aus Großhandelsunternehmen unterschiedlicher Branchen und Größenklassen sowie eine Dokumentanalyse von sieben Betriebsvereinbarungen bzw. betrieblichen Regelungen zum mobilen Arbeiten durchgeführt. Darüber hinaus wurde die arbeitsrechtliche Expertise eines Fachanwalts für Arbeitsrecht in Anspruch genommen.

Neben den Fragen zum mobilen Arbeiten wurde eine größere Zahl von Fragen zu Strukturmerkmalen in den Fragebogen aufgenommen, die zum einen Teil standardmäßig bei Unternehmensbefragungen erhoben werden, um Aussagen über die Repräsentativität von Stichproben treffen zu können und zum anderen Teil zu den situativen Bedingungsfaktoren für mobiles Arbeit gezählt werden können, da Zusammenhänge zum mobilen Arbeiten aufgrund logischer Überlegungen anzunehmen sind oder schon durch empirische Studien nachgewiesen wurden. Zu letzteren zählen die Unternehmensgröße, der Anteil der Angestellten, die Existenz eines Betriebsrats, die Lage des Standorts (Arbeitslosigkeit; Stadt vs. Land) und der Grad des papierlosen Arbeitens in den bürotätigkeitsdominierten Unternehmensbereichen. Als Maß für die Unternehmensgröße wurde die Beschäftigtenzahl verwendet, da sie für personalbezogene Fragestellungen eine höhere Validität als der Umsatz hat. Sie wurde als absoluter Wert erhoben. Als weitere absolute Werte wurden die Anzahl der nichtgewerblichen Beschäftigten (Angestellten) sowie der zumindest teilweise mobil arbeitenden Beschäftigten abgefragt, um den prozentualen Anteil der Angestellten an den Gesamtbeschäftigten sowie die Anteile der mobil arbeitenden Beschäftigten an den Angestellten und den Gesamtbeschäftigten für jedes teilnehmende Unternehmen berechnen zu können. Als Standortmerkmale wurden die Arbeitslosenquote (Jahresdurchschnitt 2022) und

⁴ Es handelt sich dabei um halbstrukturierte Interviews mit einem Gesprächsleitfaden, die per Videokonferenz durchgeführt wurden.

die Bevölkerungsdichte (Einwohner je km², Stand Dezember 2021) am Unternehmenssitz auf Ebene der Kreise und kreisfreien Städte als Sekundärvariablen über die erhobene Postleitzahl des Unternehmenssitzes zugeordnet. Der Grad des papierlosen Arbeitens in den bürotätigkeitsdominierten Unternehmensbereichen wurde operationalisiert über die Frage, in welchem Ausmaß Prozesse in Beschaffung/Einkauf, Vertrieb und Verwaltung papierlos sind und auf einer fünfstufigen Skala von völlig papierbasiert bis völlig papierlos gemessen.

Zu einzelnen Fragekonstruktionen ist noch folgendes anzumerken:

Im Unterschied zur Frage nach der Entwicklung des Anteils mobil arbeitender Angestellter, wurde für die Frage zur Entwicklung des Anteils der mobil geleisteten Arbeitszeit an der gesamten Arbeitszeit als Referenzzeitpunkt nicht das Ende der Homeoffice-Angebotspflicht, sondern der Sommer 2022 gewählt, da dieser Anteil nach den Erkenntnissen aus den Experteninterviews eine jahreszeitlich schwankende Größe ist: Im Sommer ist der Anteil des Präsenzarbeitszeitvolumens geringer als im Winter.

Positive und negative Effekte mobilen Arbeitens wurden mittels einer fünfstufigen Skala zum Zutreffen von positiven und negativen Aussagen über das mobile Arbeiten im Hinblick auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen gemessen. Darüber hinaus wurden die Unternehmen gebeten, ihre Erfahrung mit dem mobilen Arbeiten insgesamt auf einer fünfstufigen Skala von sehr negativ bis sehr positiv zu bewerten.

Die Nutzung des Desk Sharing wurde erhoben über die Frage, ob Beschäftigte, die am mobilen Arbeiten teilnehmen, weiterhin einen festen Arbeitsplatz (persönlichen Schreibtisch) im Betrieb haben. Unternehmen, die diese Frage mit „Nein“ oder einem differenzierten „Ja, aber nur Beschäftigte, deren Präsenz-Arbeitszeitvolumen über einer bestimmten Grenze liegt oder die in bestimmten Bereichen arbeiten“ beantworteten, werden als Unternehmen klassifiziert, die Desk Sharing zumindest teilweise praktizieren.⁵

Um sicherzustellen, dass Fragen nur von solchen Unternehmen beantwortet werden, die für sie von Relevanz sind, wurden Filterführungen in den Online-Fragebogen programmiert. Während sich die Fragen zur generellen Ermöglichung des mobilen Arbeitens sowie zu den

⁵ Die Antwort „Ja, in der Regel alle Beschäftigten, die am mobilen Arbeiten teilnehmen“ wurde dagegen als Nichtnutzung des Desk Sharing klassifiziert.

Effekten und der Beurteilung des mobilen Arbeitens an alle Befragungsteilnehmenden richteten,⁶ wurden weitergehende Fragen zur Ermöglichung und Nutzung des mobilen Arbeitens, die Fragen zu den Motiven der Fortführung, den aktuellen Herausforderungen und den betrieblichen Regelungen, nur solchen Unternehmen gestellt, die mobiles Arbeiten generell ermöglichen. Darüber hinaus wurden bei den weiterführenden Fragen zu den betrieblichen Regelungen, Unternehmen ohne einheitliche Regelungen ausgeschlossen.

Der Online-Fragebogen wurde auf Verständlichkeit der Fragen, die Relevanz und Vollständigkeit der Antwortkategorien und die technische Funktionalität unter Echtbedingungen getestet und aufgrund der Testerkenntnisse nochmals überarbeitet.

Die Bewerbung der Befragung in der Zielgruppe der Großhandelsunternehmen erfolgte durch den Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen e.V. (BGA) in der Form, dass der BGA Unternehmen aus einem Adresspool direkt angeschrieben hat. Darüber hinaus wurde die Befragungsteilnahme von den regionalen Arbeitgeberverbänden und den Branchenverbänden des Groß- und Außenhandels über Mitgliederrundschreiben sowie mit dem Newsletter des BGA „Direkt aus Berlin“ beworben.

Wo es sinnvoll und möglich war, wurden über Kreuztabellierungen und Mittelwertvergleiche hinaus, multivariate Analysemethoden, wie Diskriminanz- und Regressionsanalyse angewendet.

Um Aussagen über die Signifikanz von Unterschieden bzw. Zusammenhängen treffen zu können, wurden mit dem Programm SPSS standardmäßige statistische Signifikanztests⁷ durchgeführt. Von signifikanten Unterschieden bzw. Zusammenhängen wird gesprochen, wenn eine Irrtumswahrscheinlichkeit von weniger als 10% ermittelt wurde.

⁶ Der Einschluss aller Unternehmen bei den Fragen zu den Effekten und der Beurteilung des mobilen Arbeitens erfolgt unter der Annahme, dass aufgrund der Homeoffice-Angebotspflicht während der Pandemie alle Unternehmen Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten gemacht haben.

⁷ Chi-Quadrattests, Mittelwertvergleichstests, ANOVA

3 Angaben zur Befragung

Die Online-Befragung wurde im Zeitraum vom 11.04. bis 15.05.2023 durchgeführt. Von 385 begonnene Fragebögen, wurden im Rahmen der Qualitätssicherung 86 abgebrochene Fragebögen aufgrund einer nicht ausreichenden Anzahl beantworteter Fragen und weitere 14 Fragebögen wegen nicht plausibler Angaben ausgeschlossen, so dass insgesamt 285 auswertbare Datensätze in die Auswertung eingeflossen sind. Damit wird das anvisierte Ziel von rund 200 Datensätzen deutlich übertroffen. Die realisierte Fallzahl führt bei einer Grundgesamtheit von rund 139.000 Unternehmen zu einer Fehlerspanne von 6% auf einem Konfidenzniveau von 95%, was als gut bezeichnet werden kann und damit belastbare Aussagen ermöglicht.

Die Befragungsteilnahme ist überwiegend Chefsache gewesen. Bei 61% der Unternehmen hat eine Person der Geschäftsleitung geantwortet, bei 28% die Personalleitung.⁸

Aufgrund der im vorhergehenden Kapitel erläuterten Filterführung, gab es bei den verschiedenen Befragungsteilen der Umfrage unterschiedliche Stichprobenumfänge (Abbildung 1). So liegt dem Befragungsteil zu den weiterführenden Fragestellungen der Ermöglichung und Nutzung mobilen Arbeitens, den Motiven der Fortführung und den Herausforderungen eine Teilstichprobe von 183 Fällen zugrunde, während die Teilstichprobe der Contragruppe von Unternehmen, die mobiles Arbeiten nicht bzw. nicht generell ermöglichen für die Frage zu den Motiven für die Nichtfortführung 102 Fälle umfasst. Beim Frageteil zu den betrieblichen Regelungen sinkt die Stichprobengröße auf 164 Fälle.

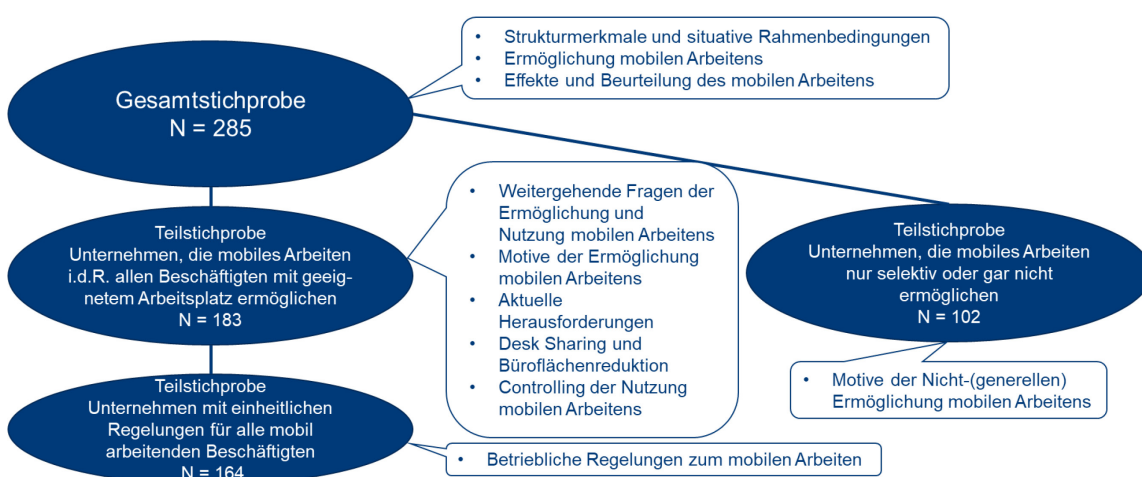


Abbildung 1: Stichprobenumfänge der Befragungsteile

⁸ Die restlichen Prozente entfallen auf die Kategorie „Sonstige“, bei denen es sich um Mitarbeitende der Personalabteilung und Assistent*innen der Geschäftsleitung handelt.

4 Strukturmerkmale und Bedingungsfaktoren

In diesem Abschnitt werden die Verteilungen der wichtigsten Strukturmerkmale in der Stichprobe dargestellt und ergänzende Erläuterungen vorgenommen. Eine Darstellung weiterer Strukturmerkmale befindet sich im Anhang.

Die Beschäftigtenzahl der Unternehmen in der Stichprobe reicht vom Kleinstunternehmen mit einem (Fremd-)Beschäftigten bis zum Großunternehmen mit 12.000 Beschäftigten. Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl liegt bei 349, der Median bei 75. Die Abbildung 2 zeigt die Verteilung der Beschäftigtenzahl nach Größenklassen. Die Gruppierung der Unternehmen in Größenklasse erfolgt gemäß der KMU-Definition der EU-Kommission (Amtsblatt der europäischen Union, 2003), wobei hier nur die Beschäftigtenzahl als Gruppierungsmerkmal herangezogen wird. Wegen der geringen Gruppengröße der Kleinstunternehmen werden Kleinst- und Kleine Unternehmen für den Zweck von Größenklassenauswertungen im Folgenden zur Gruppe der „Kleinen Unternehmen“ zusammengefasst.

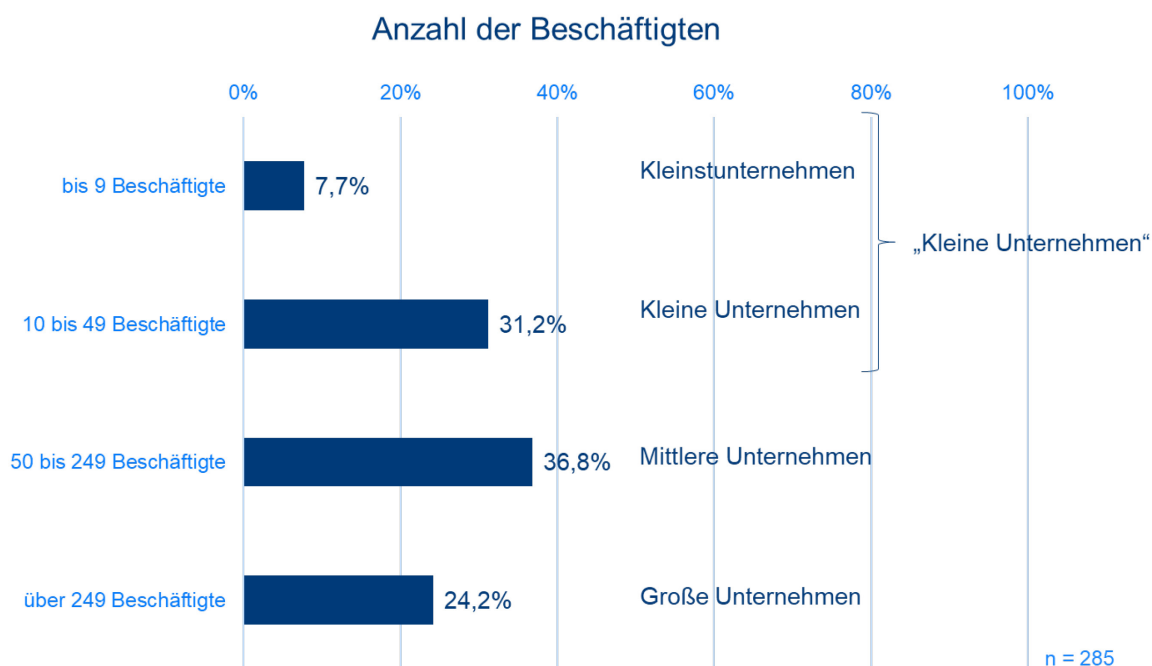


Abbildung 2: Anzahl der Beschäftigten

Bezogen auf die Beschäftigtengröße zählen mehr als Dreiviertel der teilnehmenden Unternehmen zu den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Die Studie spiegelt damit die stark von KMU geprägte Struktur des Großhandels wider.⁹

Der Anteil der Angestellten gilt unter Inkaufnahme gewisser Unschärfe als Maßgröße für das (theoretische) Gesamtpotenzial von Beschäftigten, deren Arbeitsplatz für mobiles Arbeiten geeignet ist und damit als Determinante des Anteils der mobil arbeitenden Beschäftigten an den Gesamtbeschäftigten.¹⁰ Der Anteil der Angestellten liegt in der Stichprobe bei 64% (Kleine Unternehmen 68%, mittlere Unternehmen 54% und große Unternehmen 58%) und entspricht in etwa dem Anteil, der bei einer früheren Studie im Großhandel gemessen wurde (Rafflenbeul-Schaub, 2019, S. 8). Der Anteil der Angestellten wird allgemein beeinflusst von der Branche, der Unternehmensgröße¹¹ und dem Ausmaß des In- bzw. Outsourcings von Prozessen. Großhandelsunternehmen, die personalintensive Logistikprozesse, wie die Transport- oder Lagerlogistik, ganz oder teilweise an Subunternehmer, Dienstleister oder rechtlich selbständige Tochtergesellschaften outgesourct haben, werden einen höheren Anteil von Angestellten aufweisen, der im Extremfall auch bei 100% liegen kann. Das Ausmaß des Outsourcings wurde in der Studie jedoch nicht gemessen. In der Stichprobe haben kleine Unternehmen einen signifikant höheren Anteil von Angestellten. Außerdem kann festgestellt werden, dass der Anteil der Angestellten im Konsumgütergroßhandel signifikant geringer als im Produktionsverbundhandel ist (Anhang). Dies kann damit erklärt werden, dass im Konsumgütergroßhandel standardisierte, austauschbare Massengüter mit großen Mengenvolumen gehandelt werden, die kaum erklärungs- und beratungsbedürftig sind und daher in Relation weniger Verkaufspersonal (= Angestellte) benötigen.

Die Arbeitslosenquote am Unternehmenssitz reicht von 1,8% bis 14,1% und liegt im Durchschnitt bei 5,3%. Dies entspricht exakt dem von der Bundesagentur für Arbeit ermittelten Wert für Deutschland im Jahr 2022 (Bundesagentur für Arbeit, 2023), d. h. die Standorte der teilnehmenden Unternehmen bilden den Bundesdurchschnitt der Arbeitslosenquote ab.

⁹ Dennoch ist die Studie im strengen Sinne nicht repräsentativ für den Großhandel ohne Handelsvermittlung (WZ08-462-01), da im Vergleich zur Grundgesamtheit des Großhandels Kleinstunternehmen unter- sowie mittlere und große Unternehmen überrepräsentiert sind.

¹⁰ Man kann annehmen, dass der Anteil der Angestellten in der Stichprobe ungefähr den Bürobeschäftigten entspricht, da Unternehmen gebeten wurden, Beschäftigte in den Verkaufsräumen von Abholmärkten nicht zu den Angestellten zu zählen.

¹¹ Größere Unternehmen benötigen im Vergleich zu kleinen Unternehmen aufgrund von Skaleneffekten im Verhältnis weniger Personal für Einkauf/Beschaffung und Verwaltung.

Die Bevölkerungsdichte am Unternehmenssitz reicht von 66 bis 4.788 Einwohner je km². Der Mittelwert liegt bei 1.275 Einwohnern je km², der Median bei 778.¹²

Zweidrittel der Unternehmen sind inhabergeführt. 34% gehören zu einem Konzern. Rund ein Drittel haben einen Betriebsrat, wobei der Anteil mit der Unternehmensgröße erwartungsgemäß stark und signifikant zunimmt (3% bei den kleinen, 41% bei den mittleren und 68% bei den großen Unternehmen).

Eine wesentliche Voraussetzung für effizientes mobiles Arbeiten sind papierlose Prozesse in den Bürobereichen. Bei fast 40% der Unternehmen sind die Prozesse eher oder völlig papierlos (Abbildung 3). Der Mittelwert der Skala von völlig papierbasiert (=1) bis völlig papierlos (=5) ist bei mittleren und großen Unternehmen signifikant höher als bei kleinen Unternehmen, d. h. die Prozesse sind bei diesen in einem (etwas) höheren Maße papierlos.

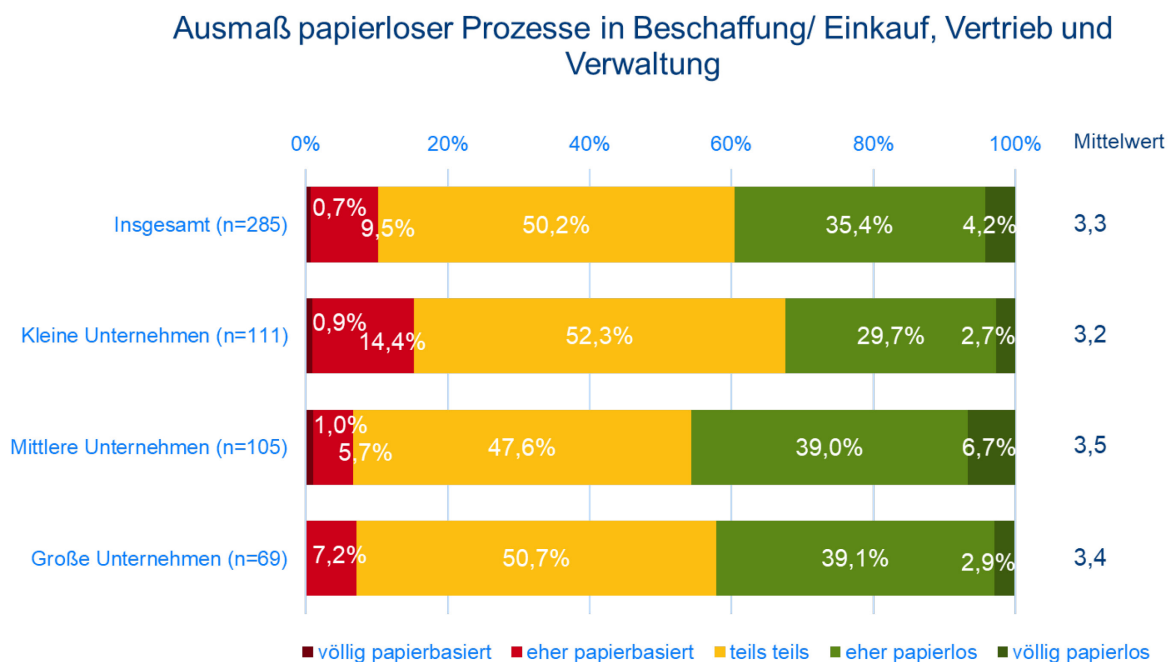


Abbildung 3: Ausmaß papierloser Prozesse in Beschaffung/ Einkauf, Vertrieb und Verwaltung

¹² Die Bevölkerungsdichte für Deutschland beträgt 233 Einwohner je km² (Gemeindeverzeichnis-Informationssystem GV-ISys, 2022). Dass in der Studie höhere Werte erreicht werden liegt daran, dass Großhandelsunternehmen aus Gründen der Distributionseffizienz vor allem in städtischen Ballungsräumen anzutreffen sind, insbesondere die Unternehmenszentralen von Großunternehmen mit mehreren Standorten.

5 Ergebnisse zum mobilen Arbeiten

5.1 Ermöglichung und Nutzung mobilen Arbeitens

5.1.1 Ermöglichung mobilen Arbeitens

Mobiles Arbeiten ist auch nach dem Ende der Homeoffice-Angebotspflicht weit verbreitet. Fast Zweidrittel der Unternehmen ermöglichen mobiles Arbeiten in der Regel allen Beschäftigten, deren Arbeitsplatz dafür geeignet ist. Der Anteil nimmt mit der Unternehmensgröße signifikant zu. Weitere 29% bieten mobiles Arbeiten in Ausnahmefällen oder selektiv an. Nur 7% haben nach dem Ende der Homeoffice-Angebotspflicht vom mobilen Arbeiten völlig Abstand genommen.

Bieten Sie aktuell die Möglichkeit mobilen Arbeitens an?

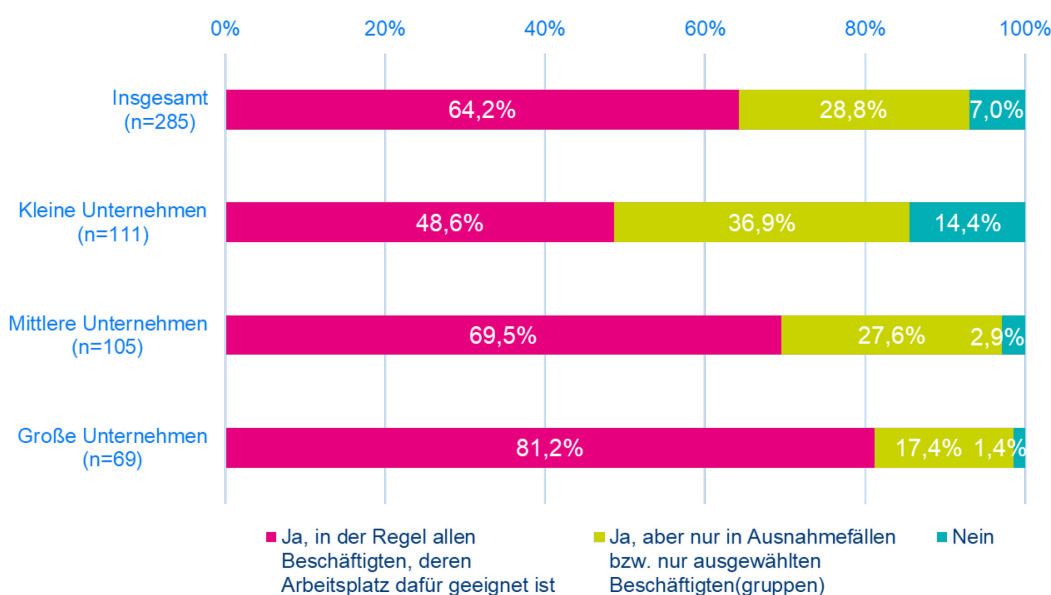


Abbildung 4: Ermöglichung mobilen Arbeitens

Der gemessene Anteil von Unternehmen, die mobiles Arbeiten generell ermöglichen, entspricht ungefähr dem vom ifo Institut gemessenen Anteil bei Industrieunternehmen, ist jedoch deutlich höher als der dort gemessene Anteil für den Handel insgesamt, der jedoch stark vom Einzelhandel dominiert ist (ifo Institut, 2023, S. 4).

Fasst man die Unternehmen, die mobiles Arbeiten nicht oder nur selektiv/in Ausnahmefällen ermöglichen, zu einer Gruppe zusammen, lässt sich analysieren, in welchen Merkmalen sich diese Unternehmen von denen unterscheiden, die es im Regelfall ermöglichen. Dabei

ist festzustellen, dass neben der Unternehmensgröße noch bei weiteren Merkmalen signifikante Unterschiede bestehen (Tabelle 1): Unternehmen die mobiles Arbeiten generell allen Beschäftigten mit geeignetem Arbeitsplatz ermöglichen, haben zu einem höheren Anteil einen Betriebsrat und einen höheren Anteil von Angestellten an den Gesamtbeschäftigten, befinden sich an einem Standort mit einer höheren Bevölkerungsdichte, arbeiten in einem höheren Maße papierlos und beurteilen das mobile Arbeiten insgesamt besser. Hinsichtlich der Arbeitslosenquote besteht kein signifikanter Unterschied.

Merkmalsvariablen	Unternehmen, die mobiles Arbeiten im Regelfall ermöglichen (n=183)	Unternehmen, die mobiles Arbeiten nicht im Regelfall ermöglichen (n=102)	Signifikanz der Gruppenunterschiede (Irrtumswahrscheinlichkeit)
Gesamtbeschäftigtenzahl	474	125	0,010
Anteil der Unternehmen mit Betriebsrat	41,0%	17,7%	<0,001
Anteil der Angestellten an den Gesamtbeschäftigten	64,2%	53,8%	<0,001
Bevölkerungsdichte (EW/km ²) am Unternehmenssitz	1.437	983	0,002
Ausmaß papierlosen Arbeitens	3,4	3,1	<0,001
Beurteilung des mobilen Arbeitens	3,9	3,1	<0,001

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Unternehmen, die mobiles Arbeiten im Regelfall (nicht) ermöglichen

Zur Analyse des simultanen Einflusses dieser Merkmale, die untereinander teilweise korreliert und damit nicht unabhängig voneinander sind, wird eine schrittweise Diskriminanzanalyse durchgeführt, bei der nacheinander nur solche Merkmalsvariablen in die Diskriminanzfunktion aufgenommen werden, die signifikant zur Verbesserung der Diskriminanz beitragen (vgl. Backhaus et al., 2000, S. 179). Die Ergebnisse (Abbildung 5) zeigen, dass die Beurteilung des mobilen Arbeitens den größten Einfluss darauf hat, ob Unternehmen mobiles Arbeiten im Regelfall ermöglichen, gefolgt von der Existenz eines Betriebsrats, dem Anteil der Angestellten an den Gesamtbeschäftigten und der Bevölkerungsdichte.¹³ Allerdings ist anzumerken, dass es noch weitere Einflussfaktoren geben muss, da der Diskriminanzbeitrag der im Modell enthaltenen Faktoren insgesamt relativ gering ist.

¹³ Je größer der Wert des standardisierten Diskriminanzfunktionskoeffizienten, desto größer ist der Einfluss.

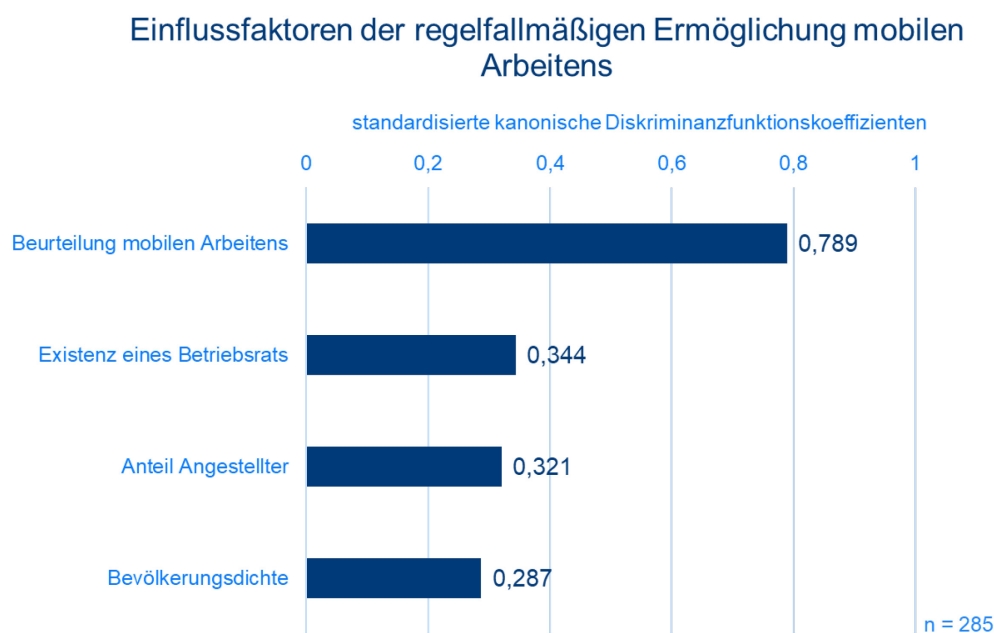


Abbildung 5: Standardisierte Diskriminanzfunktionskoeffizienten

Der Zusammenhang zwischen der Beurteilung des mobilen Arbeitens und der Entscheidung der Unternehmen, mobiles Arbeiten generell fortzuführen, stützt ein aus den Experteninterviews extrahiertes Erklärungsmuster: Unternehmen, die während der Pandemie überwiegend positive Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten gemacht haben und dementsprechend zu einem positiveren Urteil kommen, führen es auch noch der Pandemie fort.¹⁴ Bemerkenswert ist auch, dass innerhalb einer Branche ein Zusammenhang mit dem Anteil der Angestellten nachweisbar ist. Überraschend ist auf den ersten Blick der Zusammenhang mit der Bevölkerungsdichte. Zwar wurde in personenbezogenen Befragungen festgestellt, dass mobiles Arbeiten in städtischen Ballungsräumen eine größere Verbreitung als in ländlichen Gebieten hat, was insbesondere auf den Branchenmix¹⁵ und soziodemographische Faktoren zurückgeführt wird (Barrero et al., 2023a, S. 5; Barrero et al., 2023b, S. 11), jedoch handelt es sich hier um eine Befragung auf Unternehmensebene, bei der die Branche konstant ist. Eine plausible Erklärung könnte sein, dass Großhandelsunternehmen in städtischen Ballungsräumen, die per se durch eine höhere Konzentration von mobil bzw. hybrid arbeitenden Beschäftigten geprägt sind, selbst einen höheren Druck haben, mobiles Arbeiten generell zu ermöglichen, um sich damit dem Umfeld anzupassen, als dies in weniger verdichteten Räumen der Fall ist.

¹⁴ In einer Studie von IDC werden positive Erfahrungen als einer der Hauptgründe für die Fortführung mobilen Arbeitens genannt (IDC Central Europe GmbH, 2022, S. 4).

¹⁵ höherer Anteil von Arbeitsplätzen aus Branchen mit einer höheren Affinität für mobiles Arbeiten

Die Tatsache, dass sowohl ein höherer Anteil von Angestellten als auch eine höhere Bevölkerungsdichte, die mit einer höheren Konzentration von mobil arbeitenden Beschäftigten verbunden wird, Einfluss haben, führt zu der Überlegung, dass dahinter ein gemeinsames Erklärungsmuster stehen könnte, das man als „Druck der Masse“ bezeichnen könnte: Je größer das Potenzial von Beschäftigten im Unternehmen ist, die mobil arbeiten können, und je höher der Anteil von mobil arbeitenden Beschäftigten im Unternehmensumfeld ist, desto größer ist der Druck auf Unternehmen, mobiles Arbeiten allen Beschäftigten mit dafür geeignetem Arbeitsplatz zu ermöglichen.

Der Umstand, dass die Unternehmensgröße nicht in das Modell aufgenommen wird, heißt, dass die mit ihr zusammenhängenden Faktoren, Beurteilung des mobilen Arbeitens (Abschnitt 5.2) und Existenz eines Betriebsrats (Abschnitt 4), bessere Prädiktoren sind, um die Gruppenzugehörigkeit vorherzusagen. Dies deutet darauf hin, dass es nicht die Unternehmensgröße an sich ist, sondern mit ihr verbundene Faktoren sind, wie die positivere Sicht auf das mobile Arbeiten und die betriebliche Mitbestimmung, die erklären, warum Unternehmen mobiles Arbeiten generell ermöglichen.

Abbildung 6 zeigt, in welchen Ausnahmefällen bzw. welchen ausgewählten Beschäftigten(gruppen) die Möglichkeit mobilen Arbeitens angeboten wird, wenn es nicht generell ermöglicht wird. Rund Zweidrittel der Unternehmen, die es ausnahmsweise oder selektiv anbieten, ermöglichen es kurzzeitig in Sondersituationen (z. B. an Tagen mit Arztbesuchen oder Handwerkern im Haus), wobei es nur 5%¹⁶ sind, die es ausschließlich in Sondersituationen ermöglichen. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass die Kategorie der Unternehmen, die es ausnahmsweise oder selektiv ermöglichen, in erster Linie aus Unternehmen besteht, die es ausgewählten Beschäftigten(gruppen) und ggf. darüber hinaus weiteren Beschäftigten in Sondersituationen ermöglichen. Die Beschäftigtengruppe, der mobiles Arbeiten am häufigsten ermöglicht wird, sind Außendienstmitarbeitende. Mit deutlichem Abstand folgen Beschäftigte mit Familienaufgaben und sehr langen Wegezeiten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte sowie IT-Mitarbeitende. Dies bestätigt die Sonderstellung des Außendienstes bzgl. des mobilen Arbeitens.

¹⁶ bezogen auf alle Unternehmen, die mobiles Arbeiten ausnahmsweise oder selektiv anbieten

In welchen Ausnahmefällen bzw. welchen ausgewählten Beschäftigten(gruppen) bieten Sie die Möglichkeit mobilen Arbeitens an?

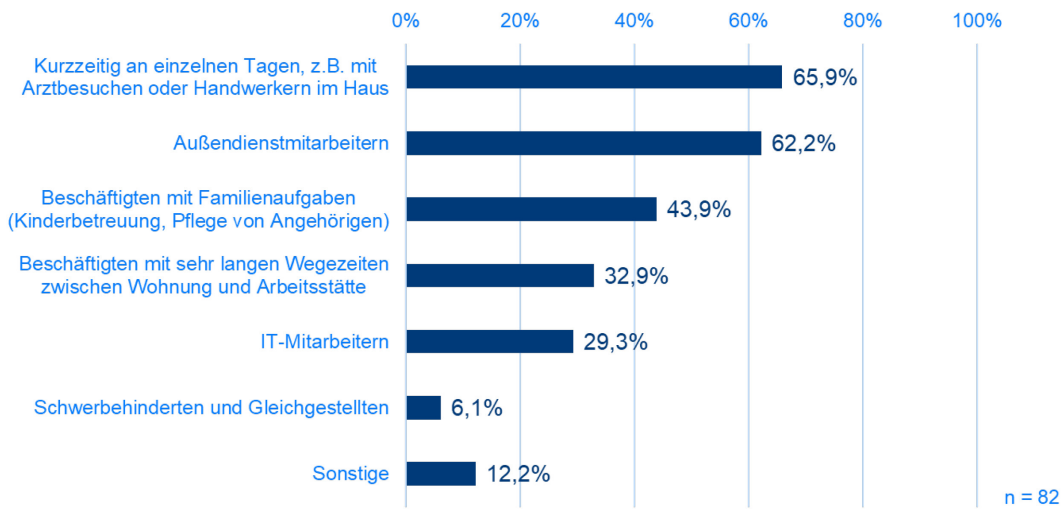


Abbildung 6: Ermöglichung mobilen Arbeitens in Ausnahmefällen oder selektiv

Nur 15% der Unternehmen, die nach der Pandemie im Regelfall allen Beschäftigten mit geeignetem Arbeitsplatz mobiles Arbeiten ermöglichen, haben dies auch schon vor der Pandemie getan (Abbildung 7). Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass 85% dieser Unternehmen erst mit den Erfahrungen während der Pandemie zu generellen Anbietern mobilen Arbeitens geworden sind. Etwa 60% dieser Unternehmen haben es in Ausnahmefällen oder selektiv praktiziert. Ein Viertel hatte vor der Pandemie noch gar keine Erfahrung mit dem mobilen Arbeiten.

Haben Sie schon vor der Pandemie die Möglichkeit mobilen Arbeitens angeboten?

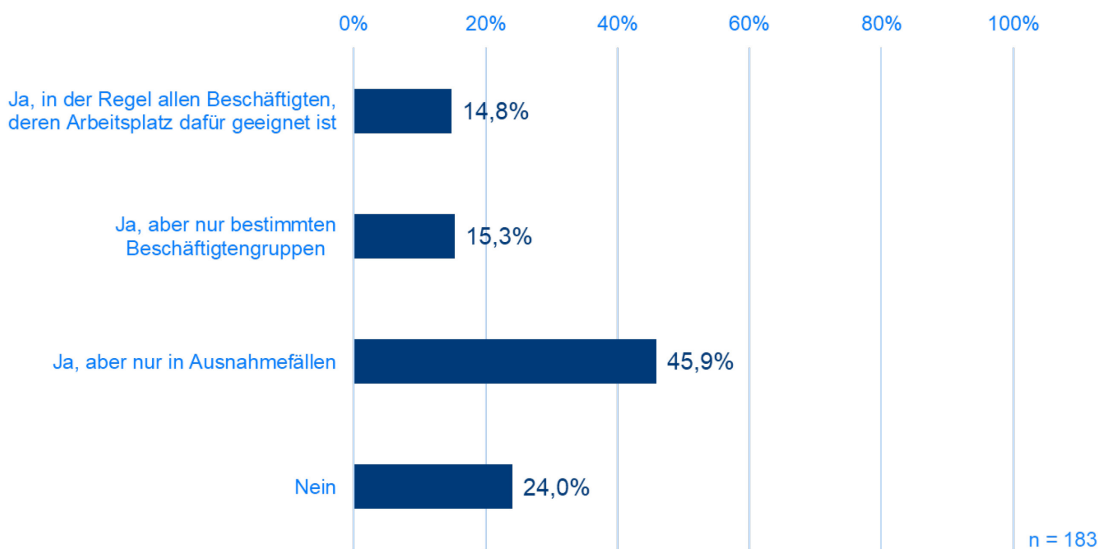


Abbildung 7: Ermöglichung mobilen Arbeitens vor der Pandemie

5.1.2 Anteile mobil arbeitender Angestellter und Beschäftigter

Bei den Unternehmen, die mobiles Arbeiten im Regelfall allen Beschäftigten mit geeignetem Arbeitsplatz ermöglichen, arbeiten rund 74% der Angestellten zumindest teilweise mobil. Unter der Annahme, dass die Anzahl der Angestellten dem Gesamtpotenzial der Beschäftigten für mobiles Arbeiten entspricht, ist der Anteil der mobil arbeitenden Angestellten die realisierte Nutzungsquote des mobilen Arbeitens seitens der Beschäftigten mit geeignetem Arbeitsplatz.¹⁷ Sie variiert nicht signifikant zwischen den Größenklassen, was bedeutet, dass mobiles Arbeiten von den Beschäftigten unabhängig von der Unternehmensgröße gleichermaßen genutzt wird. Multipliziert man den Anteil der mobil arbeitenden Angestellten mit ihrem Anteil an den Gesamtbeschäftigten, erhält man den Anteil der mobil arbeitenden Beschäftigten an den Gesamtbeschäftigten. Die Nutzungsquote bezogen auf die Gesamtbeschäftigten dieser Unternehmen liegt bei knapp unter 50% und ist bei den kleinen Unternehmen nur aufgrund des höheren Anteils der Angestellten tendenziell höher als bei mittleren und großen Unternehmen.

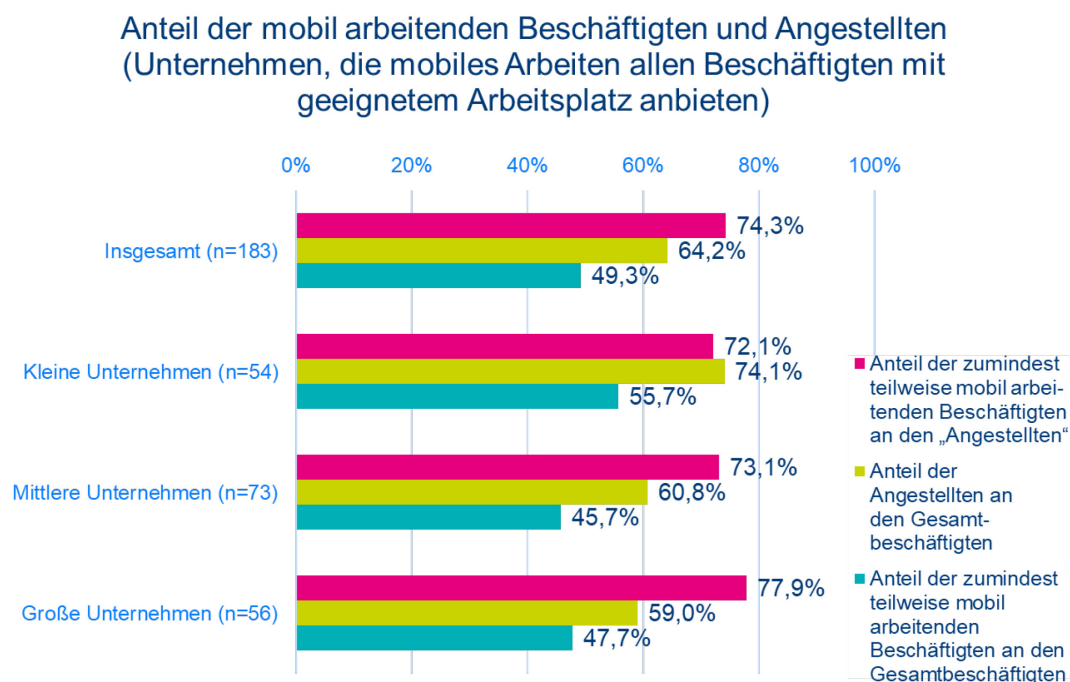


Abbildung 8: Anteil der mobil Arbeitenden Beschäftigten und Angestellten bezogen auf Unternehmen, die mobiles Arbeiten im Regelfall ermöglichen

Unter Einbeziehung der Unternehmen, die mobiles Arbeiten nicht oder nur selektiv ermöglichen, ergibt sich eine durchschnittliche Nutzungsquote des mobilen Arbeitens von 57% in

¹⁷ Bemerkenswert ist, dass der Anteil von 74% dem Anteil von Beschäftigten entspricht, die in repräsentativen Beschäftigtenbefragungen angeben, den Wunsch zu haben, zumindest zeitweise mobil zu arbeiten (vgl. Kunze, F. & Hampel, K., 2023; Lawrence et al., 2023)

Bezug auf die Angestellten und von 36% in Bezug auf die Gesamtbeschäftigten (Abbildung 9).¹⁸ Während der Anteil mobil arbeitender Angestellten mit der Unternehmensgröße signifikant zunimmt, ist dies beim Anteil in Bezug auf die Gesamtbeschäftigten nicht der Fall, was auf den gegenläufigen Anteil der Angestellten zurückzuführen ist.

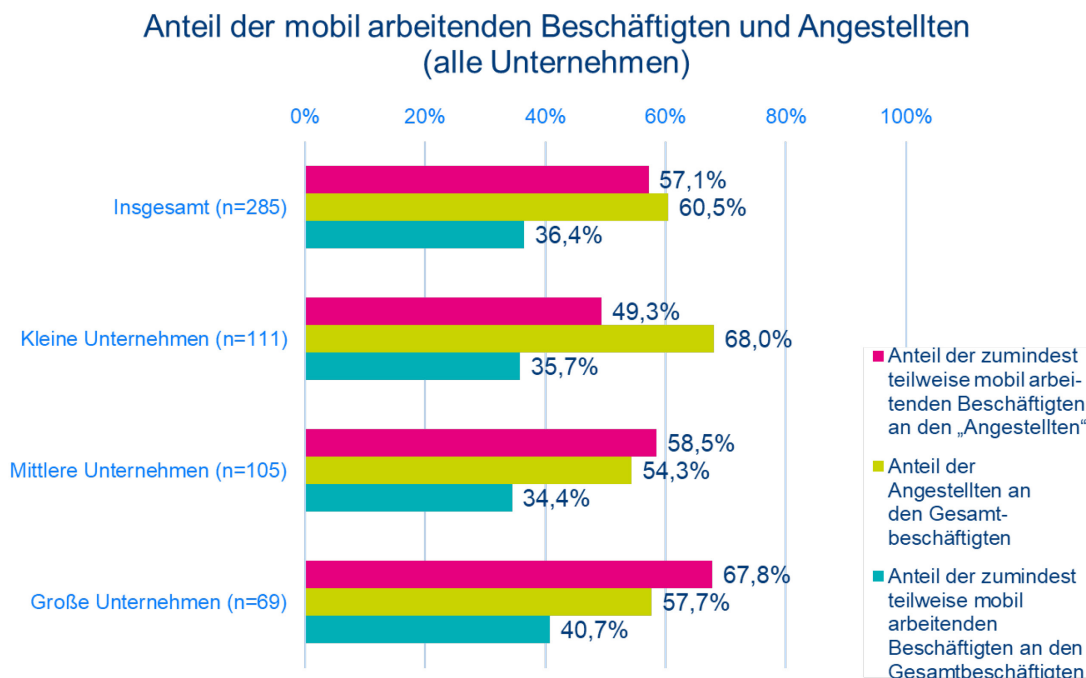


Abbildung 9: Anteil der mobil Arbeitenden Beschäftigten und Angestellten

Der Anteil der zumindest teilweise mobil arbeitenden Beschäftigten ist bei Zweidritteln der Unternehmen, die mobiles Arbeiten generell ermöglichen, konstant geblieben und bei 12% sogar gestiegen (Abbildung 10). Dabei bestehen keine signifikanten Unterschiede zwischen den Unternehmensgrößenklassen. Dies zeigt, dass mobiles Arbeiten im Großhandel auch nach der Pandemie weiterhin in hohem Maße ermöglicht und genutzt wird.

¹⁸ Es handelt sich um den ungewichteten Durchschnitt der befragungsteilnehmenden Unternehmen.

Wie hat sich der Anteil der Beschäftigten, die zumindest teilweise mobil arbeiten, seit dem Ende der Homeoffice-Angebotspflicht entwickelt?

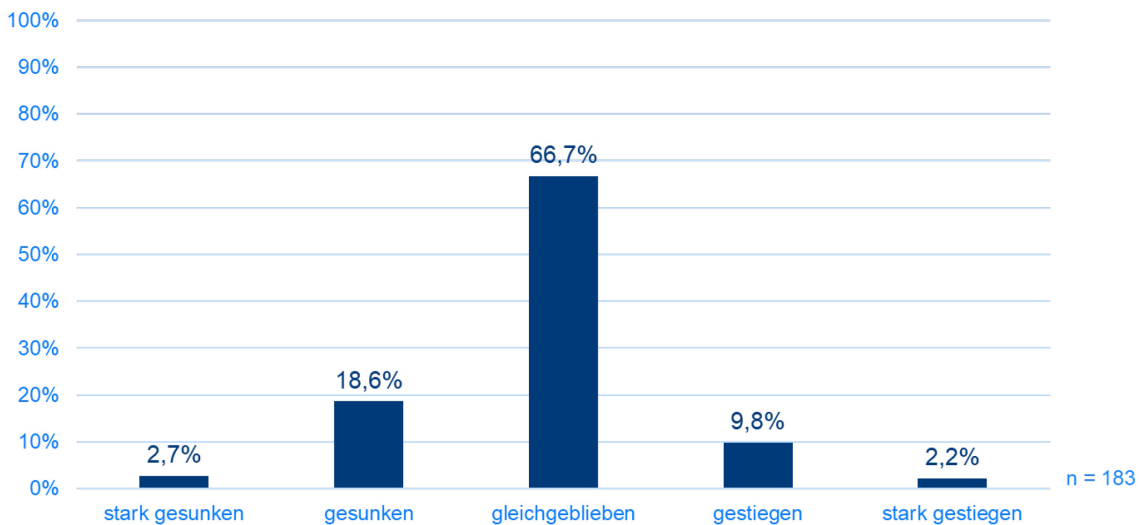


Abbildung 10: Entwicklung des Anteils der zumindest teilweise mobil arbeitenden Beschäftigten seit dem Ende der Homeoffice-Angebotspflicht

5.1.3 Anteil der mobil geleisteten Arbeitszeit

Neben dem Anteil der mobil arbeitenden Beschäftigten ist der Anteil der mobil geleisteten Arbeitszeit an der gesamten Arbeitszeit von mobil arbeitenden Beschäftigten eine weitere wichtige Kennzahl der Nutzungsintensität. Der Anteil liegt bei rund 37%¹⁹ und nimmt mit der Unternehmensgröße signifikant zu (Abbildung 11). Multipliziert man diesen Anteil mit dem Anteil der mobil arbeitenden Beschäftigten an den Gesamtbeschäftigten erhält man den Anteil der mobil geleisteten Arbeitszeit an der gesamten Arbeitszeit bezogen auf alle Beschäftigte unter der Annahme, dass Teilzeitbeschäftigung gleich verteilt ist. Dieser liegt bei 20% und unterscheidet sich zwischen den Größenklassen nicht signifikant, was auf den mit der Größe sinkenden Anteil der Angestellten zurückzuführen ist.

¹⁹ Dies entspricht 1,85 Tagen pro Woche bzw. 8 Tagen pro Monat unter der Annahme einer 5-Tage-Arbeitswoche und einem Faktor von 4,35 Wochen pro Monat. Die Werte fallen zwar höher als bei der ifo-Personalleiterbefragung mit 6,7 Tagen pro Monat, jedoch niedriger als bei der PWC-Studie mit 2,3 Tagen pro Woche aus. (ifo Institut, 2023; Lawrence et al., 2023). Auch ist zu berücksichtigen, dass es sich hier um den im Durchschnitt geschätzten Ist-Wert und bei den genannten Studien um den durchschnittlichen Soll-Wert (erlaubte Homeoffice-Tage) handelt, so dass eine Vergleichbarkeit nur eingeschränkt möglich ist.

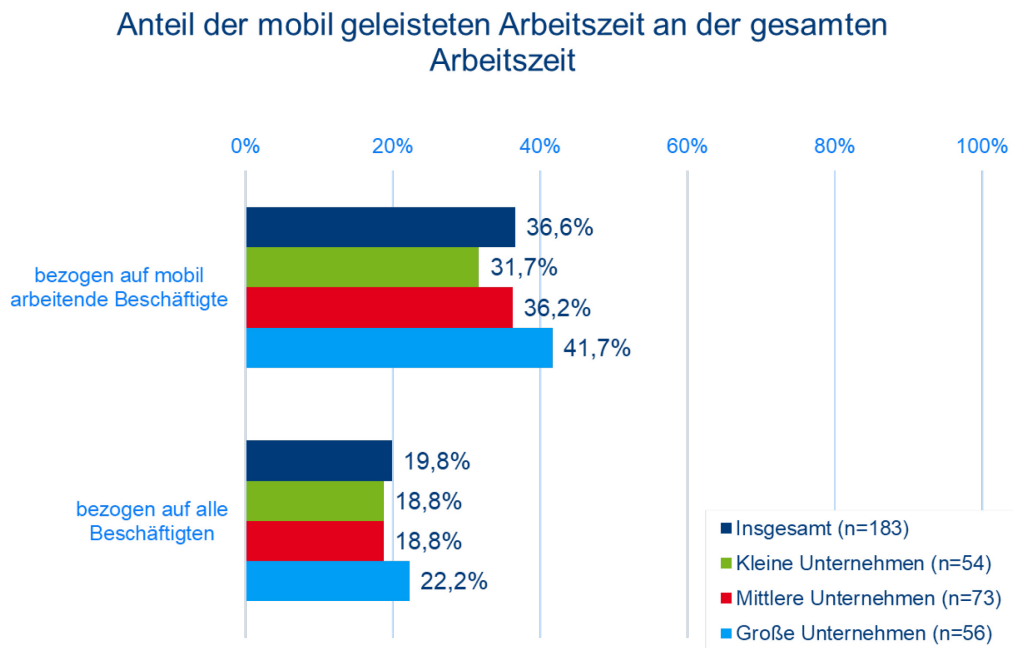


Abbildung 11: Anteil der mobil geleisteten Arbeitszeit an der gesamten Arbeitszeit

Weniger als ein Viertel der Unternehmen geben an, dass der Anteil der mobil geleisteten Arbeitszeit gesunken ist. Bei einem Achtel ist der Anteil sogar gestiegen (Abbildung 12). Es bestehen keine signifikanten Unterschiede zwischen den Unternehmensgrößenklassen. Auch diese Ergebnisse zeigen, dass mobiles Arbeiten weiterhin in hohem Maße genutzt wird.

Entwicklung des Anteils mobil geleisteter Arbeitszeit an der gesamten Arbeitszeit von mobil arbeitenden Beschäftigten seit Sommer 2022

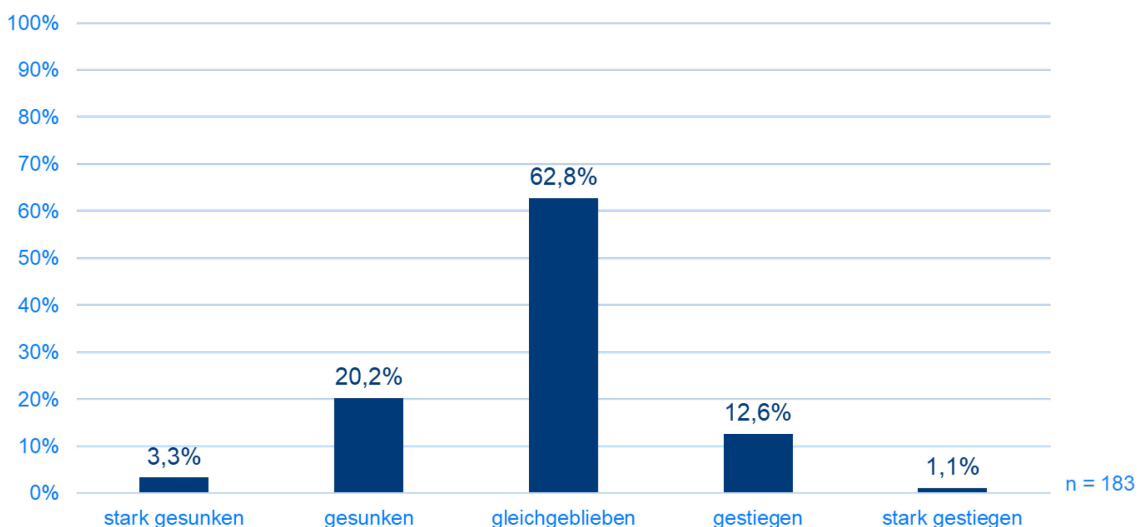


Abbildung 12: Entwicklung des Anteils mobil geleisteter Arbeitszeit an der gesamten Arbeitszeit von mobil arbeitenden Beschäftigten seit Sommer 2022

Unternehmen, bei denen der Anteil der mobil geleisteten Arbeitszeit gesunken ist, wurden gefragt, ob die im Umkehrschluss erfolgte Steigerung des Präsenzanteils durch Maßnahmen unterstützt wurde. Dies ist bei rund 60% der Fall gewesen, wobei der Anstieg des Präsenzanteils überwiegend durch Einschränkungen des mobilen Arbeitens und weniger durch Anreize realisiert wurde.

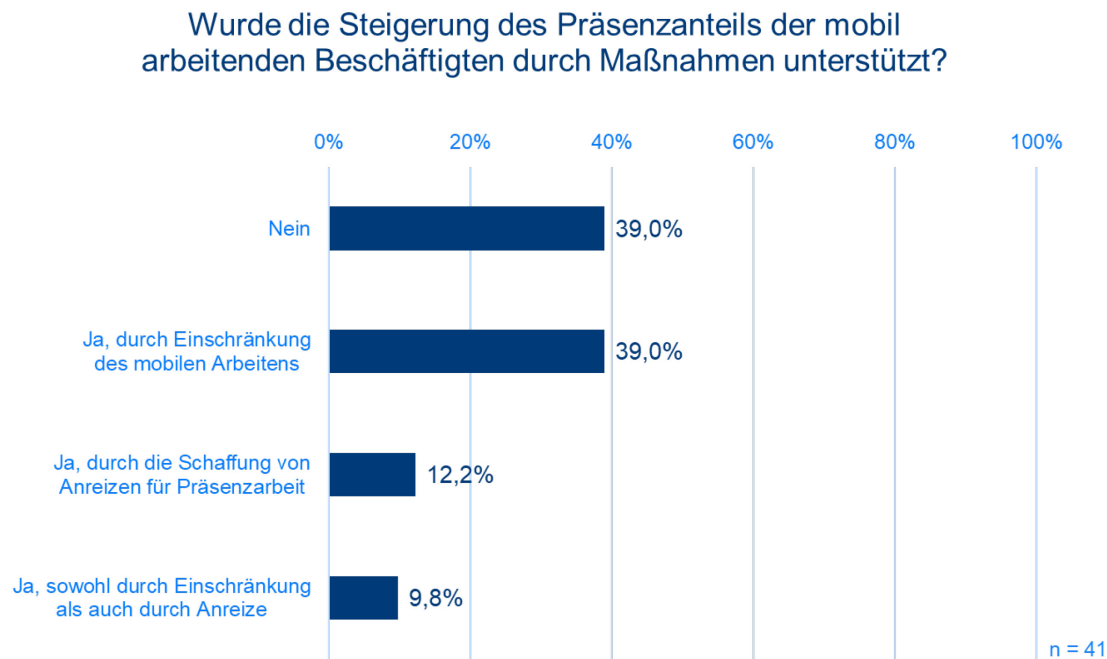


Abbildung 13: Steigerung des Präsenzanteils durch Maßnahmen

Darüber hinaus wurden alle Unternehmen, die mobiles Arbeiten im Regelfall ermöglichen, gefragt, ob sie beabsichtigen, den Präsenzanteil der mobil arbeitenden Beschäftigten (weiter) zu erhöhen. Dies ist bei fast 90% der Unternehmen nicht der Fall (Abbildung 14). Bei den großen Unternehmen ist der Anteil, der den Präsenzanteil zu erhöhen beabsichtigt, mit 20% tendenziell höher als bei den kleinen und mittleren Unternehmen (10%). Dies ist jedoch nicht dadurch zu erklären, dass diese mobiles Arbeiten in einem größeren Umfang²⁰ gestatten, denn es besteht in der Stichprobe kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Umfang des mobilen Arbeitens und der Absicht den Präsenzanteil zu erhöhen.

Die aus einer Umfrage unter DAX-Unternehmen ableitbare These, dass die Unternehmen bestrebt sind, den Anteil der mobil geleisteten Arbeitszeit einzuschränken (Kühne & Theurer, 2023), trifft damit zumindest für den Großhandel nicht zu. Dies könnte allerdings auch

²⁰ signifikant höherer Anteil mobil geleisteter Arbeitszeit (vgl. Abbildung 11)

daran liegen, dass die befragten DAX-Unternehmen in einem deutlich größeren Umfang mobiles Arbeiten erlaub(t)en, als die Unternehmen in dieser Umfrage.

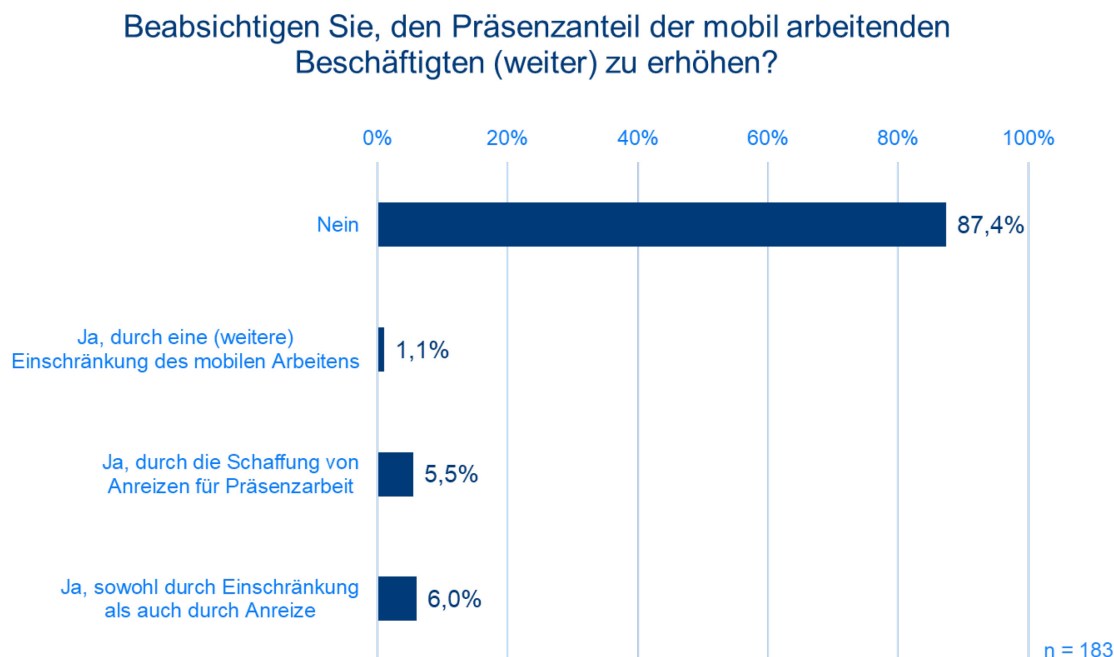


Abbildung 14: Absicht zur (weiteren) Steigerung des Präsenzanteils

5.2 Effekte und Beurteilung des mobilen Arbeitens

5.2.1 Positive und negative Effekte mobilen Arbeitens

Die Abbildung 15 zeigt, dass die positive Wirkung auf das Wohlbefinden der Beschäftigten sowie die verbesserten Chancen im Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt am häufigsten zutreffen (volles oder weitgehendes Zutreffen bei deutlich über 60%). Mit deutlichem Abstand folgt die positive Wirkung auf die Leistung, die nur von etwas mehr als 40% voll oder weitgehend zutreffend gesehen wird. Allerdings geben 40% (häufigste Antwortkategorie!) an, dass sie teilweise zutrifft. Ein Nichtzutreffen wird nur von rund 17% attestiert. Im Unterschied dazu wird die Reduzierung von Kosten überwiegend als nichtzutreffend eingeschätzt (trifft bei weniger als 17% zu).

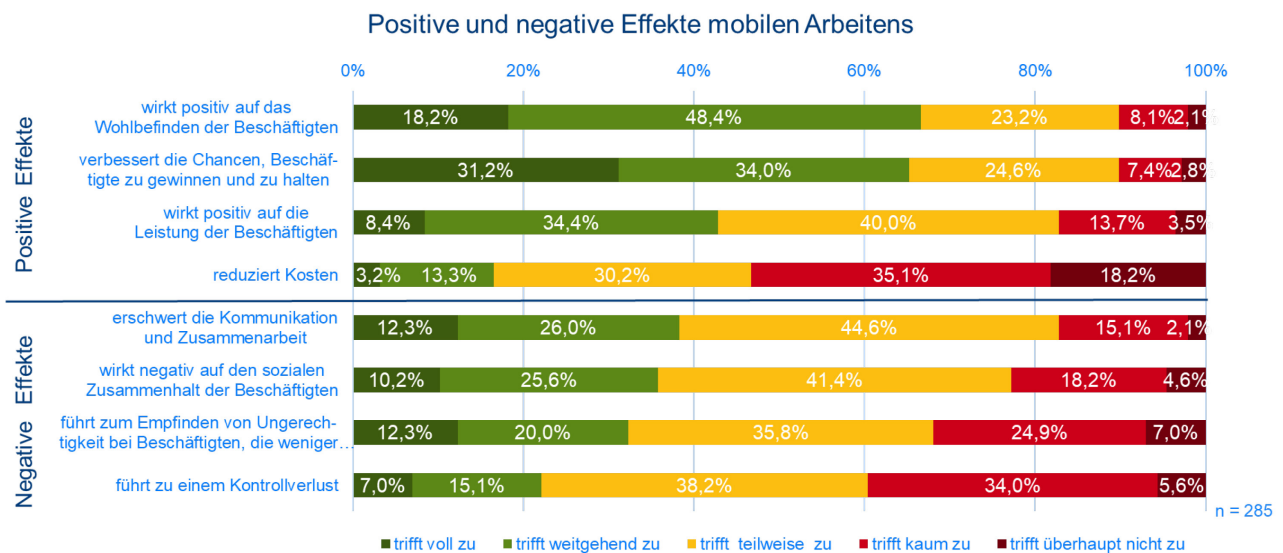


Abbildung 15: positive und negative Effekte mobilen Arbeitens

Andere Studien mit Datenerhebung nach der Pandemie zeigen ähnliche Ergebnisse: So können repräsentative Beschäftigtenbefragungen eine höhere Arbeitszufriedenheit, einen insgesamt besseren Gesundheitszustand und eine bessere psychische Verfassung von hybrid arbeitenden Beschäftigten im Vergleich zu ausschließlich im Betrieb arbeitenden Beschäftigten nachweisen (Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V. [AGV Banken], 2023, S. 48 ff.; Kunze & Zimmermann, 2022, S. 8 f.). Ebenso zeigen übereinstimmend einerseits Arbeitgeberbefragungen, dass Angebote mobilen Arbeitens notwendig sind, um Fachkräfte anzuwerben und zu halten (Jones Lang LaSalle IP, Inc., 2022, S. 10), und andererseits Beschäftigtenbefragungen, dass eine große Mehrheit hybrides Arbeiten präferiert und bei zukünftigen Jobsuchen auf die Möglichkeit mobilen Arbeitens achten wird (Kunze & Hampel, 2023; Lawrence et al., 2023).

Hinsichtlich der Wirkung auf die Arbeitsleistung sind die Ergebnisse gemischt: Eine aktuelle Arbeitgeberbefragung zeigt übereinstimmend zu den Ergebnissen dieser Studie, dass eine überwältigende Mehrheit der Unternehmen die Wirkung auf die Leistung neutral bis positiv bewertet, wobei die neutrale Einschätzung dominiert (Lawrence et al., 2023, S.7). Studien, die auf einer Selbsteinschätzung der Beschäftigten basieren zeigen durchweg positive Wirkung auf die Arbeitsleistung (z. B. Kunze & Zimmermann, 2022; AGV Banken, 2023), während Studien, die auf einer objektiven gemessenen Mitarbeiterproduktivität (Vorgänge je Arbeitsstunde) beruhen, auch das Gegenteil beweisen können (Atkin et al., 2023; Emanuel & Harrington, 2023).

Das geringe Zutreffen von Kosteneinsparungen in Verbindung mit dem mobilen Arbeiten in dieser Studie hängt damit zusammen, dass die mobil arbeitenden Beschäftigten der Unternehmen dieser Studie im Durchschnitt weniger als zwei Tage pro Woche mobil arbeiten, denn das Zutreffen von Kosteneinsparungen korreliert signifikant positiv mit dem Anteil des mobilen Arbeitszeitvolumens der mobil arbeitenden Beschäftigten (Anhang).

Bei den positiven Effekten sind alle in der Abbildung 16 erkennbaren Unterschiede zwischen den Größenklassen signifikant mit Ausnahme des Unterschieds zwischen mittleren und großen Unternehmen bei den Effekten „positive Wirkung auf das Wohlbefinden“ und „verbesserte Chancen auf dem Arbeitsmarkt“. Bemerkenswert ist, dass alle positiven Effekte von den kleinen Unternehmen signifikant seltener als zutreffend empfunden werden.

Von den negativen Effekten werden am häufigsten die erschwerte Kommunikation und Zusammenarbeit, dicht gefolgt von der negativen Wirkung auf den sozialen Zusammenhalt und dem Empfinden von Ungerechtigkeit bei Beschäftigten, die weniger mobil arbeiten dürfen, als eher zutreffend empfunden, ein Kontrollverlust mit Abstand am wenigsten. Bemerkenswert ist, dass das Zutreffen der negativen Effekte insgesamt auf einem deutlich niedrigeren Niveau im Vergleich zu den positiven Effekten liegt, das heißt, dass alles in allem die positiven Effekte die Negativen überwiegen.

Bei den negativen Effekten sind die in der Abbildung ersichtlichen Unterschiede zwischen den Größenklassen nicht signifikant mit Ausnahme des Unterschieds beim Effekt der negativen Wirkung auf den sozialen Zusammenhalt. Dieser wird von größeren Unternehmen signifikant häufiger als zutreffend attestiert.

Positive und negative Effekte mobilen Arbeitens

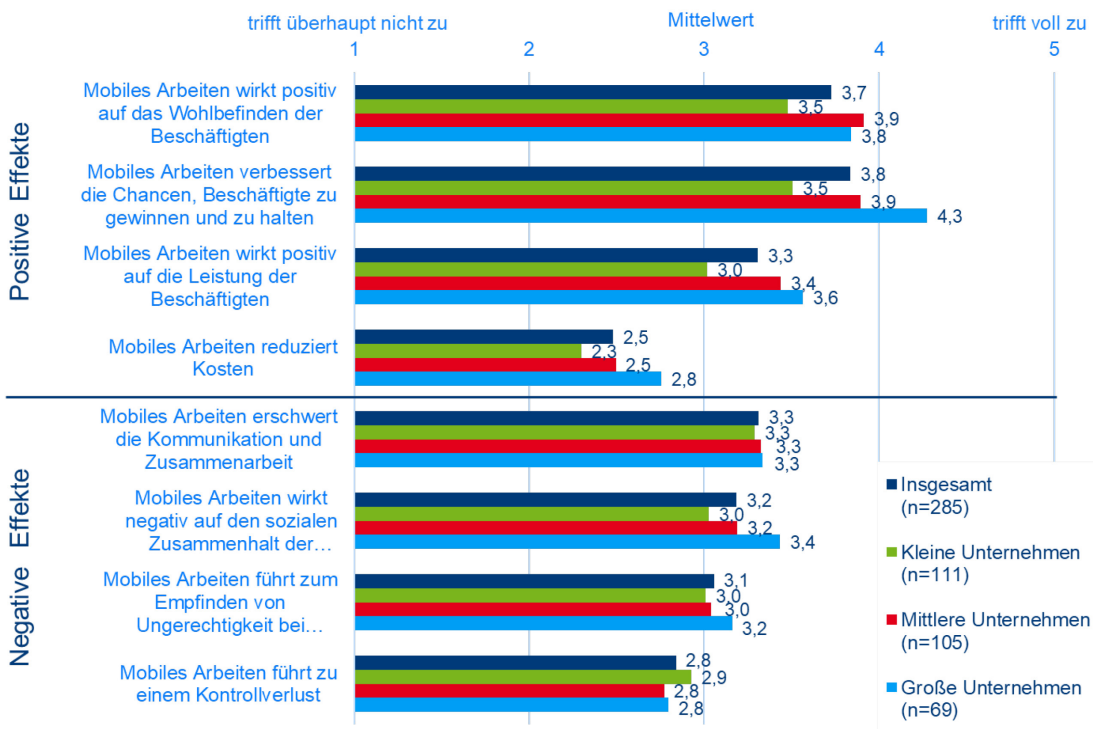


Abbildung 16: Positive und negative Effekte mobilen Arbeitens nach Größenklassen

5.2.2 Beurteilung des mobilen Arbeitens

Die folgende Abbildung zeigt, dass mobiles Arbeiten insgesamt überwiegend positiv beurteilt wird, wobei größere Unternehmen mobiles Arbeiten signifikant besser beurteilen.

Beurteilung des mobilen Arbeitens insgesamt

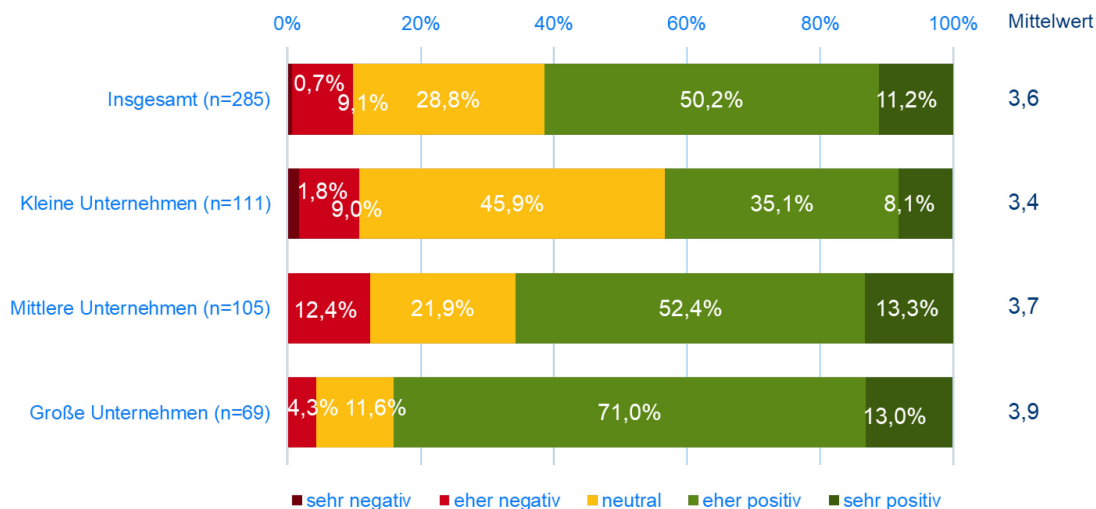


Abbildung 17: Beurteilung des mobilen Arbeitens insgesamt

5.2.3 Einfluss der Effekte auf die Beurteilung

Die Beurteilung des mobilen Arbeitens lässt sich mit dem Zutreffen der zuvor thematisierten positiven und negativen Effekte erklären: Je mehr die positiven und je weniger die negativen Effekte zutreffen, desto besser ist die Beurteilung des mobilen Arbeitens insgesamt.

Mit der multiplen Regressionsanalyse lässt sich die relative Wichtigkeit der einzelnen Effekte für die Beurteilung ermitteln (vgl. Homburg & Klarmann, 2012, S. 196 f.). Die Regressionskoeffizienten stellen die Gewichte dar, mit denen die Effekte in das Urteil einfließen. Je stärker der Regressionskoeffizient von 0 abweicht, desto größer ist sein Gewicht für das Urteil. Die Abbildung 18 zeigt das Ranking der Wichtigkeit der Effekte: Die verbesserten Chancen auf dem Arbeitsmarkt, ein (wahrgenommener) Kontrollverlust und die positive Wirkung auf die Leistung haben den größten Einfluss auf die Beurteilung. Die Reduktion von Kosten und die Auswirkung auf den sozialen Zusammenhalt haben dagegen keinen signifikanten Einfluss auf die Beurteilung.

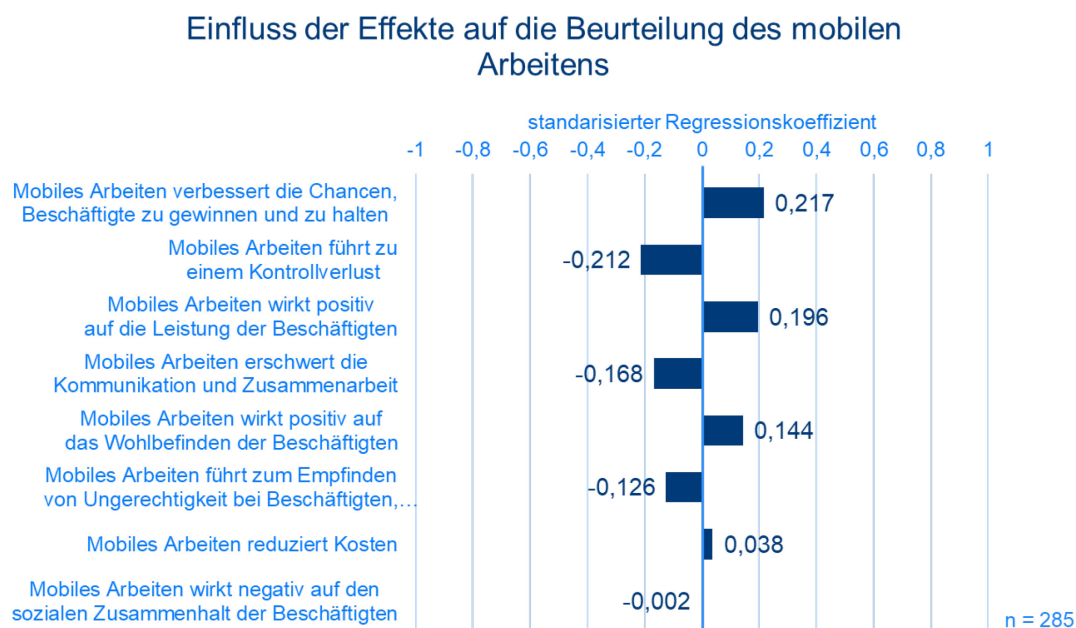


Abbildung 18: Einfluss der Effekte auf die Beurteilung des mobilen Arbeitens

Mit dem Modell aus den jeweils vier positiven und negativen Effekten lässt sich 58% der Varianz der Beurteilung erklären (Anhang).

Berücksichtigt man, dass befragungsteilnehmende Personen der Kategorie „sonstige“ im wesentlichen Mitarbeitende ohne Leitungsfunktion sind, deren Urteil wahrscheinlich weniger die Arbeitgebersicht, sondern tendenziell eher die Arbeitnehmersicht darstellt und diese Datensätze ausschließt (Beschränkung auf Unternehmensleitung und Personalleitung), um

Verzerrungen zu vermeiden, steigt die Varianzerklärung trotz geringerer Fallzahl von 58% auf 62,5%, wobei es im Ranking der Regressionskoeffizienten keine nennenswerten Veränderungen gibt (Anhang).

5.3 Motive der Ermöglichung/Nichtermöglichung mobilen Arbeitens

5.3.1 Ziele der Ermöglichung mobilen Arbeitens

Die wesentlichen Ziele, die mit dem Angebot mobilen Arbeitens verfolgt werden, sind die Steigerung des Wohlbefindens der Beschäftigten und die Verbesserung der Chancen, Beschäftigte zu gewinnen und zu halten (Abbildung 19). Sie werden von fast 90% der Unternehmen genannt. Knapp 60% geben noch die Verbesserung der Arbeitgebermarke an. Die Reduzierung von CO₂-Emissionen ist bei jedem Dritten, die Steigerung der Arbeitsleistung bei etwa jedem Fünften und Kosteneinsparungen bei weniger als jedem Sechsten Unternehmen ein Motiv.²¹

Signifikante Unterschiede zwischen den Größenklassen bestehen bei den verbesserten Chancen auf dem Arbeitsmarkt (zwischen kleinen und mittleren/großen Unternehmen), der Verbesserung der Arbeitgebermarke sowie der Reduzierung von CO₂-Emissionen (zwischen kleinen/mittleren und großen Unternehmen). Die übrigen Unterschiede zwischen den Größenklassen sind nicht signifikant. Darüber hinaus ist bemerkenswert, dass große Unternehmen signifikant mehr Ziele mit dem mobilen Arbeiten verbinden als kleine Unternehmen (Durchschnittlich 3,6 Ziele bei großen, 3,2 bei mittleren und 2,4 bei kleinen Unternehmen).

²¹ In einer Studie von Okta haben für die Teilgruppe deutscher Unternehmen die Steigerung der Arbeitsleistung und Kosteneinsparungen eine höhere Bedeutung sowie die Arbeitgeberattraktivität eine niedrigere Bedeutung (Okta Inc., 2023, S. 14).

Welche Ziele werden mit dem Angebot mobilen Arbeitens verfolgt?

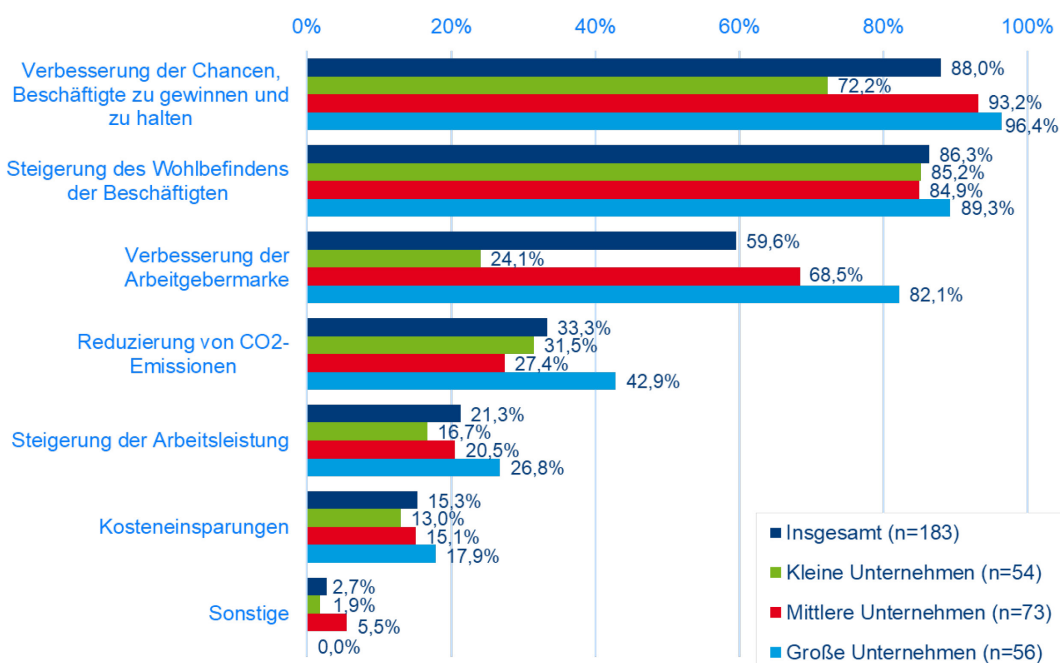


Abbildung 19: Ziele des Angebots mobilen Arbeitens

5.3.2 Gründe für die Nichtermöglichung mobilen Arbeitens

Abbildung 20 zeigt, dass die mit 61% und 50% am häufigsten genannten Gründe, mobiles Arbeiten nicht mehr oder nur noch selektiv anzubieten, die negativen Auswirkungen auf die Kommunikation und Zusammenarbeit sowie den sozialen Zusammenhalt sind, gefolgt vom Ungerechtigkeitsempfinden bei Beschäftigten, die nicht mobil arbeiten können (39%). Die weiteren Gründe, potenzieller Kontrollverlust, mangelnde Datensicherheit und negative Wirkung auf die Leistung, werden nur von rund jedem vierten Unternehmen genannt. Es ist festzustellen, dass im Durchschnitt weniger Gründe für die Nichtermöglichung als Ziele für die Ermöglichung mobilen Arbeitens genannt werden (2,4 Gründe versus 3,1 Ziele).

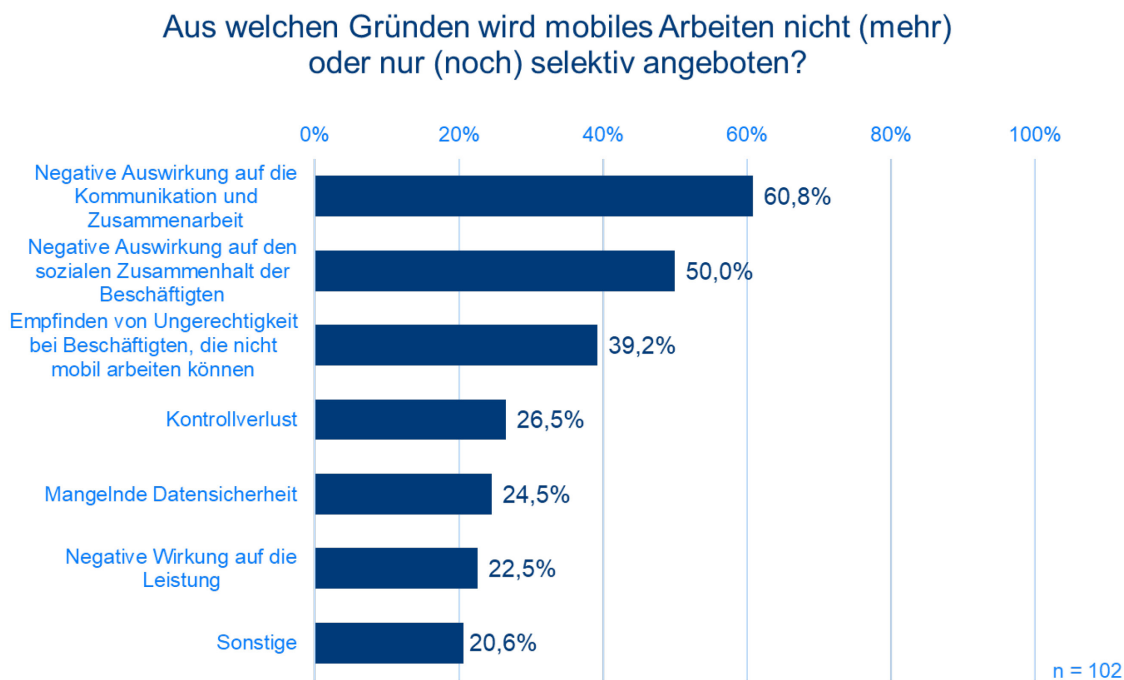


Abbildung 20: Gründe für das nur selektive oder Nicht-Angebot mobilen Arbeitens

5.4 Aktuelle Herausforderungen des mobilen Arbeitens

Die aktuell größten Herausforderungen sind sozialer Zusammenhalt sowie Kommunikation und Zusammenarbeit (Abbildung 21): Sie werden von mehr als 50% der Unternehmen als große oder sehr große Herausforderung gesehen. Es folgen mit rund 40% die Führung mobil arbeitender Beschäftigter und die divergierenden Anforderungen verschiedener Interessengruppen. Von weniger als einem Drittel werden das Ungerechtigkeitsempfinden bei weniger mobil arbeitenden Beschäftigten und Leistungskontrolle als (sehr) große Herausforderung gesehen, die Sicherstellung einer ausreichenden Präsenz und Datensicherheit von weniger als einem Viertel.²²

²² In einer Studie von Okta wird das Ranking der Herausforderungen von der Cybersicherheit angeführt, dicht gefolgt von der Optimierung der Zusammenarbeit (Okta Inc., 2023, S. 21). Allerdings wurden zu einem erheblichen Teil abweichende Kategorien von Herausforderungen abgefragt, so dass die Ergebnisse nicht direkt vergleichbar sind.

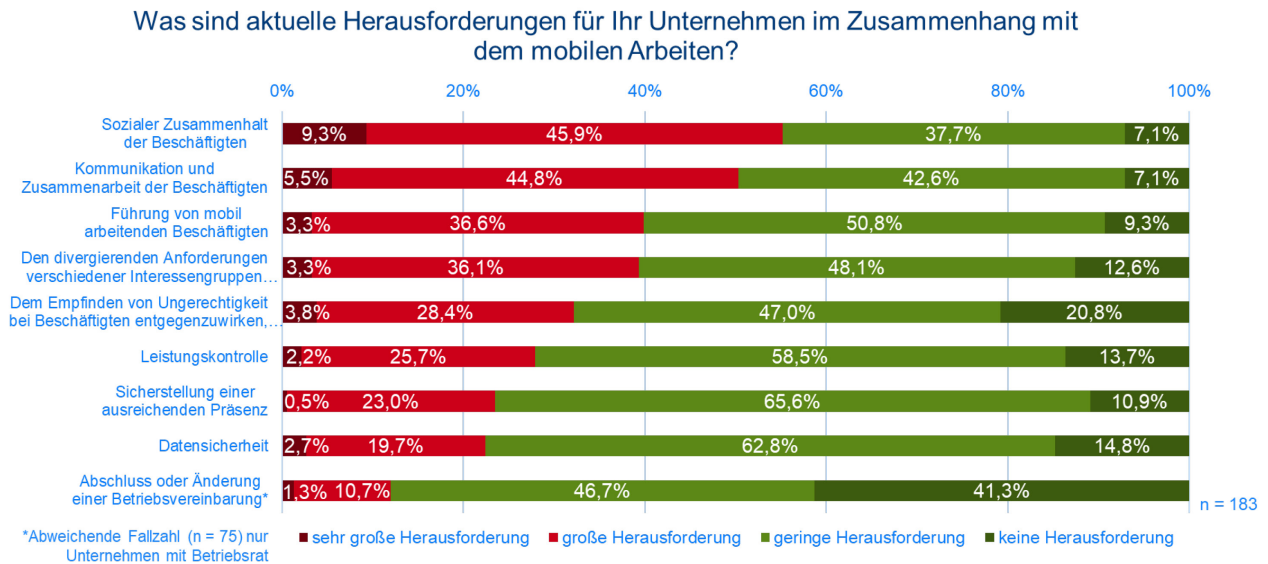


Abbildung 21: Aktuelle Herausforderungen im Zusammenhang mit dem mobilen Arbeiten

Die Abbildung 22 zeigt, dass bei großen Unternehmen signifikant größere Herausforderungen als bei kleinen/mittleren Unternehmen gesehen werden. Nur bei Datensicherheit, Leistungskontrolle und Sicherstellung ausreichender Präsenz bestehen keine signifikanten Unterschiede zwischen den Größenklassen.

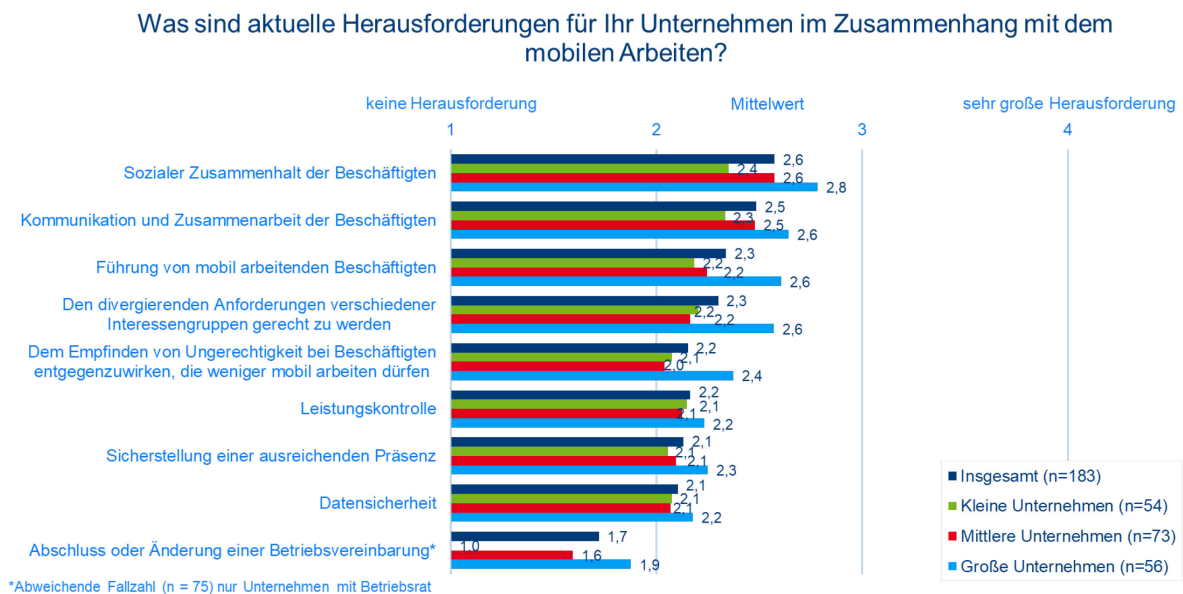


Abbildung 22: Aktuelle Herausforderungen im Zusammenhang mit dem mobilen Arbeiten nach Größenklassen

5.5 Betriebliche Regelungen zum mobilen Arbeiten

5.5.1 Einheitlichkeit betrieblicher Regelungen

In der Praxis stellt sich die Frage, ob Regelungen zum mobilen Arbeiten einheitlich sein sollen oder ob es individuelle Regelungen für bestimmte Beschäftigte bzw. Beschäftigten-
gruppen braucht. Die Abbildung 23 zeigt, dass einheitliche Regelungen dominieren: 58% der Unternehmen haben einheitliche Regelungen für alle am mobilen Arbeiten teilnehmenden Beschäftigten, weitere 32% haben sowohl einheitliche als auch individuelle Regelungen. 10% haben nur individuelle Regelungen. Größere Unternehmen haben signifikant häufiger einheitliche Regelungen.

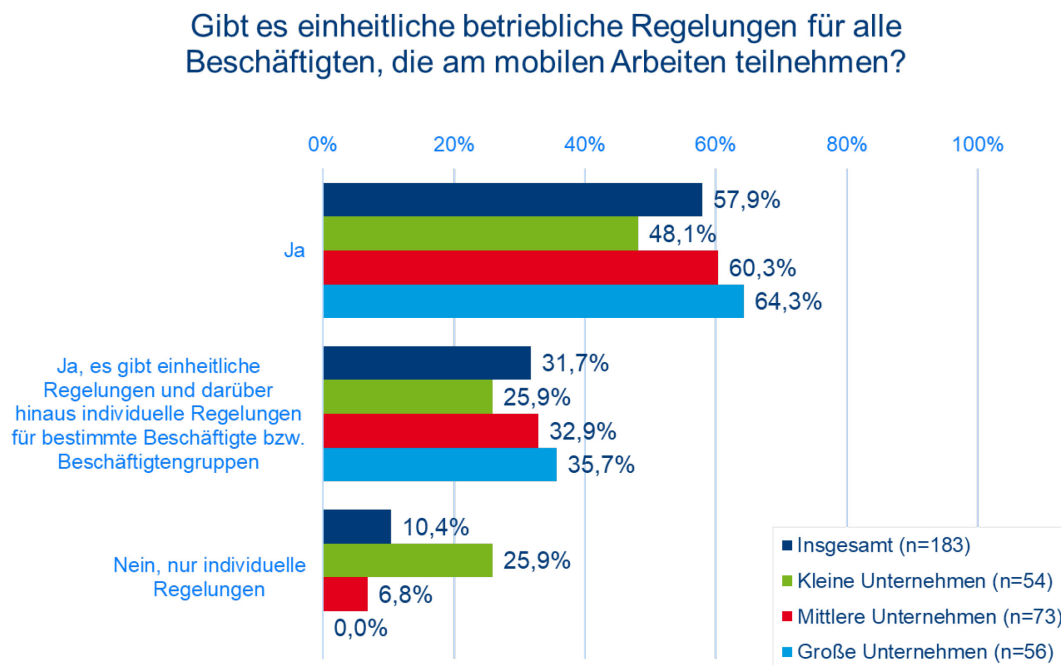


Abbildung 23: Einheitlichkeit betrieblicher Regelungen

Wenn Unternehmen individuelle Regelungen zum mobilen Arbeiten haben, gibt es solche bei rund 60% der Unternehmen für den Außendienst, gefolgt von Beschäftigten mit sehr langen Wegezeiten und Familienaufgaben (Abbildung 24). Dieses Ergebnis bestätigt noch mal die besondere Stellung des Außendienstes bzgl. des mobilen Arbeitens.

Für welche Beschäftigtengruppen gibt es individuelle Regelungen?

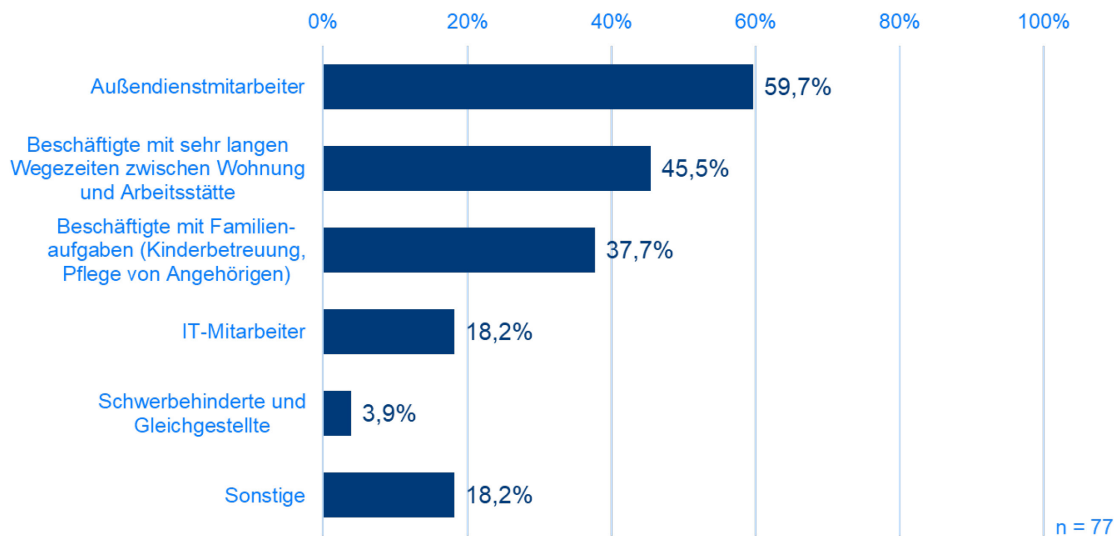


Abbildung 24: Beschäftigte bzw. Beschäftigtengruppen mit individuellen Regelungen

Die folgenden Fragestellungen in diesem Kapitel beziehen sich nur auf die Unternehmen, bei denen einheitliche Regelungen existent sind.

5.5.2 Formalisierung einheitlicher Regelungen

Einheitliche Regelungen können sowohl kollektiv als auch individualrechtlich, d. h. mit jedem Arbeitnehmer einzeln, z.B. in Form einer Zusatzvereinbarung zum Arbeitsvertrag, vereinbart werden. Die Abbildung 25 zeigt, dass die mit 56% häufigste Form die reine Kollektivregelung (Betriebsvereinbarung oder Richtlinie/Betriebliche Ordnung) ist, gefolgt von der Kombination aus Kollektiv- und individualrechtlicher Regelung (18%). Rund 17% haben keine schriftlichen Regelungen.

Formalisierung einheitlicher betrieblicher Regelungen

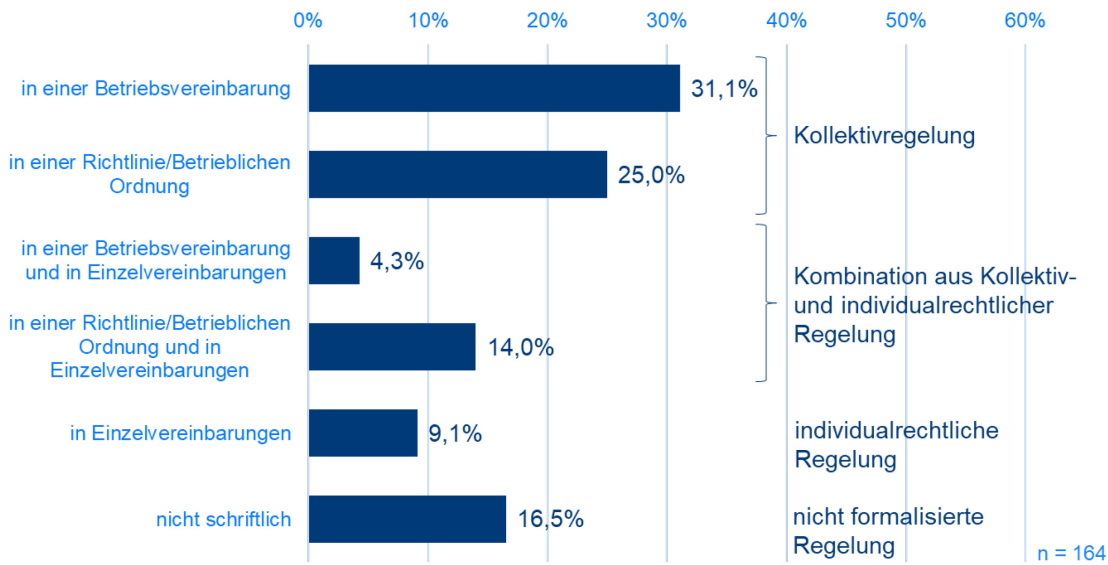


Abbildung 25: Formalisierung einheitlicher betrieblicher Regelungen

Es bestehen signifikante und deutliche Unterschiede sowohl zwischen den Größenklassen als auch zwischen Unternehmen mit und ohne Betriebsrat (folgende Abbildungen).

Je größer die Unternehmen sind, desto häufiger werden Kollektivregelungen verwendet und desto seltener rein individualrechtliche Regelungen und desto seltener sind betriebliche Regelungen nicht formalisiert.

Formalisierung einheitlicher betrieblicher Regelungen nach Größenklassen

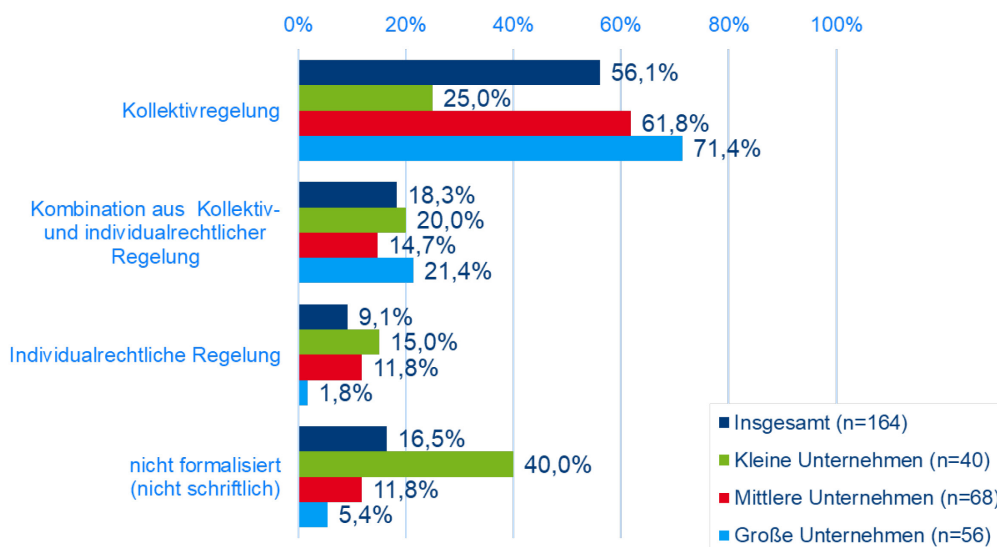


Abbildung 26: Formalisierung einheitlicher betrieblicher Regelungen nach Größenklassen

Unternehmen mit Betriebsrat haben signifikant häufiger Kollektivregelungen und signifikant seltener individualrechtliche und nicht formalisierte Regelungen.

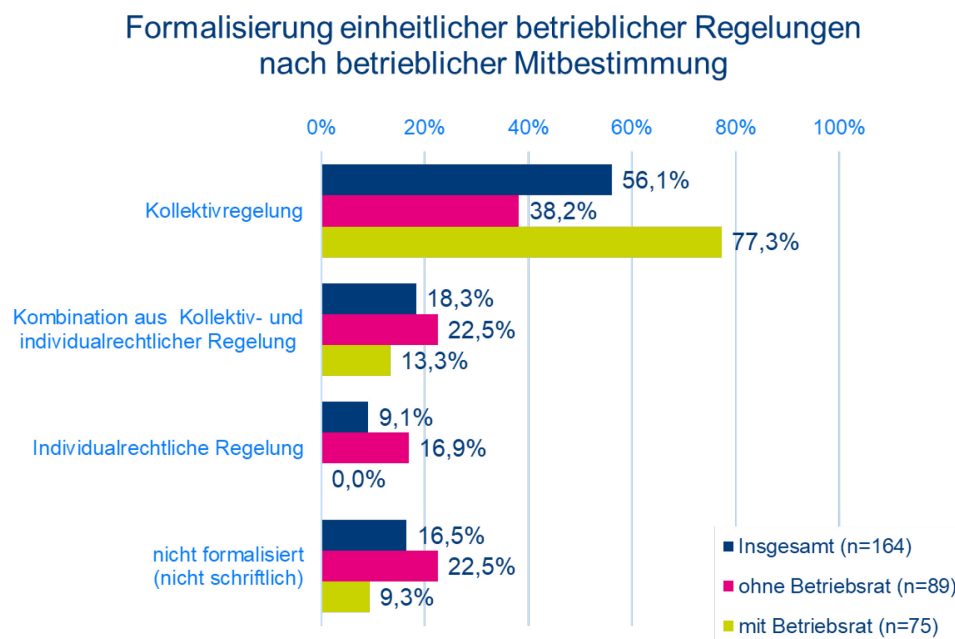


Abbildung 27: Formalisierung einheitlicher betrieblicher Regelungen nach betrieblicher Mitbestimmung

Bei der Mitbestimmung und der Unternehmensgröße handelt es sich um zwei eigenständige Effekte, die sich jedoch aufgrund des Zusammenhangs zwischen Unternehmensgröße und Betriebsrat wechselseitig verstärken. Denn auch innerhalb der Größenklassen haben mitbestimmte Unternehmen einen signifikanten oder zumindest tendenziell höheren Anteil von Kollektivregelungen. Ebenso gibt es innerhalb der Gruppen mit und ohne Betriebsrat den signifikanten Effekt, dass die Häufigkeit von Kollektivregelungen mit der Unternehmensgröße zunimmt (Anhang). Außerdem lassen sich beide Effekte plausibel erklären: Betriebsräte sind aufgrund ihres Selbstverständnisses und ihrer Rolle im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) bestrebt, Betriebsvereinbarungen abzuschließen. Individualrechtliche Vereinbarungen sind für die Personalabteilung sehr viel aufwändiger zu administrieren als Kollektivregelungen, so dass größere Unternehmen ein erheblicher Effizienzvorteil aus Kollektivregelungen haben.

5.5.3 Freiwilligkeit mobilen Arbeitens

Ein wichtiger Gestaltungsparameter bei betrieblichen Regelungen ist die Fragen, ob ein Anspruch der Beschäftigten auf mobiles Arbeiten konstituiert werden soll oder nicht und ob die Beschäftigten am mobilen Arbeiten teilnehmen können oder müssen. Ist das mobile Arbeiten sowohl für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber freiwillig, spricht man vom

Prinzip der doppelten Freiwilligkeit, das in der Ratgeberliteratur grundsätzlich empfohlen wird (Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. [ifaa], 2019, S. 6; Keßenich, 2021, S. 102). Die Abbildung 28 zeigt, dass rund 82% der Unternehmen dieser Empfehlung folgen. 17% haben sich einseitig verpflichtet, mobiles Arbeiten zu ermöglichen.

Freiwilligkeit des mobilen Arbeitens für Arbeitnehmer und Arbeitgeber

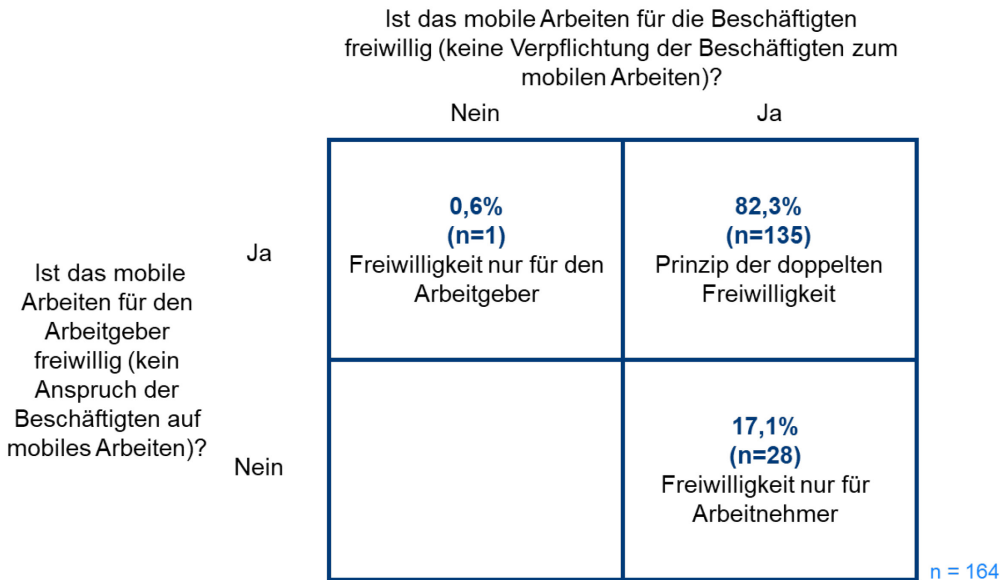


Abbildung 28: Freiwilligkeit des mobilen Arbeitens für Arbeitnehmer und Arbeitgeber

Große Unternehmen räumen den Beschäftigten signifikant häufiger einen Anspruch auf mobiles Arbeiten ein (Abbildung 29). Dies trifft insbesondere bei den Unternehmen mit Betriebsrat zu.

Freiwilligkeit des mobilen Arbeitens für den Arbeitgeber

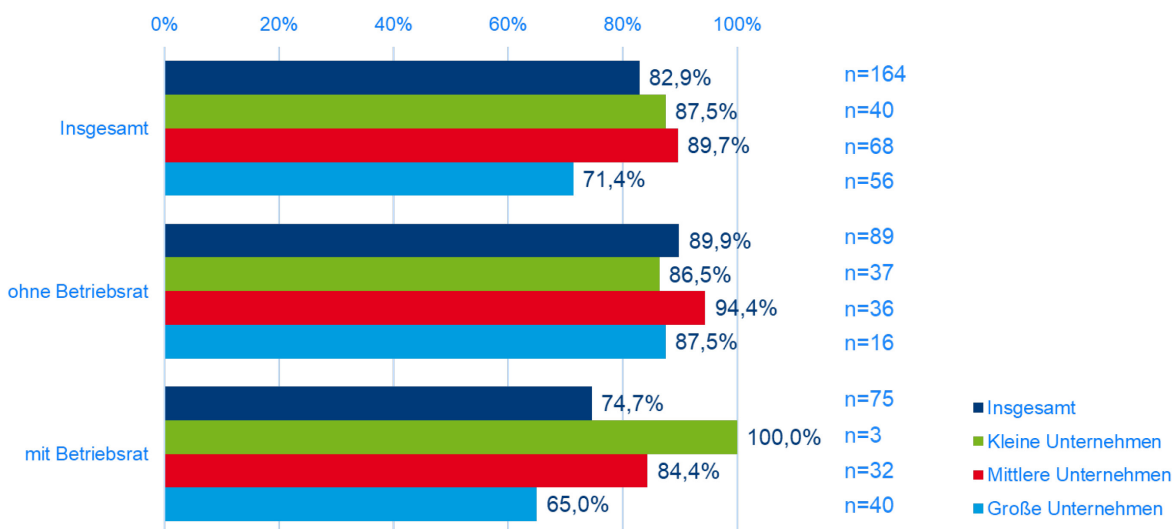


Abbildung 29: Freiwilligkeit des mobilen Arbeitens für den Arbeitgeber

5.5.4 Voraussetzungen mobilen Arbeitens

Eine grundsätzliche Voraussetzung für die Teilnahme am mobilen Arbeiten ist die Eignung der Tätigkeit. Rund 32% haben keine weiteren Voraussetzungen für mobiles Arbeiten definiert (Abbildung 30). Von weniger als der Hälfte werden räumliche Voraussetzungen und die persönliche Eignung genannt. Die fachliche Eignung ist nur etwa bei jedem Dritten und die Mindestdauer der Betriebszugehörigkeit bei jedem Siebten Unternehmen eine Voraussetzung. Es gibt keine signifikanten Unterschiede sowohl zwischen den Größenklassen als auch zwischen Unternehmen mit und ohne Betriebsrat.

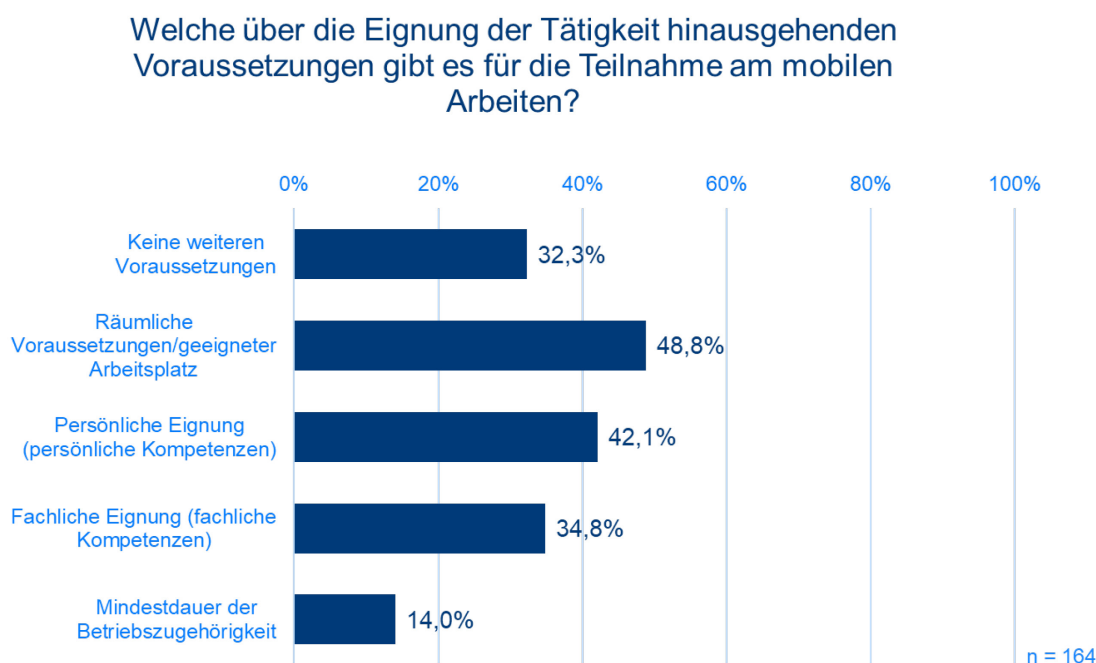


Abbildung 30: Voraussetzungen für die Teilnahme am mobilen Arbeiten

5.5.5 Begrenzung des Umfangs mobilen Arbeitens

Eine der zentralen Fragen, ist die Begrenzung des Umfangs des mobilen Arbeitens. 8% der Unternehmen, die einheitliche betriebliche Regelungen etabliert haben, haben die Begrenzung des mobilen Arbeitens nicht einheitlich geregelt. Die in Abbildung 31 dargestellte Verteilung bezieht sich nur auf Unternehmen mit einer einheitlichen Regelung der Begrenzung. Mit rund 40% ist das Modell, das mobiles Arbeiten bis zu 40% der Arbeitszeit erlaubt, das am häufigsten praktizierte Modell. Mit deutlichem Abstand folgen die Modelle mit bis zu 20% und bis zu 50% mobilen Arbeitens. Rund 12% begrenzen das mobile Arbeiten gar nicht.²³

²³ Rechnet man die Angaben unter Inkaufnahme gewisser Unschärfe, in erlaubte mobile Arbeitstage pro Woche um, ergibt sich ein durchschnittlicher Wert von 2,5 Tagen pro Woche. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass es sich im Unterschied zum Kapitel 5.1.3 (Fußnote 18) hier um einen Soll-Wert handelt und die Stichprobe abweicht (kleinere Stichprobe mit geringerem Anteil kleiner Unternehmen).

Die Ergebnisse zeigen, dass die zum Teil in anderen Studien (z. B. Erdsiek & Rost, 2022) verwendete fünfstufige Skala mit Intervallen von 20 Prozentpunkten unzureichend ist, um die Vielfalt der in der Praxis eingesetzten Modelle abzubilden.

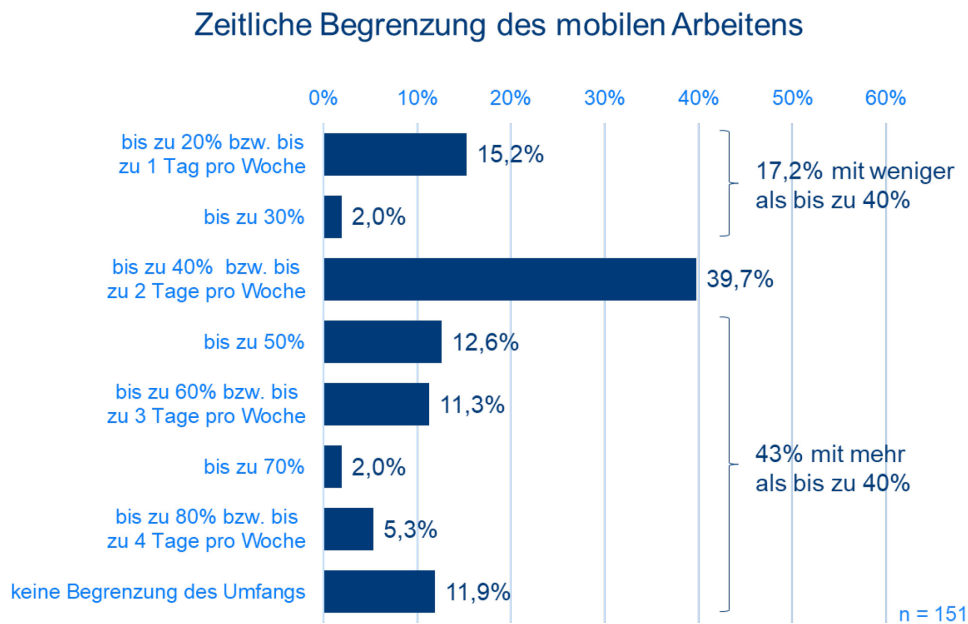


Abbildung 31: Zeitliche Begrenzung des mobilen Arbeitens

Fasst man die Modelle jeweils unter- und oberhalb des 2-Tage-Modells zusammen,²⁴ wird deutlich, dass 17% der Unternehmen weniger als zwei Tage und 43% mehr als 2 Tage mobiles Arbeiten pro Woche erlauben, d. h. eine Mehrheit von 57% der Unternehmen erlaubt höchstens 40% mobiles Arbeiten.

Folgende in der Abbildung 32 erkennbaren Unterschiede zwischen den Größenklassen sind signifikant: Große Unternehmen erlauben signifikant häufiger mehr als 40% mobiles Arbeiten als mittlere Unternehmen und signifikant seltener weniger als 40% im Vergleich zu kleinen und mittleren Unternehmen. Kleine Unternehmen erlauben signifikant häufiger sowohl mehr als auch weniger als 40% mobiles Arbeiten als mittlere Unternehmen.

²⁴ Eine solche Zusammenfassung der Modelle ist aufgrund der zum Teil sehr geringen Fallzahlen der abgefragten Modelle auch für differenzierte Auswertungen nach Größenklassen (Abbildung 32) und betrieblichen Mitbestimmung (Abbildung 33) notwendig.

Zeitliche Begrenzung des mobilen Arbeitens nach Größenklassen

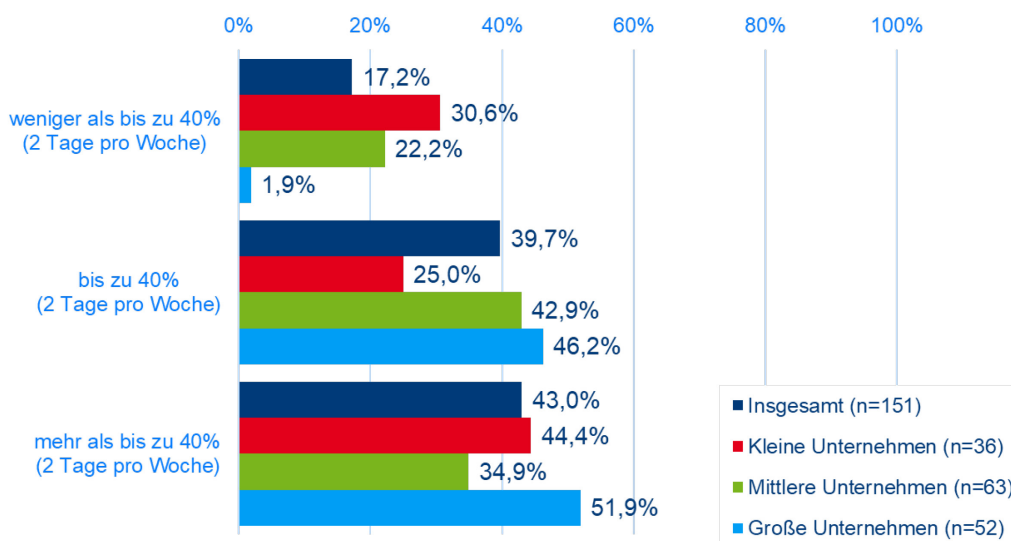


Abbildung 32: Zeitliche Begrenzung des mobilen Arbeitens nach Größenklassen

Unternehmen mit Betriebsrat erlauben signifikant häufiger mehr als 40% und signifikant seltener weniger als 40% mobiles Arbeiten. Diese Ergebnisse sind insbesondere auf die Unterschiede beim 1- und beim 3-Tage-Modell zurückzuführen: Unternehmen mit Betriebsrat haben tendenziell seltener das 1-Tag-Modell und tendenziell häufiger das 3-Tage-Modell implementiert (Anhang).

Zeitliche Begrenzung des mobilen Arbeitens nach betrieblicher Mitbestimmung

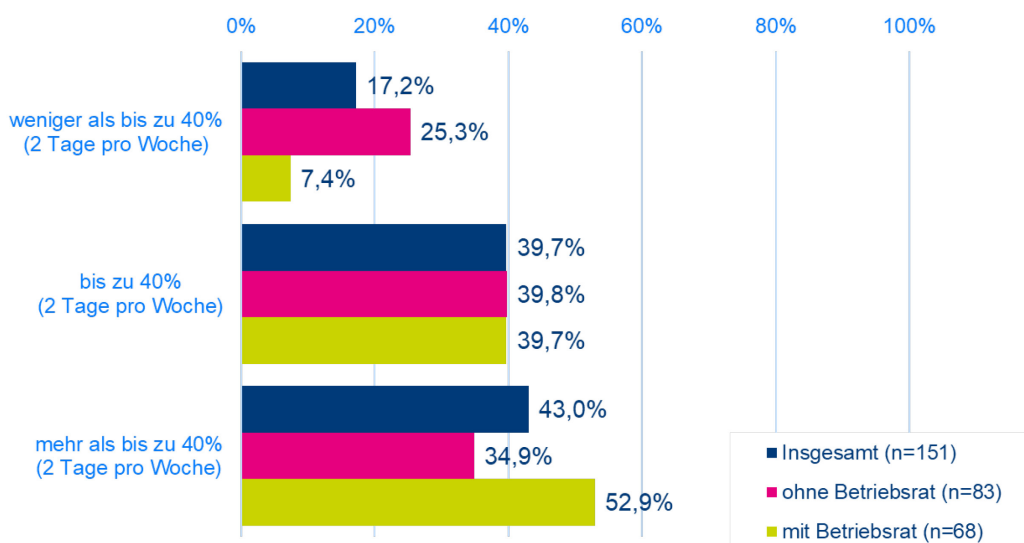


Abbildung 33: Zeitliche Begrenzung des mobilen Arbeitens nach betrieblicher Mitbestimmung

Unternehmen, die mehr als 40% mobiles Arbeiten erlauben, unterscheiden sich in folgenden Merkmalen signifikant von Unternehmen, die weniger als 40% erlauben: Sie haben zu einem höheren Anteil einen Betriebsrat, einen höheren Anteil von Angestellten, Arbeiten in einem höheren Maße papierlos und beurteilen das mobile Arbeiten insgesamt besser (Tabelle 2). Die Beschäftigtenzahl ist nur tendenziell, aber nicht signifikant höher. Die Ergebnisse einer schrittweisen Diskriminanzanalyse zeigen, dass das Ausmaß papierlosen Arbeitens der stärkste Prädiktor für die Gruppenzugehörigkeit ist, gefolgt vom Vorhandensein eines Betriebsrats und dem Anteil der Angestellten, während die Beurteilung des mobilen Arbeitens keinen weiteren signifikanten Erklärungsbeitrag leistet (Anhang).

Merkmalsvariablen	Unternehmen, die mehr als 40% mobiles Arbeiten erlauben (n=65)	Unternehmen, die weniger als 40% mobiles Arbeiten erlauben (n=86)	Signifikanz der Gruppenunterschiede (Irrtumswahrscheinlichkeit)
Anteil der Unternehmen mit Betriebsrat	55%	37%	0,026
Anteil der Angestellten an den Gesamtbeschäftigten	69,9%	60,7%	0,023
Ausmaß papierlosen Arbeitens	3,6	3,3	0,006
Beurteilung des mobilen Arbeitens	4,1	3,8	0,035

Tabelle 2: Unterschiede zwischen Unternehmen, die mehr und weniger als 40% mobiles Arbeiten erlauben

5.5.6 Entscheidungsspielraum von Führungskräften

Führungskräfte haben bei mehr als der Hälfte der Unternehmen einen großen Entscheidungsspielraum, ob Beschäftigte grundsätzlich am mobilen Arbeiten teilnehmen dürfen und bis zu welchem Umfang mobiles Arbeiten ermöglicht wird und geringen bis keinen Spielraum in der Ausstattung der mobil Arbeitenden (Abbildung 34). Signifikante Unterschiede bestehen zwischen Unternehmen mit und ohne Betriebsrat nur beim Entscheidungsspielraum bzgl. der Ausstattung: Dieser ist bei Unternehmen mit Betriebsrat geringer (signifikant häufiger kein Entscheidungsspielraum und signifikant seltener großer Entscheidungsspielraum). Zwischen den Größenklassen bestehen gar keine signifikanten Unterschiede.

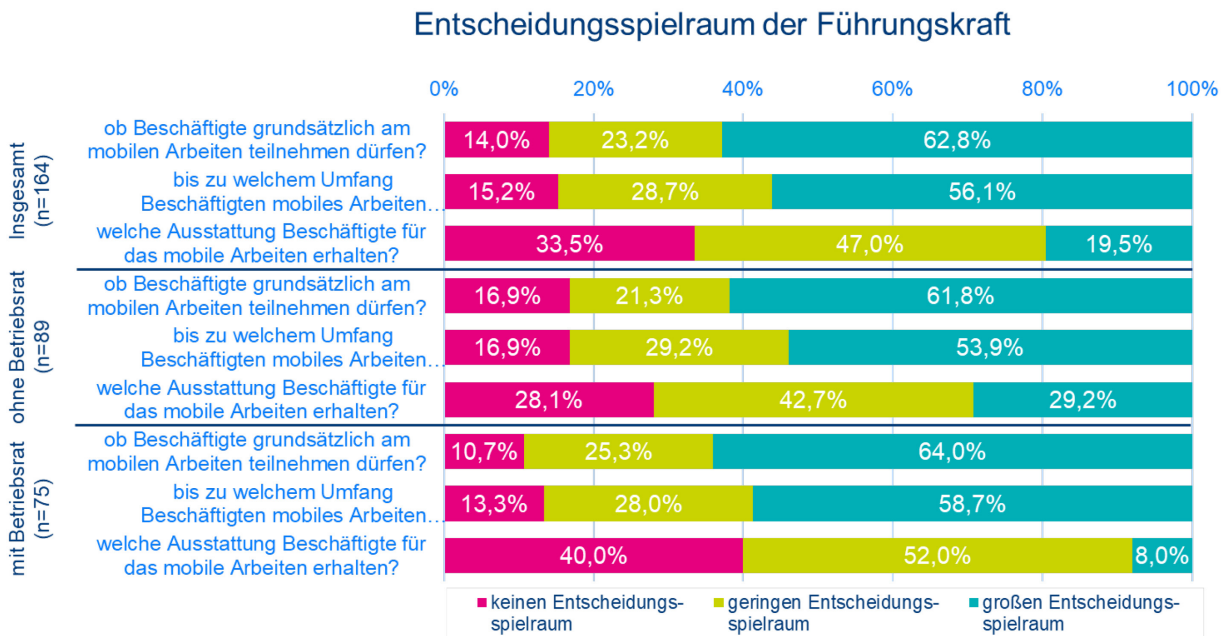


Abbildung 34: Entscheidungsspielraum der Führungskraft

Entscheidungsspielräume von Führungskräften, in der Frage, ob und in welchem Umfang Beschäftigte mobil arbeiten dürfen, stärken die Rolle und Verantwortung von Führungskräften im Unternehmen sowie deren Machtposition in der transaktionalen Führungsbeziehung. Allerdings besteht die Gefahr, wenn Befugnisse von Führungskräften zu stark unterschiedlichen Präsenzkulturen innerhalb eines Unternehmens führen, dass Beschäftigte, die weniger mobil arbeiten dürfen, dies als ungerecht empfinden (Kunze et al., 2021, S. 130).

5.5.7 Ausstattung mobil arbeitender Beschäftigter

Es ist zu regeln, ob bzw. mit welchen Arbeitsmitteln Beschäftigte für das mobile Arbeiten durch den Arbeitgeber ausgestattet werden. Die Ergebnisse (Abbildung 35) zeigen, dass ein Laptop/Notebook bei 86% der Unternehmen zur Regelausstattung mobil arbeitender Beschäftigter gehört. Ein zusätzlicher Bildschirm gehört bei vier von fünf Unternehmen zumindest teilweise zur Ausstattung, ein Mobiletelefon bei zwei Dritteln, ein ergonomischer Bürostuhl dagegen weniger als bei einem Viertel. Jedes siebte Unternehmen richtet zumindest für einen Teil der mobil Arbeitenden Heimarbeitsplätze ein und würde damit die Voraussetzung für (alternierende) Telearbeit²⁵ erfüllen.

²⁵ Unter Telearbeit versteht man Arbeit von zu Hause, bei der ein Arbeitsplatz im Privatbereich des Arbeitnehmers mit Mobiliar, Arbeitsmitteln einschließlich Kommunikationseinrichtungen fest eingerichtet wird (§ 2 Abs. 7 Arbeitsstättenverordnung).

Ausstattung der mobil arbeitenden Beschäftigten

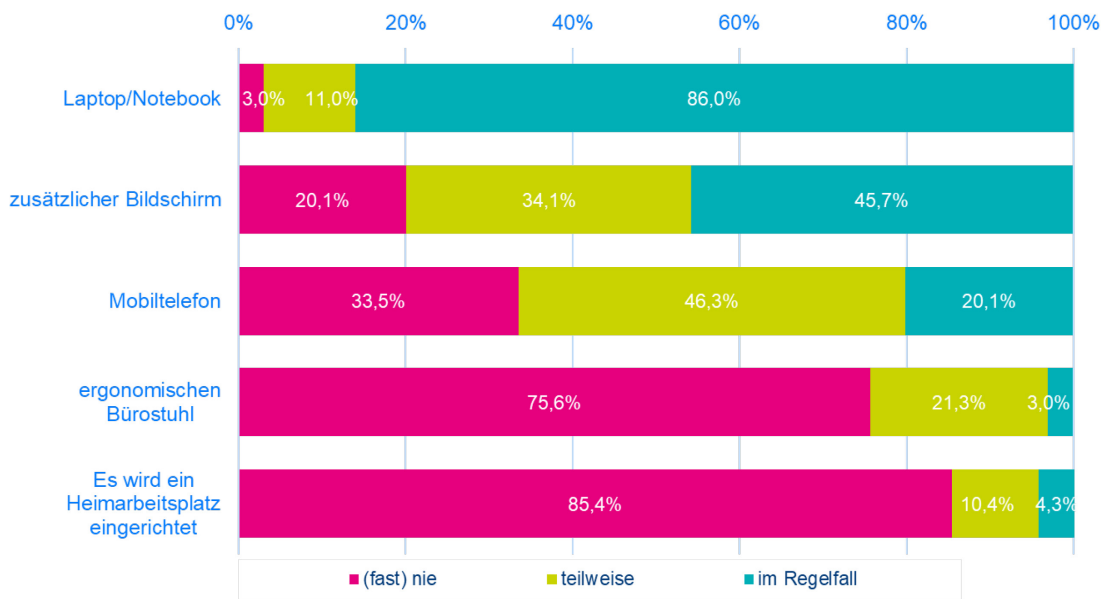


Abbildung 35: Ausstattung der mobil arbeitenden Beschäftigten

Die Auswertung nach Größenklassen (Abbildung 36) zeigt, dass ein Laptop/Notebook bei größeren Unternehmen noch in einem stärkeren Maße Standardausstattung ist und Mobiltelefone als Ausstattung bei kleinen und großen Unternehmen häufiger verbreitet als bei mittleren Unternehmen sind. Bei ergonomischem Bürostuhl und der Einrichtung von Heimarbeitsplätzen gibt es keine signifikanten Unterschiede.

Ausstattung der mobil arbeitenden Beschäftigten nach Größenklassen

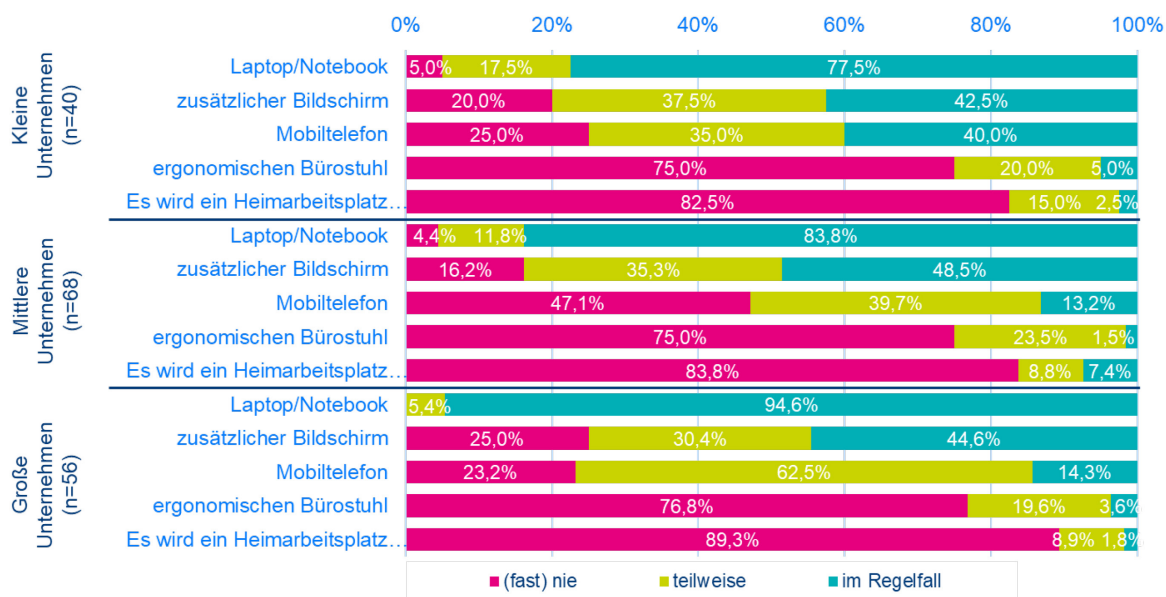


Abbildung 36: Ausstattung der mobil arbeitenden Beschäftigten nach Größenklassen

5.5.8 Kostenerstattung für mobil arbeitende Beschäftigte

Die Einrichtung und Ausstattung eines (mobilen) Arbeitsplatzes ist zwangsläufig mit Kosten verbunden. Sofern mobile Arbeitsplätze nicht vollständig durch den Arbeitgeber eingerichtet bzw. ausgestattet werden, stellen sich auch Fragen der Erstattung von Kosten. Vielfach wird daher diskutiert, ob diese den Beschäftigten durch den Arbeitgeber zu erstatten sind. Die Ergebnisse in dieser Studie (Abbildung 37) sind diesbezüglich eindeutig: 87% der Unternehmen erstatten keine Kosten. Signifikante Unterschiede gibt es weder zwischen den Größenklassen noch zwischen Unternehmen mit und ohne Betriebsrat.²⁶ Jedoch bestehen signifikante Zusammenhänge zwischen dem Umfang des mobilen Arbeitens und der Kostenerstattung sowie dem Desk Sharing und der Kostenerstattung: Je größer der erlaubte Umfang des mobilen Arbeitens, desto eher werden Kosten erstattet. Bei Unternehmen, die zumindest partiell Desk Sharing implementiert haben, ist der Anteil der keine Kosten erstattet, ebenfalls geringer.

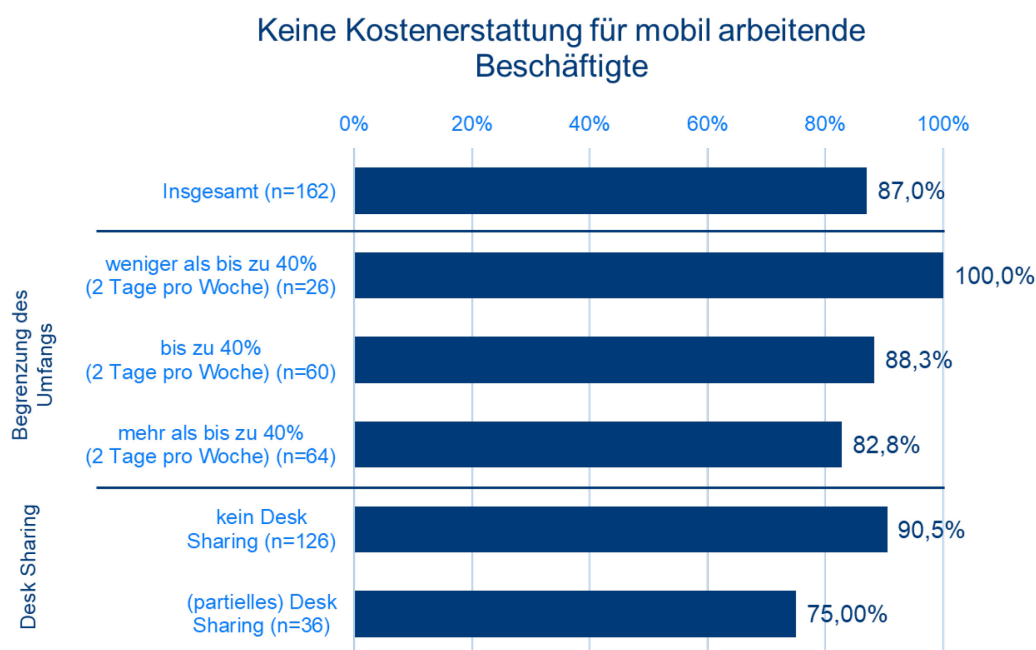


Abbildung 37: Keine Kostenerstattung für mobil arbeitende Beschäftigte

Die Ergebnisse zeigen, dass sich eine Kostenerstattung für mobil Arbeitende nach der Pandemie nicht etabliert hat. Dies ist nachvollziehbar, wenn man bedenkt, dass einerseits zumindest der mobile PC Standardausstattung ist und dass andererseits mobiles Arbeiten nach der Pandemie ein freiwilliges Angebot der Unternehmen an die Beschäftigten ist und

²⁶ Nur beim pauschalen Zuschuss liegt ein signifikanter Unterschied vor: Unternehmen mit Betriebsrat gewähren häufiger einen pauschalen Zuschuss (Anhang).

diese bereits von Wegezeiten- und Fahrtkosteneinsparungen profitieren. Zudem hat der Gesetzgeber im Einkommensteuergesetz (EStG) einen pauschalen Werbungskostenabzug je Mobilarbeitstag verankert (§ 4 Abs. 5 Satz 1 Nr. 6c EStG). Hinzukommt, dass die Mehrheit der Unternehmen mobiles Arbeiten nur in einem geringen Umfang, d. h. höchstens 40% erlaubt.

5.5.9 Zufriedenheit mit den betrieblichen Regelungen

Dreiviertel der Unternehmen sind mit ihren aktuellen betrieblichen Regelungen zum mobilen Arbeiten insgesamt zufrieden oder sehr zufrieden. Dabei sind keine signifikanten Unterschiede feststellbar zwischen den Größenklassen sowie zwischen Unternehmen mit und ohne Betriebsrat.

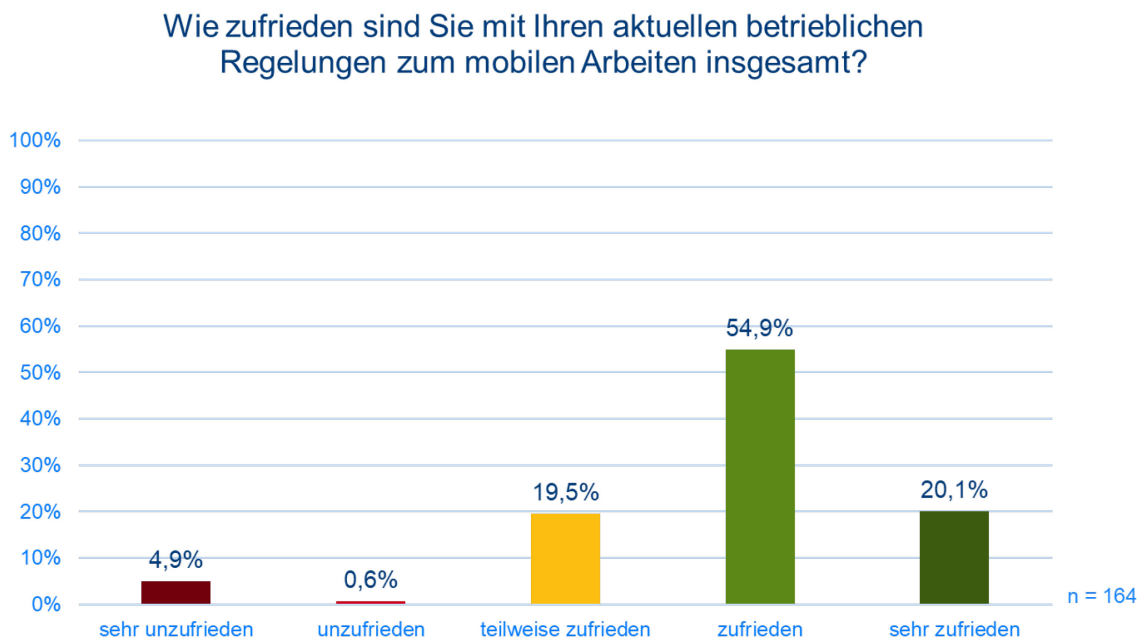


Abbildung 38: Zufriedenheit mit den aktuellen betrieblichen Regelungen

5.6 Kontrolle des Nutzungsumfangs des mobilen Arbeitens

Da Beschäftigte, die am mobilen Arbeiten teilnehmen, an mobilen Arbeitstagen die im Betrieb installierten klassischen Zeiterfassungsterminals nicht nutzen können, haben sich Zeiterfassungssapplikationen etabliert, die eine terminalungebundene Arbeitszeiterfassung durch die Beschäftigten ermöglichen. Bei manchen Unternehmen haben solche Applikation, die Terminals ersetzt, bei anderen nur ergänzt zur Nutzung an Mobilarbeitstagen. In der Regel ist es technisch kein Problem, in Zeiterfassungssystemen Kategorien für mobil und in Präsenz geleistete Arbeitszeit zu implementieren oder durch organisatorische Regelungen

eine differenzierte Erfassung der mobil geleisteten von der in Präsenz geleisteten Arbeitszeit zu realisieren.²⁷ Dies ist insgesamt bei 39% der Unternehmen der Fall. Bei mittleren Unternehmen ist der Anteil mit 55% signifikant höher als bei kleinen und großen Unternehmen (24% und 32%; siehe Anhang).

Wenn mobiles Arbeiten unternehmensseitig begrenzt wird, stellt sich die Frage, ob Unternehmen im Falle der Realisierung einer differenzierten Erfassung der mobil geleisteten Arbeitszeit, die Möglichkeit nutzen, den Anteil der mobil geleisteten Arbeitszeit der Beschäftigten zu kontrollieren. Bei den Unternehmen, die diese Möglichkeit haben, wird sie nur von einem Viertel genutzt,²⁸ d. h. eine Kontrolle findet bei einer großen Mehrheit von 90% bezogen auf alle Unternehmen, die mobiles Arbeiten generell ermöglichen, nicht statt. Dies könnte daran liegen, worauf auch Antworten aus den Experteninterviews hindeuten, dass mobiles Arbeiten per se auf der Grundlage einer Vertrauenskultur stattfindet, die durch ein Controlling des Umfangs des mobilen Arbeitens unternehmensseitig konterkariert würde.

5.7 Desk Sharing und Büroflächenreduktion

Wird mobiles Arbeiten im größeren Umfang ermöglicht und genutzt, stellt sich die Frage, ob weiterhin für jede/n Bürobeschäftigte/n ein fester Büroarbeitsplatz, d. h. ein persönlicher Schreibtisch, vorgehalten werden soll oder ob man die Arbeitsplätze von den Bürobeschäftigten entkoppelt, d. h. eine geringere Anzahl Arbeitsplätze als Beschäftigte vorhält, um die Büroinfrastruktur besser auszulasten. Dies wird als Desk Sharing oder Flex Desk bezeichnet. Die Einführung des Desk Sharing ist die notwendige Voraussetzung für eine Büroflächenreduktion aufgrund des mobilen Arbeitens.

Abbildung 39 zeigt, dass 78% der Unternehmen weiterhin im Regelfall für alle am mobilen Arbeiten teilnehmenden Beschäftigten einen Arbeitsplatz im Betrieb vorhalten, d. h. sie verbinden mobiles Arbeiten nicht mit Desk Sharing. Der Anteil ist bei großen Unternehmen signifikant geringer als bei kleinen und mittleren Unternehmen. Die geringe Implementierung von Desk Sharing erscheint plausibel angesichts des Umstandes, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen nicht mehr zwei Tage mobiles Arbeiten erlaubt und eine große Mehrheit sich die Option offenhält, mobiles Arbeiten grundsätzlich zu widerrufen. Ob es notwendig ist, für alle mobil arbeitenden Beschäftigten einen festen Arbeitsplatz im Betrieb vorzuhalten,

²⁷ Besteht z. B. die Regel, die Zeiterfassungssapplikation nur für das mobile Arbeiten zu nutzen, für Präsenzarbeit nur das Zeiterfassungsterminal, kann über den Erfassungskanal die Differenzierung erfolgen.

²⁸ Bei mittleren und großen Unternehmen sowie bei Unternehmen ohne Betriebsrat ist der Anteil der Unternehmen, die den Anteil der mobil geleisteten Arbeitszeit der einzelnen Mitarbeiter auswerten, tendenziell etwas höher. (Anhang)

ist zudem davon abhängig, ob es einheitlich definierte Präsenztage für alle Beschäftigten gibt.

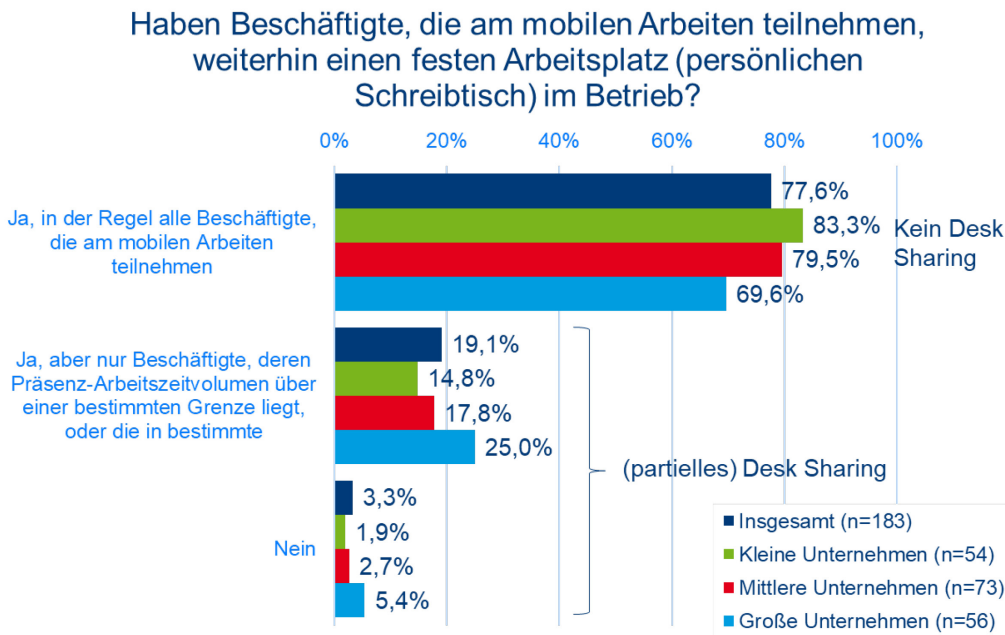


Abbildung 39: Desk Sharing in Verbindung mit mobilem Arbeiten

In Abbildung 40 ist erkennbar, dass der Umfang des mobilen Arbeitens eine Determinante für das Desk Sharing ist: Der Anteil der Unternehmen, die mobiles Arbeiten mit Desk Sharing verknüpfen, ist bei den Unternehmen, die mehr als 40% mobiles Arbeiten erlauben, deutlich und signifikant höher.

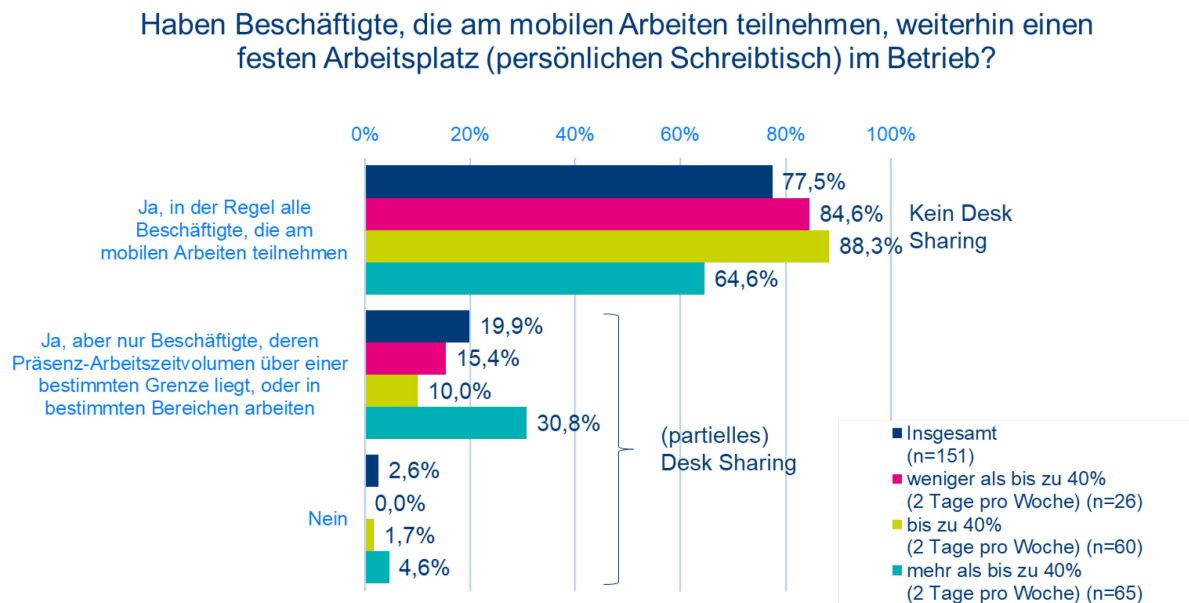


Abbildung 40: Desk Sharing nach dem Umfang des mobilen Arbeitens

Die Ergebnisse machen auch deutlich, dass es bei den meisten Unternehmen, die Desk Sharing praktizieren, Beschäftigte oder Bereiche gibt, die nicht am Desk Sharing teilnehmen.

Abbildung 41 zeigt die Verteilung der Antworten auf die Frage, ob aufgrund des mobilen Arbeitens eine Büroflächenreduktion beabsichtigt wird: Für 63% der Unternehmen ist eine Büroflächenreduktion aufgrund des mobilen Arbeitens nicht relevant. Rund 30% planen oder ziehen eine Büroflächenreduktion in Erwägung. 6% haben sie schon umgesetzt. Bei größeren Unternehmen hat Büroflächenreduktion eine signifikant höhere Relevanz.

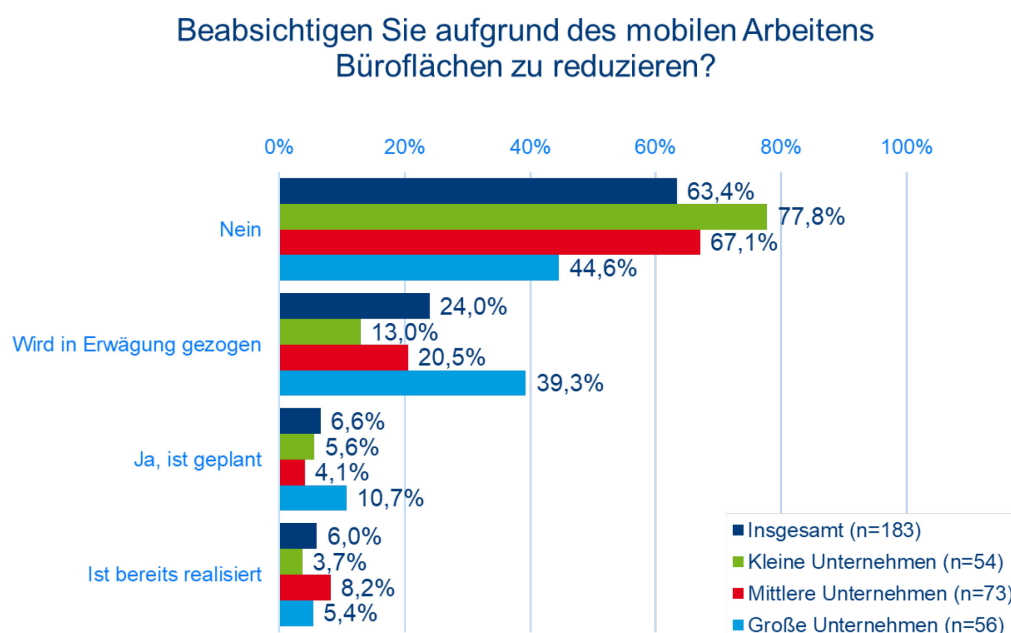


Abbildung 41: Absicht einer Büroflächenreduktion aufgrund des mobilen Arbeitens

Bei Unternehmen, die Desk Sharing zumindest partiell eingeführt haben, ist der Anteil der Unternehmen, die eine Büroflächenreduktion umgesetzt haben, mit 22% signifikant und bedeutend höher als bei denen, die es nicht praktizieren (1%) (Anhang).

6 Fazit

Obwohl im Großhandel wesentliche Teile der Wertschöpfung in Präsenz erbracht werden müssen und daher für einen Teil der Beschäftigten, insbesondere für gewerbliche Beschäftigte keine Spielräume für mobiles Arbeiten bestehen, wird mobiles Arbeiten nach der Pandemie weiterhin auf einem relativ hohen und mit dem verarbeitenden Gewerbe vergleichbaren Niveau ermöglicht und genutzt.

Unternehmen, die während der Pandemie insgesamt positive Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten gemacht haben und sich demzufolge ein positiveres Urteil über das mobile Arbeiten gebildet haben, entscheiden sich häufiger dazu, es auch nach der Pandemie weiterhin generell zu ermöglichen. Die Entscheidung wird darüber hinaus begünstigt durch das Vorhandensein eines Betriebsrats, einen höheren Anteil von Angestellten an den Gesamtbeschäftigten und einen Standort mit einer höheren Bevölkerungsdichte.

Ein Modell aus dem Betroffensein von positiven und negativen Effekten mobilen Arbeitens kann rund 60% der Varianz des Urteils zum mobilen Arbeiten erklären, dabei haben als positive Effekte die verbesserten Chancen auf dem Arbeitsmarkt und die positive Wirkung auf die Leistung sowie als negativer Effekt ein (befürchteter) Kontrollverlust den größten Einfluss auf das Urteil. Die Reduktion von Kosten und die Auswirkung auf den sozialen Zusammenhalt haben dagegen keinen Einfluss.

Die wesentlichen Motive der Unternehmen für die generelle Fortführung des mobilen Arbeitens liegen in der Steigerung des Wohlbefindens der Beschäftigten und der Erhaltung bzw. Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität und der damit verbundenen besseren Chancen im Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt. Dagegen haben Kosteneinsparungen und Leistungssteigerung als Motive keine Bedeutung. Dies spiegelt sich auch darin wider, dass eine positive Wirkung des mobilen Arbeitens auf die Arbeitgeberattraktivität wesentlich häufiger attestiert wird, als auf Kosten und Leistung.

Die wesentlichen Gründe, dass Unternehmen nach der Pandemie mobiles Arbeiten nicht mehr generell ermöglichen, sind die negativen Auswirkungen auf die Kommunikation und Zusammenarbeit sowie auf den sozialen Zusammenhalt der Beschäftigten. Diese werden auch von den Unternehmen, die mobiles Arbeiten generell ermöglichen, aktuell als die mit Abstand größten Herausforderungen gesehen. Das potenzielle Ungerechtigkeitsempfinden

bei Beschäftigten, die nicht bzw. weniger mobil arbeiten können, spielt aus Unternehmenssicht sowohl bei den Nichtfortführungsmotiven als auch bei den aktuellen Herausforderungen eine untergeordnete Rolle.

Die Ausgestaltung der Regelungen zum mobilen Arbeiten ist sowohl von der Unternehmensgröße als auch von der betrieblichen Mitbestimmung abhängig: Größere Unternehmen sowie Unternehmen mit Betriebsrat haben häufiger formale und kollektive sowie großzügigere Regelungen zugunsten der Beschäftigten etabliert: Sie gewähren ihren Beschäftigten häufiger einen Anspruch auf mobiles Arbeiten und erlauben mobiles Arbeiten in einem größeren Umfang.

Es besteht hinsichtlich des erlaubten Umfangs des mobilen Arbeitens eine große Bandbreite von Modellen, die von einem Tag pro Woche bis zum unbegrenzten mobilen Arbeiten reichen. Das von rund 40% der Unternehmen praktizierte 2-Tage-Modell ist das mit Abstand häufigste Modell. Im Durchschnitt werden 2,5 Tage pro Woche erlaubt.²⁹

Mobiles Arbeiten stärkt die Rolle der Führungskräfte. Sie haben bei mehr als der Hälfte der Unternehmen einen großen Entscheidungsspielraum, ob und in welchem Umfang Beschäftigten mobiles Arbeiten ermöglicht wird.

Der mobile PC gehört standardmäßig zur Regelausstattung mobil arbeitender Beschäftigter. Weitere Geräte, wie zusätzlicher Bildschirm und Mobiltelefon, gehören mehrheitlich nicht zur Regelausstattung. Büromöbel werden üblicherweise nicht zur Verfügung gestellt.

Eine Kostenerstattung für mobil arbeitende Beschäftigte hat sich nicht durchgesetzt: Nur 13% der Unternehmen erstatten bestimmte Kosten. Nur bei Unternehmen, die mehr als 40% mobiles Arbeiten erlauben oder zumindest teilweise Desk Sharing praktizieren, ist der Anteil mit 17% bzw. 25% etwas höher.

Obwohl es in der Regel technisch kein Problem ist, in Zeiterfassungssystemen Kategorien für mobil und in Präsenz geleistete Arbeitszeit zu implementieren, um eine differenzierte Erfassung der mobil geleisteten von der in Präsenz geleisteten Arbeitszeit zu ermöglichen, wird sie von weniger als 40% der Unternehmen praktiziert. Von den Unternehmen, die sie praktizieren, wird sie nur von jedem Vierten genutzt, um den Anteil der mobil geleisteten Arbeitszeit der einzelnen Mitarbeitenden auszuwerten. Das bedeutet, dass eine technisch

²⁹ Bezogen auf Unternehmen, die einheitliche Regelungen für alle mobil arbeitenden Beschäftigten haben.

gestützte Kontrolle des mobil geleisteten Arbeitszeitanteils auf Mitarbeitererebene bei 90% der Unternehmen nicht stattfindet.

Das Konzept des Desk Sharing, das Voraussetzung für eine Büroflächenreduktion im Zusammenhang des mobilen Arbeitens ist, wird bisher kaum praktiziert: Nur 22% der Unternehmen haben es zumindest teilweise implementiert. Die Implementierungsquote steigt mit dem Umfang des mobilen Arbeitens: Bei Unternehmen, die mehr als zwei Tage mobiles Arbeiten erlauben, liegt sie bei 35%. Entsprechend der geringen Nutzung von Desk Sharing ist auch das Thema Büroflächenreduktion für die Mehrheit der Unternehmen bislang nicht relevant: 30% planen oder ziehen sie in Erwägung. Nur 6% haben sie schon umgesetzt.

Es ist anzunehmen, dass aufgrund einer ähnlich hohen Nutzung wie im verarbeitenden Gewerbe die gewonnenen Erkenntnisse zu den Motiven der (Nicht-)Fortführung des mobilen Arbeitens, den betrieblichen Regelungen, Desk Sharing und Büroflächenreduktion sowie zur Kontrolle des Umfangs mobilen Arbeitens, insbesondere aber die Zusammenhänge, auch für das verarbeitende Gewerbe und andere Branchen mit einem vergleichbaren Anteil von Bürobeschäftigten zutreffen.³⁰ Sicherheit können hier allerdings nur weitere empirische Erhebungen bringen. Auch um weitere Einflussfaktoren der Ermöglichung und Intensität mobilen Arbeitens sowie Veränderungen in der Gestaltung mobilen Arbeitens zu identifizieren, sind weitere empirische Studien notwendig. Für zukünftige empirische Studien ist zu empfehlen, zusätzlich zum Anteil der mobil arbeitenden Beschäftigten an den Gesamtbeschäftigten, auch den Anteil der mobil arbeitenden Angestellten bzw. Bürobeschäftigten zu erheben, um den Effekt unterschiedlich hoher Anteile von Bürobeschäftigten kontrollieren zu können. Es ist anzunehmen, dass die Varianz in der Verbreitung und Nutzung des mobilen Arbeitens zwischen den Wirtschaftszweigen und Branchen im Wesentlichen auf unterschiedliche Anteile von Bürobeschäftigten zurückzuführen ist.

³⁰ Das ifo Institut misst über einen längeren Zeitraum im Großhandel einen nahezu identischen Anteil von zumindest teilweise im Homeoffice arbeiten Beschäftigten, wie im verarbeitenden Gewerbe (Anhang).

Literaturverzeichnis

Amtsblatt der Europäischen Union (2003). *Empfehlung der Kommission betreffend vom 6. Mai 2003 die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen.* Abgerufen von EUR-Lex: <https://kurzelinks.de/qmx1>

Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V. (2023). *Das wirklich neue Normal: mobile und hybride Arbeit im Jahr 2023. Studie auf Basis repräsentativer Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe.* https://assets-global.website-files.com/62bef2e3601a60f5722d53e9/6450e4639cdfa846f1e1f227_230502_Mobilarbeit_Banken_Grafikband.pdf

Atkin, D., Schoar, A. & Shinde, S. (2023). *Working from Home, Worker Sorting and Development.* Abgerufen von National Bureau of Economic Research: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w31515/w31515.pdf

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2000). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung* (9. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Barrero, J. M., Bloom, N. & Davis, S. J. (2023a). *The Evolution of Working from Home.* Abgerufen von Stanford University: <https://drive.google.com/file/d/1kqbngD8pemqxAkZmWCOQ32Yk6PXK9eVA/view>

Barrero, J. M., Bloom N., Buckman, S. & Davis, S. J. (2023b). *SWAA February 2023 Updates.* Abgerufen von WFH Research: https://wfhresearch.com/wp-content/uploads/2023/03/WFHResearch_updates_March2023.pdf

Bundesagentur für Arbeit (2023). *Arbeitslose nach ausgewählten Personengruppen sowie Arbeitslosenquoten.* Abgerufen von: Statistisches Bundesamt: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=statistic&levelindex=0&levelid=1692953499632&code=13211#abreadcrumb>

Emanuel, N., & Harrington, E. (2023). *Working Remotely? Selection, Treatment, and the Market for Remote Work.* Abgerufen von Federal Reserve Bank of New York: https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/staff_reports/sr1061.pdf?sc_lang=en

Erdsiek, D. (2023). Verbreitung von Homeoffice im New Normal. In Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH Mannheim (Hrsg.), *ZEW Branchen Report Informationswirtschaft.* <https://www.zew.de/publikationen/2-quartal-2023>

Erdsieck, D. & Rost, V. (2022). *Working From Home After COVID-19: Firms Expect a Persistent and Intensive Shift.* Abgerufen von Leibniz Centre for European Economic Research: https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/ZEWKurzexpertisen/EN/ZEW_Shortreport2206.pdf

Eurostat (2021, 17. Mai). *How usual is it to work from home?.* <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210517-2>

Gemeindeverzeichnis-Informationssystem GV-ISys (2022). *Daten aus dem Gemeindeverzeichnis. Kreisfreie Städte und Landkreise nach Fläche. Bevölkerung und Bevölkerungsdichte.* Abgerufen von Statistisches Bundesamt: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Laender-Regionen/Regionales/Gemeindeverzeichnis/Administrativ/04-kreise.html>

Hoffmann, J., Piele, A. & Piele C. (2019). *New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle.* Abgerufen von Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO: <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/2dbcef2e-a9ef-4000-addc-42c3beec95ad/content>

Homburg, C. & Klarmann, M. (2012). Die indirekte Wichtigkeitsbestimmung im Rahmen von Kundenzufriedenheitsuntersuchungen: Probleme und Lösungsansätze. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen* (S. 189-226). Gabler Verlag.

IDC Central Europe GmbH (2022). *Mit Hybrid Work die Zufriedenheit der Mitarbeiter in den Fokus rücken. Work Transformation in Deutschland 2022.* https://news.microsoft.com/wp-content/uploads/prod/sites/40/2022/11/IDC_Work-Transformation-in-Deutschland-2022_EB_Microsoft.pdf

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (2019). *Checkliste zur Gestaltung mobiler Arbeit.* <https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/checklistenhandlungshilfen/checkliste-zur-gestaltung-mobiler-arbeit>

Jones Lang LaSalle IP, Inc. (2022). *The Future of Work Survey 2022. Five critical challenges ahead for real estate.* <https://www.jll.de/en/trends-and-insights/research/jll-future-of-work-survey-2022>

Keßenich, F. (2021). Wie bekomme ich Arbeitnehmer dauerhaft oder fakultativ zurück in meinen Betrieb?. In B. Geck & T. Hey (Hrsg.), *Telearbeit | Homeoffice | Mobiles Arbeiten. Grundlagen und rechtliche Leitplanken* (S. 101–114). Verlag Dr. Otto Schmidt.

Kühne, S. & Theurer, M. (12. Februar 2023). *Deutschland kehrt zurück ins Büro.* Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung. Abgerufen von F.A.Z.-Bibliotheksportal: <https://www.faz-bibliothek.de/faz-portal>

Kunze, F. & Hampel, K. (2023). *Konstanzer Homeoffice-Studie. Datenauswertung vom April 2023.* Abgerufen von Universität Konstanz: <https://www.polver.uni-konstanz.de/kunze/konstanzer-homeoffice-studie/>

Kunze, F., Hampel, K. & Zimmermann, S. (2021). *Homeoffice und mobiles Arbeiten? Frag doch einfach!.* München: UVK Verlag.

Kunze, F. & Zimmermann, S. (2022). *Die Transformation zu einer hybriden Arbeitswelt – Ergebnisbericht zur Konstanzer Homeoffice Studie 2020-2022.* Abgerufen von Universität Konstanz: <https://kops.uni-konstanz.de/server/api/core/bitstreams/ca63bff5-1dfd-43dd-a741-543ab2babdc1/content>

Lawrence, K., Maurer, S. I., Rybka, D., Mayer, L., Möcker, D. R. & Roland, R. M. (2023). *Home sweet Homeoffice. Dritte Auflage der PwC-Studie zum ortsunabhängigen Arbeiten.* Abgerufen von PricewaterhouseCoopers GmbH: <https://www.pwc.de/de/real-estate/real-estate-institute/home-sweet-homeoffice.pdf>

Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V. (2023). *Randstadt-ifo-Personalleiterbefragung.* Abgerufen von Randstad Deutschland GmbH & Co. KG: <https://www.randstad.de/s3fs-media/de/public/2023-06/randstad-ifo-personalleiterbefragung-q2-2023.pdf>

Mierich, S. (2020): *Orts- und zeitflexibles arbeiten. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen.* Abgerufen von Hans-Böckler-Stiftung: https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007827

Okta Inc. (2023). *Der Okta Hybrid Work Report 2023. Wie europäische Unternehmen langfristige Strategien für das hybride Arbeiten entwickeln.* <https://www.okta.com/de/resources/hybrid-work-report-2023/>

Rafflenbeul-Schaub, C. (2019). *Personalrecruiting im Großhandel.* Abgerufen von Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften – Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel: <https://doi.org/10.26271/opus-1092>

Schröder, C., Entringer, T., Göbel, J., Grabka, M., Graeber, D., Kröger, D., Kroh, M., Kühne, S., Liebig, S., Schupp, J., Seebauer, J. & Zinn, S. (2020). *Vor dem Covid-19-Virus sind nicht alle Erwerbstätigen gleich.* Abgerufen von Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.789499.de/diw_aktuell_41.pdf

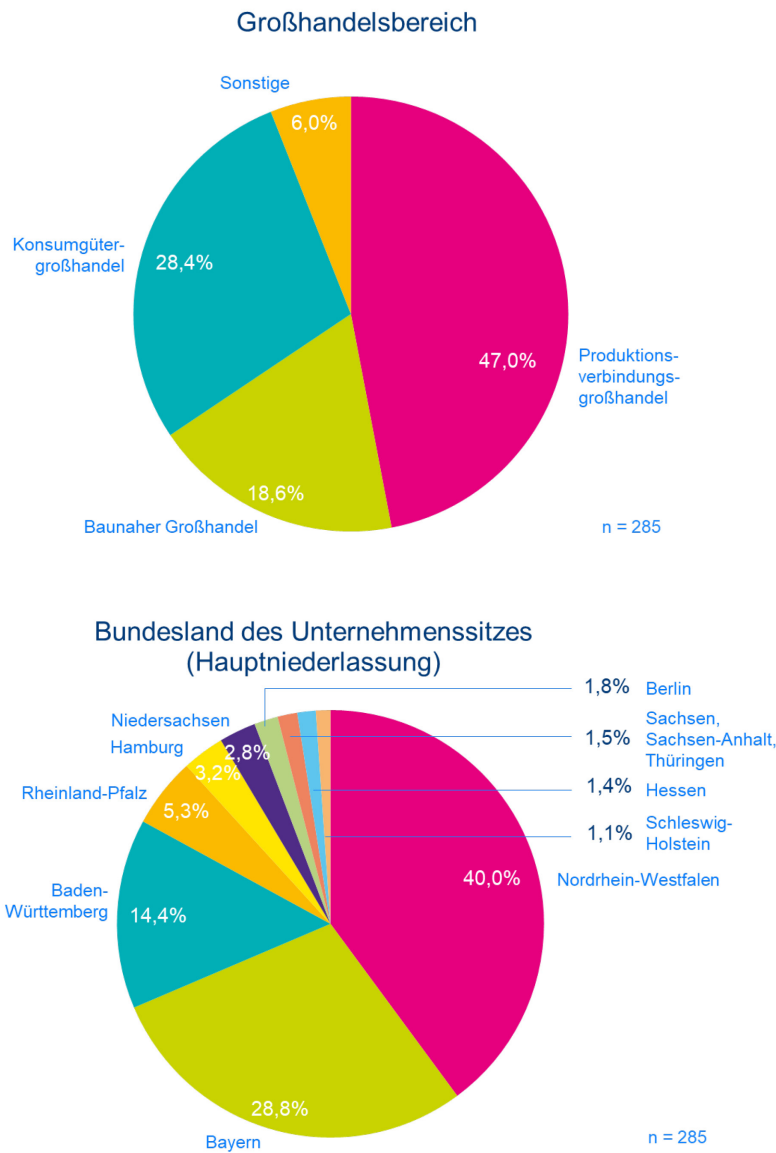
Statistisches Bundesamt (2022). *Unternehmen, Beschäftigte, Umsatz und weitere betriebs- und volkswirtschaftliche Kennzahlen im Handel: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige.* <https://www-genesis.destatis.de/genesis//online?operation=table&code=45341-0001&bypass=true&levelindex=0&levelid=1692953019037#abreadcrumb>

Zacher, H. (2023, 13. März). *Wissenschaft zwischen Homeoffice und Hochschule.* Abgerufen von Deutscher Hochschulverband: <https://www.forschung-und-lehre.de/karriere/wissenschaft-zwischen-homeoffice-und-hochschule-5470>

Anhang

Anhang 1 Strukturmerkmale und Bedingungsfaktoren.....	X
Anhang 2 Ergebnisse zum mobilen Arbeiten	XII
Anhang 3 Diskriminanzanalyse zur Ermöglichung mobilen Arbeitens	XVII
Anhang 4 Regressionsanalysen zum Einfluss positiver und negativer Effekte	XIX
Anhang 5 Diskriminanzanalyse zum Umfang mobilen Arbeitens.....	XXIII
Anhang 6 Externe Daten.....	XXV

Anhang 1 Strukturmerkmale und Bedingungsfaktoren:



Zusammenhang zwischen Großhandelsbereich und Anteil der Angestellten

Bericht

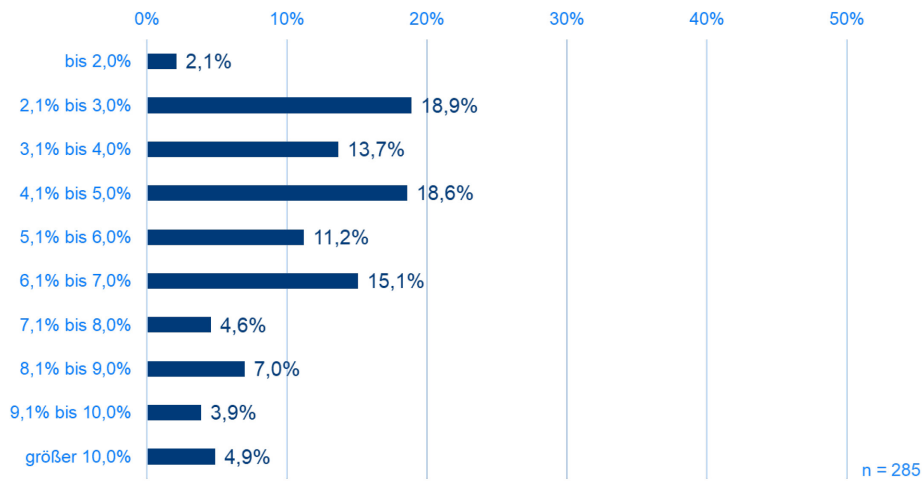
Anteil Angestellter

In welchem Großhandelsbereich sind Sie tätig?	Mittelwert	N	Std.-Abweichung
Produktionsverbindungs-großhandel	64,0844	134	22,45902
Baunaher Großhandel	60,1110	53	22,67404
Konsumgüter-großhandel	54,9081	81	29,48083
Sonstiger	59,4879	17	28,21184
Insgesamt	60,4633	285	25,20085

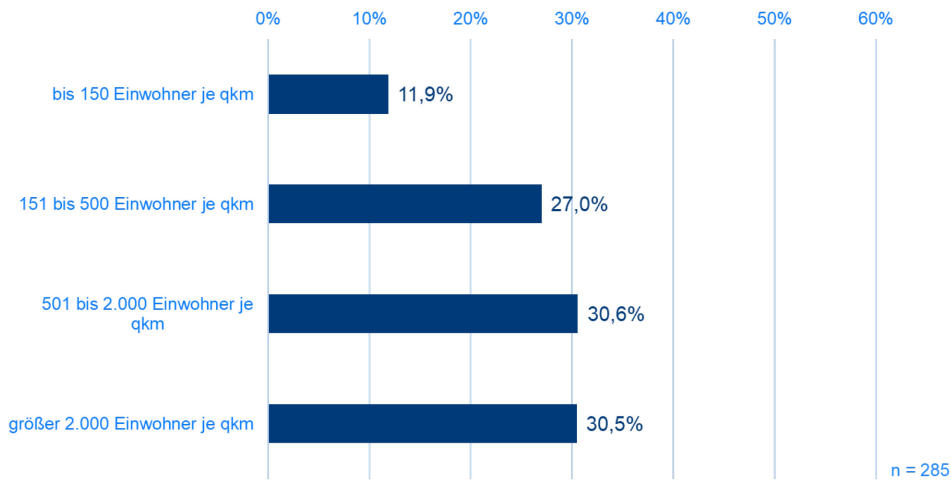
ANOVA-Tabelle

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Anteil Angestellter * In welchem Großhandelsbereich sind Sie tätig?	Zwischen den Gruppen (Kombiniert)	4279,441	3	1426,480	2,276	,080
	Linearität	3328,378	1	3328,378	5,312	,022
	Abweichung von der Linearität	951,063	2	475,531	,759	,469
Innerhalb der Gruppen		176084,094	281	626,634		
Insgesamt		180363,536	284			

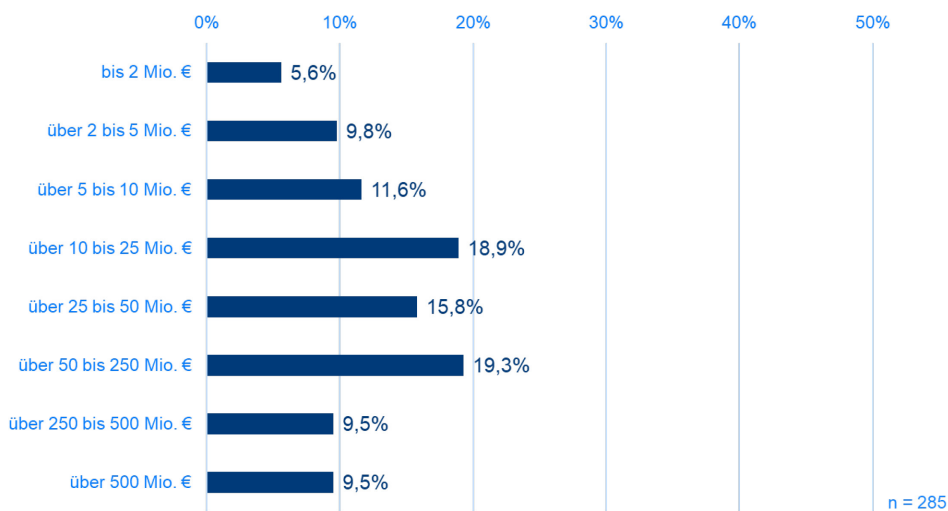
Arbeitslosenquote im Jahr 2022 am Unternehmenssitz auf Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte



Bevölkerungsdichte am Unternehmenssitz auf Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte



Umsatzgrößenklasse



Anhang 2 Ergebnisse zum mobilen Arbeiten:

Abhängigkeit der Formalisierung von Beschäftigtengröße und Betriebsrat

Kreuztabelle Beschäftigtengrößeklassen * Formalisierung * Betriebsrat

Betriebsrat				Formalisierung				Gesamt	
				Kollektivregelung	Kombination aus Kollektiv- und individualrechtlicher Regelung	Individualrechtliche Regelung	nicht formalisiert (nicht schriftlich)		
ohne	Beschäftigtengrößeklassen	Kleine Unternehmen	Anzahl	9	8	6	14	37	
			% von Beschäftigtengrößeklassen	24,3%	21,6%	16,2%	37,8%	100,0%	
		Mittlere Unternehmen	Anzahl	16	6	8	6	36	
			% von Beschäftigtengrößeklassen	44,4%	16,7%	22,2%	16,7%	100,0%	
		Große Unternehmen	Anzahl	9	6	1	0	16	
			% von Beschäftigtengrößeklassen	56,3%	37,5%	6,3%	0,0%	100,0%	
	Gesamt	Anzahl	34	20	15	20	89		
		% von Beschäftigtengrößeklassen	38,2%	22,5%	16,9%	22,5%	100,0%		
	mit	Beschäftigtengrößeklassen	Kleine Unternehmen	Anzahl	1	0		2	3
				% von Beschäftigtengrößeklassen	33,3%	0,0%		66,7%	100,0%
Mittlere Unternehmen			Anzahl	26	4		2	32	
			% von Beschäftigtengrößeklassen	81,3%	12,5%		6,3%	100,0%	
Große Unternehmen			Anzahl	31	6		3	40	
			% von Beschäftigtengrößeklassen	77,5%	15,0%		7,5%	100,0%	
Gesamt		Anzahl	58	10		7	75		
		% von Beschäftigtengrößeklassen	77,3%	13,3%		9,3%	100,0%		
Gesamt		Beschäftigtengrößeklassen	Kleine Unternehmen	Anzahl	10	8	6	16	40
				% von Beschäftigtengrößeklassen	25,0%	20,0%	15,0%	40,0%	100,0%
	Mittlere Unternehmen		Anzahl	42	10	8	8	68	
			% von Beschäftigtengrößeklassen	61,8%	14,7%	11,8%	11,8%	100,0%	
	Große Unternehmen		Anzahl	40	12	1	3	56	
			% von Beschäftigtengrößeklassen	71,4%	21,4%	1,8%	5,4%	100,0%	
	Gesamt	Anzahl	92	30	15	27	164		
		% von Beschäftigtengrößeklassen	56,1%	18,3%	9,1%	16,5%	100,0%		

Beschäftigtengrößeklassen Symmetrische Maße

Betriebsrat		Wert		Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise ^b	Näherungsweise Signifikanz
ohne	Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,385			,017
	Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	-,354	,090	-3,533	<,001 ^c
	Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Korrelation nach Spearman	-,351	,089	-3,491	<,001 ^c
	Anzahl der gültigen Fälle			89		
mit	Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,376			,015
	Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	-,236	,175	-2,071	,042 ^c
	Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Korrelation nach Spearman	-,060	,128	-,511	,611 ^c
	Anzahl der gültigen Fälle			75		
Gesamt	Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,416			<,001
	Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	-,435	,071	-6,156	<,001 ^c
	Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Korrelation nach Spearman	-,390	,069	-5,397	<,001 ^c
	Anzahl der gültigen Fälle			164		

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung

Kreuztabelle Betriebsrat * Formalisierung * Beschäftigtengrößenklassen

Beschäftigtengrößenklassen			Kollektivregelung	Formalisierung			Gesamt	
				Kombination aus Kollektiv- und individualrechtlicher Regelung	Individualrechtliche Regelung	nicht formalisiert (nicht schriftlich)		
Kleine Unternehmen	Betriebsrat	ohne	Anzahl	9	8	6	14	37
			% von Betriebsrat	24,3%	21,6%	16,2%	37,8%	100,0%
	mit	Anzahl	1	0	0	2	3	
			% von Betriebsrat	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%	100,0%
	Gesamt	Anzahl	10	8	6	16	40	
% von Betriebsrat			25,0%	20,0%	15,0%	40,0%	100,0%	
Mittlere Unternehmen	Betriebsrat	ohne	Anzahl	16	6	8	6	36
			% von Betriebsrat	44,4%	16,7%	22,2%	16,7%	100,0%
	mit	Anzahl	26	4	0	2	32	
			% von Betriebsrat	81,3%	12,5%	0,0%	6,3%	100,0%
	Gesamt	Anzahl	42	10	8	8	68	
% von Betriebsrat			61,8%	14,7%	11,8%	11,8%	100,0%	
Große Unternehmen	Betriebsrat	ohne	Anzahl	9	6	1	0	16
			% von Betriebsrat	56,3%	37,5%	6,3%	0,0%	100,0%
	mit	Anzahl	31	6	0	3	40	
			% von Betriebsrat	77,5%	15,0%	0,0%	7,5%	100,0%
	Gesamt	Anzahl	40	12	1	3	56	
% von Betriebsrat			71,4%	21,4%	1,8%	5,4%	100,0%	
Gesamt	Betriebsrat	ohne	Anzahl	34	20	15	20	89
			% von Betriebsrat	38,2%	22,5%	16,9%	22,5%	100,0%
	mit	Anzahl	58	10	0	7	75	
			% von Betriebsrat	77,3%	13,3%	0,0%	9,3%	100,0%
	Gesamt	Anzahl	92	30	15	27	164	
% von Betriebsrat			56,1%	18,3%	9,1%	16,5%	100,0%	

Betriebsrat Symmetrische Maße

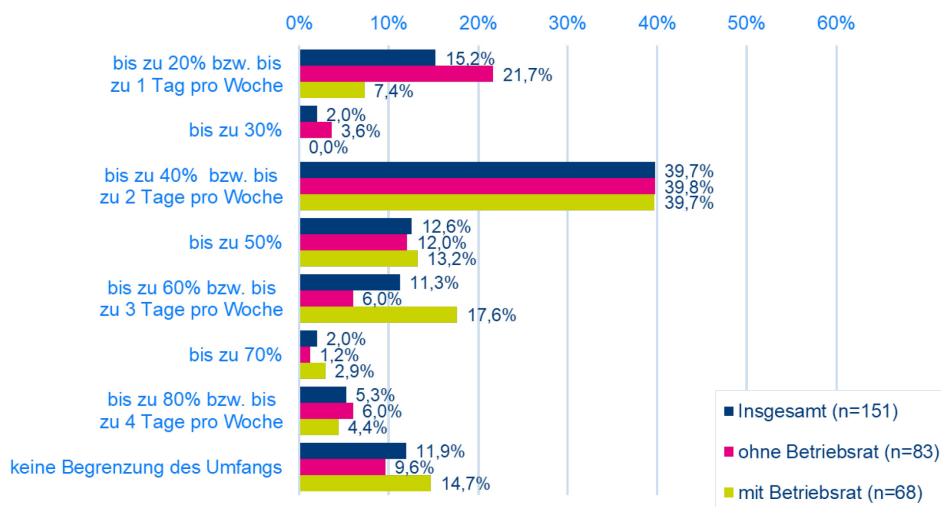
Beschäftigtengrößenklassen			Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise ^b	Näherungsweise Signifikanz
Kleine Unternehmen	Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,208			,615
	Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	,070	,181	,430	,670 ^c
	Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Korrelation nach Spearman	,078	,184	,480	,634 ^c
	Anzahl der gültigen Fälle		40			
Mittlere Unternehmen	Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,395			,006
	Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	-,374	,105	-3,276	,002 ^c
	Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Korrelation nach Spearman	-,390	,105	-3,437	,001 ^c
	Anzahl der gültigen Fälle		68			
Große Unternehmen	Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,336			,068
	Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	-,073	,124	-,538	,593 ^c
	Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Korrelation nach Spearman	-,187	,138	-1,399	,167 ^c
	Anzahl der gültigen Fälle		56			
Gesamt	Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,393			<,001
	Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	-,361	,069	-4,921	<,001 ^c
	Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Korrelation nach Spearman	-,390	,069	-5,386	<,001 ^c
	Anzahl der gültigen Fälle		164			

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

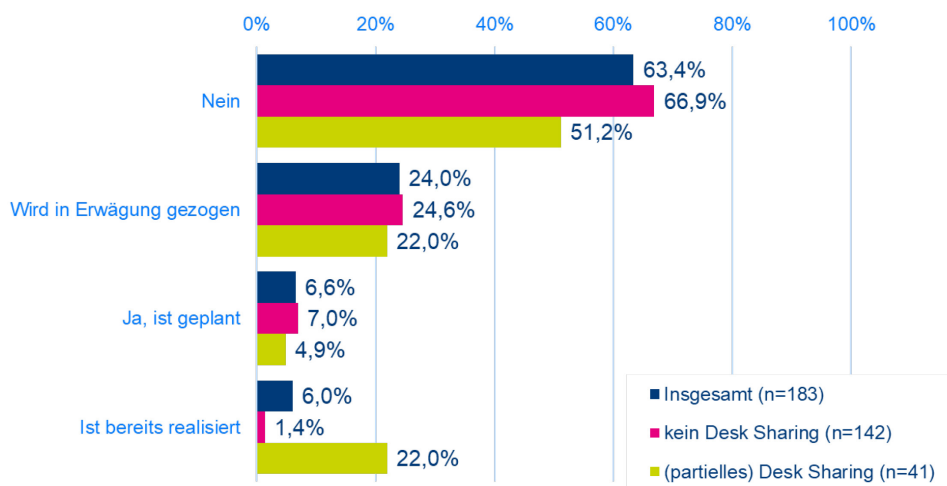
b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung

Zeitliche Begrenzung des mobilen Arbeitens nach betrieblicher Mitbestimmung



Beabsichtigen Sie aufgrund des mobilen Arbeitens Büroflächen zu reduzieren?

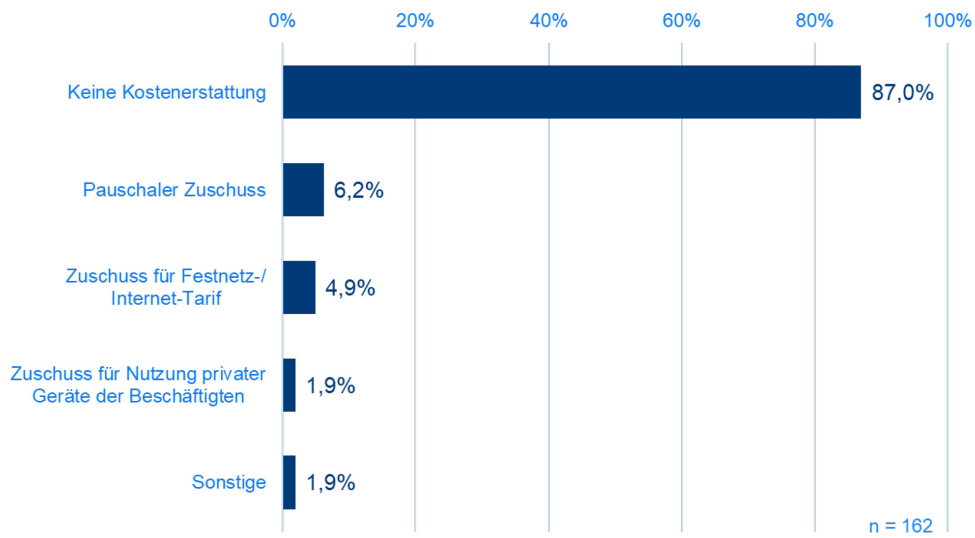


Korrelation Anteil mobil geleistete Arbeitszeit und Effekt Kosteneinsparung

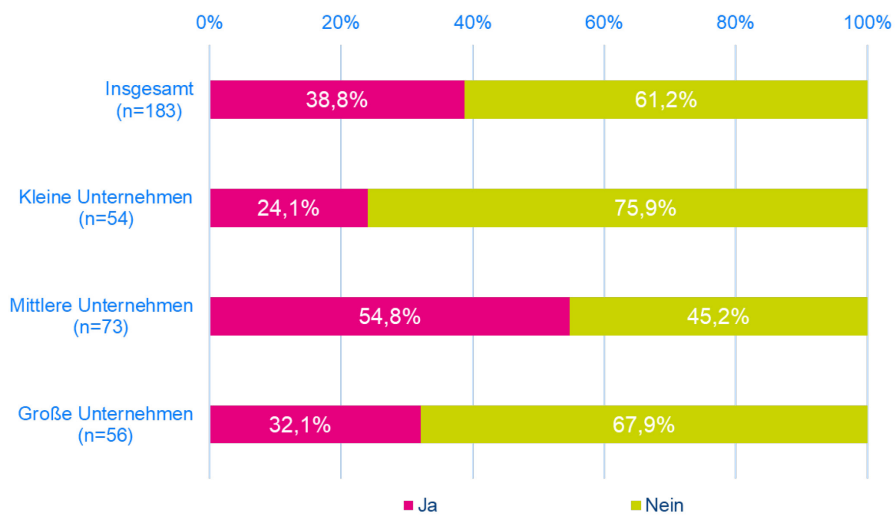
	Anteil mobil geleisteter Arbeitszeit an der gesamten Arbeitszeit von Beschäftigten, die am mobilen Arbeiten teilnehmen	Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : reduziert Koste
Anteil mobil geleisteter Arbeitszeit an der gesamten Arbeitszeit von Beschäftigten, die am mobilen Arbeiten teilnehmen	Pearson-Korrelation	1
	Sig. (2-seitig)	,193**
	N	183
Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : reduziert Koste	Pearson-Korrelation	,193**
	Sig. (2-seitig)	,009
	N	183
		285

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Kostenerstattungen für mobil arbeitende Beschäftigte



Erfassen Sie die mobil geleistete Arbeitszeit differenziert von der in Präsenz geleisteten Arbeitszeit?



Kontrolle des Umfangs mobilen Arbeitens

Beschäftigtengrößenklassen_3 * Werten Sie den Anteil der mobil geleisteten Arbeitszeit der einzelnen Mitarbeitenden aus? Kreuztabelle

			Werten Sie den Anteil der mobil geleisteten Arbeitszeit der einzelnen Mitarbeitenden aus?		Gesamt
			Ja	Nein	
Beschäftigtengrößenklassen_3	Kleine Unternehmen	Anzahl	1	12	13
		% von Beschäftigtengrößenklassen_3	7,7%	92,3%	100,0%
	Mittlere Unternehmen	Anzahl	11	29	40
		% von Beschäftigtengrößenklassen_3	27,5%	72,5%	100,0%
	Große Unternehmen	Anzahl	6	12	18
		% von Beschäftigtengrößenklassen_3	33,3%	66,7%	100,0%
Gesamt		Anzahl	18	53	71
		% von Beschäftigtengrößenklassen_3	25,4%	74,6%	100,0%

Symmetrische Maße

		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise t ^b	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,196			,241
Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	-,198	,093	-1,676	,098 ^c
Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Korrelation nach Spearman	-,181	,106	-1,530	,131 ^c
Anzahl der gültigen Fälle		71			

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung

Anhang 3 Diskriminanzanalyse zur Ermöglichung mobilen Arbeitens:

Aufgenommene/Entfernte Variablen^{a,b,c,d}

Schritt	Aufgenommen	Statistik	df1	df2	Wilks-Lambda			Exaktes F		Sig.
					df3	Statistik	df1	df2		
1	Wie sind die Erfahrungen Ihres Unternehmens mit dem mobilen Arbeiten insgesamt?	,802	1	1	283,000	70,045	1	283,000	,000	
2	Betriebsrat_1_0	,778	2	1	283,000	40,126	2	282,000	,000	
3	Anteil Angestellter	,755	3	1	283,000	30,359	3	281,000	,000	
4	Bevölkerungsdichte	,739	4	1	283,000	24,710	4	280,000	,000	

Bei jedem Schritt wird die Variable aufgenommen, die das gesamte Wilks-Lambda minimiert.

- Maximale Anzahl der Schritte ist 14.
- Minimaler partieller F-Wert für die Aufnahme ist 3.84.
- Maximaler partieller F-Wert für den Ausschluß ist 2.71.
- F-Niveau, Toleranz oder VIN sind für eine weitere Berechnung unzureichend.

Variablen in der Analyse

Schritt		Toleranz	F-Wert für den Ausschluß	Wilks-Lambda
1	Wie sind die Erfahrungen Ihres Unternehmens mit dem mobilen Arbeiten insgesamt?	1,000	70,045	
2	Wie sind die Erfahrungen Ihres Unternehmens mit dem mobilen Arbeiten insgesamt?	,988	59,629	,943
	Betriebsrat_1_0	,988	8,380	,802
3	Wie sind die Erfahrungen Ihres Unternehmens mit dem mobilen Arbeiten insgesamt?	,985	53,895	,900
	Betriebsrat_1_0	,978	9,823	,782
	Anteil Angestellter	,988	8,649	,778
4	Wie sind die Erfahrungen Ihres Unternehmens mit dem mobilen Arbeiten insgesamt?	,985	53,288	,880
	Betriebsrat_1_0	,975	8,719	,762
	Anteil Angestellter	,985	7,619	,759
	Bevölkerungsdichte	,995	6,108	,755

Variablen, die NICHT in der Analyse sind

Schritt		Toleranz	Min. Toleranz	F-Wert für die Aufnahme	Wilks-Lambda
0	Arbeitslosenquote	1,000	1,000	3,689	,987
	Bevölkerungsdichte	1,000	1,000	9,488	,968
	Betriebsrat_1_0	1,000	1,000	17,084	,943
	In welchem Ausmaß sind Prozesse in Beschaffung/Einkauf, Vertrieb und Verwaltung papierlos? Die Prozesse sind ...	1,000	1,000	11,333	,961
	Gesamtzahl der Beschäftigten	1,000	1,000	6,766	,977
	Anteil Angestellter	1,000	1,000	11,416	,961
	Wie sind die Erfahrungen Ihres Unternehmens mit dem mobilen Arbeiten insgesamt?	1,000	1,000	70,045	,802
1	Arbeitslosenquote	,991	,991	1,008	,799
	Bevölkerungsdichte	1,000	1,000	8,121	,779
	Betriebsrat_1_0	,988	,988	8,380	,778
	In welchem Ausmaß sind Prozesse in Beschaffung/Einkauf, Vertrieb und Verwaltung papierlos? Die Prozesse sind ...	,991	,991	5,304	,787
	Gesamtzahl der Beschäftigten	1,000	1,000	5,338	,787
	Anteil Angestellter	,998	,998	7,207	,782
2	Arbeitslosenquote	,970	,967	,338	,778
	Bevölkerungsdichte	,998	,986	7,128	,759
	In welchem Ausmaß sind Prozesse in Beschaffung/Einkauf, Vertrieb und Verwaltung papierlos? Die Prozesse sind ...	,990	,978	5,602	,763
	Gesamtzahl der Beschäftigten	,909	,899	2,203	,772
	Anteil Angestellter	,988	,978	8,649	,755
3	Arbeitslosenquote	,970	,958	,392	,754
	Bevölkerungsdichte	,995	,975	6,108	,739
	In welchem Ausmaß sind Prozesse in Beschaffung/Einkauf, Vertrieb und Verwaltung papierlos? Die Prozesse sind ...	,975	,973	3,959	,745
	Gesamtzahl der Beschäftigten	,870	,870	4,425	,743
4	Arbeitslosenquote	,710	,710	,569	,738
	In welchem Ausmaß sind Prozesse in Beschaffung/Einkauf, Vertrieb und Verwaltung papierlos? Die Prozesse sind ...	,974	,971	3,613	,730
	Gesamtzahl der Beschäftigten	,865	,865	3,569	,730

Wilks-Lambda

Schritt	Anzahl der Variablen	Lambda	df1	df2	df3	Statistik	Exaktes F		Sig.
							df1	df2	
1	1	,802	1	1	283	70,045	1	283,000	<,001
2	2	,778	2	1	283	40,126	2	282,000	<,001
3	3	,755	3	1	283	30,359	3	281,000	<,001
4	4	,739	4	1	283	24,710	4	280,000	<,001

Eigenwerte

Funktion	Eigenwert	% der Varianz	Kumulierte %	Kanonische Korrelation
1	,353 ^a	100,0	100,0	,511

a. Die ersten 1 kanonischen Diskriminanzfunktionen werden in dieser Analyse verwendet.

Wilks-Lambda

Test der Funktion(en)	Wilks-Lambda	Chi-Quadrat	df	Sig.
1	,739	84,954	4	<,001

Anhang 4 Regressionsanalysen zum Einfluss positiver und negativer Effekte:

a) Regressionsanalyse mit allen Datensätzen

Aufgenommene/Entfernte Variablen^a

Aufgenommene Variablen	Entfernte Variablen	Methode
Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : führt zum Empfinden von Ungerechtigkeit bei Beschäftigten, die weniger mobil arbeiten dürfen, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? ?Mobiles Arbeiten ... : reduziert Kosten, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? u?Mobiles Arbeiten ... : verbessert die Chancen, Beschäftigte zu gewinnen und zu halten, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? zu?Mobiles Arbeiten ... : wirkt negativ auf den sozialen Zusammenhalt der Beschäftigten, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? zu?Mobiles Arbeiten ... : führt zu einem Kontrollverlust, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : wirkt positiv auf das Wohlbefinden der Beschäftigten, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? n zu?Mobiles Arbeiten ... : erschwert die Kommunikation und Zusammenarbeit, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? f die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : wirkt positiv auf die Leistung der Beschäftigten		Einschluß

a. Abhängige Variable: Wie sind die Erfahrungen Ihres Unternehmens mit dem mobilen Arbeiten insgesamt?

b. Alle gewünschten Variablen wurden eingegeben.

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,767 ^a	,589	,577	,539

a. Einflußvariablen : (Konstante), Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
Mobiles Arbeiten ... : führt zum Empfinden von Ungerechtigkeit bei Beschäftigten, die weniger mobil arbeiten dürfen, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
?Mobiles Arbeiten ... : reduziert Kosten, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
u?Mobiles Arbeiten ... : verbessert die Chancen, Beschäftigte zu gewinnen und zu halten, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
zu?Mobiles Arbeiten ... : wirkt negativ auf den sozialen Zusammenhalt der Beschäftigten, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
zu?Mobiles Arbeiten ... : führt zu einem Kontrollverlust, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
Mobiles Arbeiten ... : wirkt positiv auf das Wohlbefinden der Beschäftigten, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
n zu?Mobiles Arbeiten ... : erschwert die Kommunikation und Zusammenarbeit, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
f die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : wirkt positiv auf die Leistung der Beschäftigten

ANOVA^a

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	114,891	8	14,361	49,433	<,001 ^b
	Nicht standardisierte Residuen	80,183	276	,291		
	Gesamt	195,074	284			

a. Abhängige Variable: Wie sind die Erfahrungen Ihres Unternehmens mit dem mobilen Arbeiten insgesamt?

b. Einflußvariablen : (Konstante), Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?

Mobiles Arbeiten ... : führt zum Empfinden von Ungerechtigkeit bei Beschäftigten, die weniger mobil arbeiten dürfen, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
?Mobiles Arbeiten ... : reduziert Kosten, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
u?Mobiles Arbeiten ... : verbessert die Chancen, Beschäftigte zu gewinnen und zu halten, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
zu?Mobiles Arbeiten ... : wirkt negativ auf den sozialen Zusammenhalt der Beschäftigten, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
zu?Mobiles Arbeiten ... : führt zu einem Kontrollverlust, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
Mobiles Arbeiten ... : wirkt positiv auf das Wohlbefinden der Beschäftigten, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
n zu?Mobiles Arbeiten ... : erschwert die Kommunikation und Zusammenarbeit, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
f die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : wirkt positiv auf die Leistung der Beschäftigten

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler	Beta		
1	(Konstante)	3,114	,263		11,833	<,001
	Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : wirkt positiv auf die Leistung der Beschäftigten	,174	,051	,196	3,420	<,001
	Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : wirkt positiv auf das Wohlbefinden der Beschäftigten	,129	,050	,144	2,578	,010
	Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : verbessert die Chancen, Beschäftigte zu gewinnen und zu halte	,173	,040	,217	4,311	<,001
	Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : reduziert Kosten	,030	,037	,038	,815	,416
	Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : erschwert die Kommunikation und Zusammenarbeit	-,147	,048	-,168	-3,084	,002
	Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : führt zu einem Kontrollverlust	-,178	,042	-,212	-4,280	<,001
	Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : wirkt negativ auf den sozialen Zusammenhalt der Beschäftigte	-,001	,041	-,002	-,032	,974
	Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : führt zum Empfinden von Ungerechtigkeit bei Beschäftigten, die weniger mobil arbeiten dürfen	-,094	,033	-,126	-2,822	,005

a. Abhängige Variable: Wie sind die Erfahrungen Ihres Unternehmens mit dem mobilen Arbeiten insgesamt?

b) Regressionsanalyse ohne „Job-Position = sonstige“

Aufgenommene/Entfernte Variablen^a

Modell	Aufgenommene Variablen	Entfernte Variablen	Methode
1	Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : führt zum Empfinden von Ungerechtigkeit bei Beschäftigten, die weniger mobil arbeiten dürfen, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : reduziert Kosten, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : verbessert die Chancen, Beschäftigte zu gewinnen und zu halten, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : wirkt negativ auf den sozialen Zusammenhalt der Beschäftigten, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : führt zu einem Kontrollverlust, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : wirkt positiv auf die Leistung der Beschäftigten, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : erschwert die Kommunikation und Zusammenarbeit, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : wirkt positiv auf das Wohlbefinden der Beschäftigten		Einschluß

a. Abhängige Variable: Wie sind die Erfahrungen Ihres Unternehmens mit dem mobilen Arbeiten insgesamt?

b. Alle gewünschten Variablen wurden eingegeben.

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,798 ^a	,637	,625	,517

- a. Einflussvariablen : (Konstante), Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
 Mobiles Arbeiten ... : führt zum Empfinden von Ungerechtigkeit bei Beschäftigten, die weniger mobil arbeiten dürfen, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu
 ?Mobiles Arbeiten ... : reduziert Kosten, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu
 u?Mobiles Arbeiten ... : verbessert die Chancen, Beschäftigte zu gewinnen und zu halten, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
 Mobiles Arbeiten ... : wirkt negativ auf den sozialen Zusammenhalt der Beschäftigten, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
 Mobiles Arbeiten ... : führt zu einem Kontrollverlust, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
 Mobiles Arbeiten ... : wirkt positiv auf die Leistung der Beschäftigten, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
 Mobiles Arbeiten ... : erschwert die Kommunikation und Zusammenarbeit, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
 Mobiles Arbeiten ... : wirkt positiv auf das Wohlbefinden der Beschäftigten

ANOVA^a

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	114,555	8	14,319	53,642	<,001 ^b
	Nicht standardisierte Residuen	65,401	245	,267		
	Gesamt	179,957	253			

- a. Abhängige Variable: Wie sind die Erfahrungen Ihres Unternehmens mit dem mobilen Arbeiten insgesamt?
- b. Einflussvariablen : (Konstante), Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
 Mobiles Arbeiten ... : führt zum Empfinden von Ungerechtigkeit bei Beschäftigten, die weniger mobil arbeiten dürfen, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu
 ?Mobiles Arbeiten ... : reduziert Kosten, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu
 u?Mobiles Arbeiten ... : verbessert die Chancen, Beschäftigte zu gewinnen und zu halten, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
 Mobiles Arbeiten ... : wirkt negativ auf den sozialen Zusammenhalt der Beschäftigten, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
 Mobiles Arbeiten ... : führt zu einem Kontrollverlust, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
 Mobiles Arbeiten ... : wirkt positiv auf die Leistung der Beschäftigten, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
 Mobiles Arbeiten ... : erschwert die Kommunikation und Zusammenarbeit, Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu?
 Mobiles Arbeiten ... : wirkt positiv auf das Wohlbefinden der Beschäftigten

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte	T	Sig.
		Regressions- koeffizientB	Std.-Fehler	Beta		
1	(Konstante)	3,179	,268		11,862	<,001
	Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : wirkt positiv auf die Leistung der Beschäftigten	,171	,051	,190	3,331	<,001
	Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : wirkt positiv auf das Wohlbefinden der Beschäftigte	,146	,051	,160	2,848	,005
	Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : verbessert die Chancen, Beschäftigte zu gewinnen und zu halte	,167	,041	,207	4,104	<,001
	Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : reduziert Koste	,053	,038	,063	1,386	,167
	Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : erschwert die Kommunikation und Zusammenarbeit	-,151	,047	-,171	-3,204	,002
	Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : führt zu einem Kontrollverlust	-,176	,042	-,210	-4,221	<,001
	Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : wirkt negativ auf den sozialen Zusammenhalt der Beschäftigte	-,052	,042	-,061	-1,245	,214
	Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die im Unternehmen gemachten Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zu? Mobiles Arbeiten ... : führt zum Empfinden von Ungerechtigkeit bei Beschäftigten, die weniger mobil arbeiten dürfe	-,079	,035	-,102	-2,279	,024

a. Abhängige Variable: Wie sind die Erfahrungen Ihres Unternehmens mit dem mobilen Arbeiten insgesamt?

Anhang 5 Diskriminanzanalyse zum Umfang mobilen Arbeitens:

Aufgenommene/Entfernte Variablen^{a,b,c,d}

Schritt	Aufgenommen	Wilks-Lambda			Exaktes F			Sig.	
		Statistik	df1	df2	df3	Statistik	df1		df2
1	In welchem Ausmaß sind Prozesse in Beschaffung/Einkauf, Vertrieb und Verwaltung papierlos? Die Prozesse sind ...	,951	1	1	149,000	7,700	1	149,000	,006
2	Betriebsrat_1_0	,908	2	1	149,000	7,497	2	148,000	,001
3	Anteil Angestellter	,880	3	1	149,000	6,679	3	147,000	,000

Bei jedem Schritt wird die Variable aufgenommen, die das gesamte Wilks-Lambda minimiert.

- Maximale Anzahl der Schritte ist 10.
- Minimaler partieller F-Wert für die Aufnahme ist 3.84.
- Maximaler partieller F-Wert für den Ausschluß ist 2.71.
- F-Niveau, Toleranz oder VIN sind für eine weitere Berechnung unzureichend.

Variablen in der Analyse

Schritt		Toleranz	F-Wert für den Ausschluß	Wilks-Lambda
1	In welchem Ausmaß sind Prozesse in Beschaffung/Einkauf, Vertrieb und Verwaltung papierlos? Die Prozesse sind ...	1,000	7,700	
2	In welchem Ausmaß sind Prozesse in Beschaffung/Einkauf, Vertrieb und Verwaltung papierlos? Die Prozesse sind ...	,975	9,661	,967
	Betriebsrat_1_0	,975	6,985	,951
3	In welchem Ausmaß sind Prozesse in Beschaffung/Einkauf, Vertrieb und Verwaltung papierlos? Die Prozesse sind ...	,969	8,204	,929
	Betriebsrat_1_0	,969	7,617	,926
	Anteil Angestellter	,986	4,672	,908

Variablen, die NICHT in der Analyse sind

Schritt		Toleranz	Min. Toleranz	F-Wert für die Aufnahme	Wilks-Lambda
0	Betriebsrat_1_0	1,000	1,000	5,040	,967
	Anteil Angestellter	1,000	1,000	5,297	,966
	In welchem Ausmaß sind Prozesse in Beschaffung/Einkauf, Vertrieb und Verwaltung papierlos? Die Prozesse sind ...	1,000	1,000	7,700	,951
	Wie sind die Erfahrungen Ihres Unternehmens mit dem mobilen Arbeiten insgesamt?	1,000	1,000	4,523	,971
	Wie zufrieden sind Sie mit Ihren aktuellen betrieblichen Regelungen zum mobilen Arbeiten insgesamt?	1,000	1,000	3,226	,979
1	Betriebsrat_1_0	,975	,975	6,985	,908
	Anteil Angestellter	,992	,992	4,032	,926
	Wie sind die Erfahrungen Ihres Unternehmens mit dem mobilen Arbeiten insgesamt?	,977	,977	2,825	,933
	Wie zufrieden sind Sie mit Ihren aktuellen betrieblichen Regelungen zum mobilen Arbeiten insgesamt?	,999	,999	3,331	,930
2	Anteil Angestellter	,986	,969	4,672	,880
	Wie sind die Erfahrungen Ihres Unternehmens mit dem mobilen Arbeiten insgesamt?	,964	,947	1,804	,897
	Wie zufrieden sind Sie mit Ihren aktuellen betrieblichen Regelungen zum mobilen Arbeiten insgesamt?	,995	,970	3,829	,885
3	Wie sind die Erfahrungen Ihres Unternehmens mit dem mobilen Arbeiten insgesamt?	,963	,943	1,625	,870
	Wie zufrieden sind Sie mit Ihren aktuellen betrieblichen Regelungen zum mobilen Arbeiten insgesamt?	,995	,965	3,679	,858

Wilks-Lambda

Schritt	Anzahl der Variablen	Lambda	df1	df2	df3	Statistik	Exaktes F		Sig.
							df1	df2	
1	1	,951	1	1	149	7,700	1	149,000	,006
2	2	,908	2	1	149	7,497	2	148,000	<,001
3	3	,880	3	1	149	6,679	3	147,000	<,001

Eigenwerte

Funktion	Eigenwert	% der Varianz	Kumulierte %	Kanonische Korrelation
1	,136 ^a	100,0	100,0	,346

a. Die ersten 1 kanonischen Diskriminanzfunktionen werden in dieser Analyse verwendet.

Wilks-Lambda

Test der Funktion(en)	Wilks-Lambda	Chi-Quadrat	df	Sig.
1	,880	18,848	3	<,001

Standardisierte kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten

	Funktion 1
Betriebsrat_1_0	,651
Anteil Angestellter	,510
In welchem Ausmaß sind Prozesse in Beschaffung/Einkauf, Vertrieb und Verwaltung papierlos? Die Prozesse sind ...	,674

Anhang 6 Externe Daten:

	Anteil Beschäftigte, die zumindest teilweise im Homeoffice arbeiten					
	Gesamtwirtschaft	Verarbeitendes Gewerbe	Dienstleistungen gesamt	Handel Gesamt	Großhandel inkl. Kfz	Einzelhandel inkl. Kfz
02/2021	30,3	21,5	40,9	18,2	24,3	9,8
03/2021	31,7	23,4	42,6	19,0	24,3	11,4
04/2021	30,8	22,4	41,1	18,9	25,3	10,0
05/2021	31,0	22,9	41,5	18,2	24,0	9,8
06/2021	28,4	20,8	38,5	15,7	21,4	7,6
07/2021	25,5	18,1	35,4	12,8	17,2	6,3
08/2021	23,8	16,4	33,4	11,4	15,8	5,3
12/2021	27,9	19,7	38,2	15,1	20,8	6,6
01/2022	28,4	20,2	39,2	14,7	20,2	6,9
02/2022	28,2	19,0	39,6	14,1	19,5	6,3
03/2022	27,6	18,6	38,7	13,6	18,2	7,1
04/2022	24,9	16,3	35,3	12,1	16,2	6,4
08/2022	24,5	15,3	35,5	11,1	15,5	5,4
11/2022	25,0	15,6	36,1	11,7	15,9	6,1
02/2023	24,7	16,0	35,6	10,5	14,3	5,7
04/2023	24,0	15,0	34,9	10,9	15,1	5,6

Quelle: Leibnitz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V. [ifo]