



2026

Arbeitswelten im Wandel

Zwischen Flexibilität und Überlastung: Fakten,
Risiken, Handlungsfelder & KI als Gamechanger

Professor Dr. Daniel Markgraf
Nicole Römer
Kai Fischer

AKAD University of Applied Sciences
Hochschule Stuttgart

Heilbronner Str. 86

70191 Stuttgart

daniel.markgraf@akad.de

Stand: 29.04.2026

Inhaltsverzeichnis

1	Grundlegende Informationen zu den Studien	1
1.1	Hintergrund	1
1.2	Ziel der Studie.....	1
1.3	Personenbezogene Informationen.....	2
1.4	Unternehmensbezogene Informationen.....	3
2	Arbeitswelten 2026.....	6
2.1	Arbeitszeiten und Überstunden	6
2.2	Home-Office	9
2.3	Flexibilität & Erreichbarkeit.....	15
3	Schriftliche Kommunikation im Arbeitsalltag	17
3.1	Umgang mit E-Mails im Arbeitsumfeld	17
3.2	Nutzungsverhalten mit E-Mails	22
3.3	Arbeitsbelastung und -erleichterung durch E-Mails.....	24
4	Besprechungen, Kollegen und andere Störfaktoren im Arbeitsalltag	29
4.1	Besprechungen.....	29
4.2	Störungen im Arbeitsfluss	35
4.3	Unternehmensrelevante Folgen.....	40
5	Digitale Transformation & Künstliche Intelligenz	42
5.1	Digitale Transformation.....	42
5.2	Künstliche Intelligenz.....	45
6	Fazit.....	54

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Geschlechterverteilung und Altersgruppen	2
Abbildung 2: Verteilung der Hierarchieebenen in der Untersuchung	3
Abbildung 3: Anzahl der Arbeitsstunden laut Vertrag	6
Abbildung 4: Anzahl der Vollzeitbeschäftigten mit Überstunden (links) und durchschnittliche Überstundenanzahl pro Woche (rechts)	7
Abbildung 5: Einschätzung, ob die Arbeitszeit flexibel eingeteilt werden kann.....	8
Abbildung 6: Bearbeitung beruflicher Kommunikation außerhalb der regulären Arbeitszeit.	9
Abbildung 7: Ich arbeite regelmäßig im Home-Office.	9
Abbildung 8: Welchen Anteil hat das Home-Office bei Ihnen?	10
Abbildung 9: Verteilung des Home-Office Anteils über alle Befragten	10
Abbildung 10: Welche sind die wichtigsten Gründe, dass Sie kein Home-Office nutzen? (Mehrfachauswahl möglich)	11
Abbildung 11: Hat sich Ihr tatsächlicher Home-Office Anteil im Vergleich zu vor der COVID-19 Pandemie deutlich verändert?	11
Abbildung 12: Hat sich das Home-Office Angebot Ihres Arbeitgebers in den letzten ein bis zwei Jahren geändert?	11
Abbildung 13: Welches sind die wichtigsten Gründe für Ihre Arbeit im Home-Office? (Mehrfachantworten möglich)	12
Abbildung 14: Welche Vorteile sehen Sie durch das Arbeiten im Home-Office?	13
Abbildung 15: Welche Nachteile sehen Sie durch die Arbeit im Home-Office?	13
Abbildung 16: Gibt es in Ihrem Unternehmen Regelungen zur Erreichbarkeit im Home-Office?.....	14
Abbildung 17: Entspricht Ihre Home-Office Ausstattung einem voll eingerichteten Arbeitsplatz?	14
Abbildung 18: Bewertung unterschiedlicher Aussagen zum Verschwimmen zwischen Beruflichem und Privatem.....	15
Abbildung 19: Am Wochenende und am Feierabend.....	16
Abbildung 20: Im Urlaub	16
Abbildung 21: Prognose zum E-Mail Verkehr weltweit (in Milliarden)	17
Abbildung 22: Tägliche Arbeitszeit (in Minuten) für die Bearbeitung von E-Mails	18
Abbildung 23: Anzahl der durchschnittlich am Tag empfangenen E-Mails	19
Abbildung 24: Anzahl der durchschnittlich am Tag empfangenen E-Mails (nach Hierarchiestufen) ...	19
Abbildung 25: Anzahl unbearbeiteter E-Mails im Postfach (gruppiert).....	20
Abbildung 26: Tägliche Arbeitszeit (in Minuten) für die Bearbeitung anderer schriftlicher Kommunikation	21
Abbildung 27: Kriterien bei der Bearbeitung digitaler Kommunikation.	21
Abbildung 28: Kommunikationskanäle im Unternehmen	22
Abbildung 29: Existenz von Regeln im Umgang mit schriftlicher Kommunikation.....	22
Abbildung 30: Bearbeitung von digitaler Kommunikation am Wochenende (getrennt nach Geschlecht)	23
Abbildung 31: Bearbeitung von digitaler Kommunikation am Wochenende (getrennt nach Geschlecht im Zeitverlauf).....	24
Abbildung 32: Ich bin der Meinung, dass die schriftliche Kommunikation meine Arbeitsbelastung verringert.	24
Abbildung 33: Ich empfinde den täglichen Umgang mit schriftlicher Kommunikation als	25
Abbildung 34: Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit verschwenden Sie aus Ihrer Sicht mit schriftlicher Kommunikation? (Jahresvergleich)	25
Abbildung 35: Wichtige E-Mails habe ich schon öfter nicht beantwortet, da	26

Abbildung 36: Wichtige E-Mails habe ich schon öfter nicht beantwortet, da ... (II)	26
Abbildung 37: Belastet es Sie, wenn Sie ungelesene und unbearbeitete E-Mails oder Nachrichten haben?	26
Abbildung 38: Einen Tag, an dem ich einen Großteil meiner Arbeitszeit mit der Beantwortung schriftlicher Kommunikation verbracht habe, bewerte ich mit „ich habe heute nichts geschafft“	27
Abbildung 39: Abbildung 36: Einen Tag, an dem ich einen Großteil meiner Arbeitszeit mit der Beantwortung schriftlicher Kommunikation verbracht habe, bewerte ich mit „ich habe heute nichts geschafft“. (nach Hierarchieebene und Unternehmensklasse).....	27
Abbildung 40: Wenn ich meine schriftliche Kommunikation bearbeite, fühle ich mich gestresst.....	28
Abbildung 41: Anteil von Besprechungen an der Arbeitszeit	29
Abbildung 42: Anteil von Besprechungen an der Arbeitszeit im Zeitverlauf.....	29
Abbildung 43: Anteil von Besprechungen an der Arbeitszeit (nach Hierarchieebene und Unternehmensgröße)	30
Abbildung 44: Anteil der Durchführungsformen von Besprechungen	30
Abbildung 45: In welcher Form finden die Besprechungen statt?	31
Abbildung 46: Potential für Zeiteinsparung in Besprechungen.....	32
Abbildung 47: Potential für Zeiteinsparungen in Besprechungen nach Unternehmensgröße	32
Abbildung 48: Ausgestaltung & Dokumentation von Besprechungen	33
Abbildung 49: Anteil der Parallelarbeit in Besprechungen (nach Geschlecht & Hierarchieebene)	33
Abbildung 50: Anteil derer, die in Besprechungen anderweitig arbeiten.	34
Abbildung 51: Zusammenhang zwischen protokollierten Besprechungen und umgesetzten To-Do's	34
Abbildung 52: Störungen im Arbeitsfluss	35
Abbildung 53: Such- und Wartezeiten	35
Abbildung 54: Probleme in der Zusammenarbeit.....	37
Abbildung 55: Probleme in der Unternehmenskommunikation	38
Abbildung 56: verschwendete Zeit durch technische Störungen.....	38
Abbildung 57: Einsparpotenital durch einen aufgeräumten Arbeitsplatz.....	39
Abbildung 58. Haben Sie manchmal das Gefühl, dass Sie viel gearbeitet haben, aber dass es immer noch nicht genug ist?.....	40
Abbildung 59: Anteil der Zustimmung zu "Haben Sie manchmal das Gefühl, dass Sie viel gearbeitet haben, aber dass es immer noch nicht genug ist?" getrennt nach Geschlecht.....	40
Abbildung 60: Einschätzung des Projekterfolges in Bezug auf Kosten, Termin und Inhalt	40
Abbildung 61: Einschätzung des Projekterfolges in Bezug auf Kosten, Termin und Inhalt (nach Unternehmensgröße)	41
Abbildung 62: Bei der Erledigung meiner Arbeitsaufgaben bin ich abhängig von digitalen Medien...	42
Abbildung 63: Nutzen Sie eine Cloudlösung um von allen Ihren Geräten auf dieselben Daten zugreifen zu können?.....	43
Abbildung 64: Welche Produktivitätssoftware setzen Sie bei sich im Unternehmen ein?	43
Abbildung 65: Anteil zu dem die Ablage bereits digital ist	44
Abbildung 66: Gibt es in Ihrem Unternehmen Regeln für die digitale Ablage?	44
Abbildung 67: Wie hat sich die Arbeitsbelastung durch digitale Arbeitsweisen und Prozesse für Sie geändert?.....	45
Abbildung 68: Wie wirkt sich die Digitalisierung auf Ihre Work-Life-Balance aus?	45
Abbildung 69: Wahrnehmung der Digitalisierung im Unternehmen.....	46
Abbildung 70: Wahrnehmung von künstlicher Intelligenz im Unternehmen.....	46
Abbildung 71: Wie stehen Sie den Entwicklungen im Zusammenhang mit KI gegenüber.	46
Abbildung 72: Fühlen Sie sich der Geschwindigkeit gewachsen?.....	47

Abbildung 73: Erfolgt der KI-Einsatz individuell oder durch das Unternehmen gesteuert?.....	47
Abbildung 74: Profitieren Sie persönlich bereits von KI?	48
Abbildung 75: durch die Befragten eingesetzte KI-Tools.....	48
Abbildung 76: Anzahl der regelmäßig genutzten KI-Tools.....	49
Abbildung 77: Gibt es in Ihrem Unternehmen Regelungen oder Richtlinien zur Nutzung von KI?	49
Abbildung 78: Gibt es in Ihrem Unternehmen zentral bereitgestellte oder empfohlene KI-Tools?	50
Abbildung 79: Ist der Einsatz weiterer KI-Lösungen geplant?	50
Abbildung 80: Nutzen Sie kostenpflichtige oder kostenlose KI-Anwendungen?.....	51
Abbildung 81: Gab oder gibt es Schulungsangebote zum Thema KI in Ihrem Unternehmen?	52
Abbildung 82: Haben Sie Bedarf an Schulungen im KI-Bereich?	52
Abbildung 83: Stand im Change-Prozess	53
Abbildung 84: Weiterbildungsbedarf im Rahmen der digitalen Transformation	53

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verteilung der Größenklassen von Unternehmen in der vorliegenden Studie.....	4
Tabelle 2: Top 10 der Branchen in der Untersuchung	5
Tabelle 3: durchschnittliche Zahl der Überstunden nach Alter (Vollzeitbeschäftigte).....	7
Tabelle 4: durchschnittliche Zahl der Überstunden nach Unternehmensklassen (Vollzeitbeschäftigte)	7
Tabelle 5: durchschnittliche Zahl der Überstunden nach Unternehmensklassen (Teilzeitbeschäftigte)	8
Tabelle 6: durchschnittliche Zahl der Überstunden nach Hierarchieebene (Vollzeit).....	8

1 Grundlegende Informationen zu den Studien

1.1 Hintergrund

In der Studienreihe „Arbeitswelten im Wandel“, die von der AKAD University in Kooperation mit der Büro-Kaizen® GmbH durchgeführt wird, werden seit 2013 systematisch Veränderungen in der Kommunikationskultur und im Arbeitsumfeld untersucht. Der Fokus liegt hierbei insbesondere auf dem Einfluss der Digitalisierung auf die Effizienz und auf die Veränderungen in Arbeitsprozessen sowie auf der wahrgenommenen Arbeitsbelastung. In der aktuellen Erhebung wird darüber hinaus vertiefend auf das Thema Künstliche Intelligenz eingegangen. Obwohl KI-basierte Anwendungen zunehmend im Unternehmensalltag eingesetzt werden, ist deren Einfluss bislang nur eingeschränkt systematisch erfasst. Die Vielfalt verfügbarer Tools ist kaum zu überblicken, darüber hinaus mangelt es häufig an strategischer Implementierung sowie dem entsprechenden Kompetenzaufbau.

Im Jahr 2013 wurden im Rahmen der ersten Arbeitswelten Studie auf einer breiten Basis die Auswirkungen von etablierten Kommunikationsmitteln und sozialen Medien auf die Effizienz modernen Arbeitens untersucht (Markgraf, 2013).

Im Jahr 2018 wurden die Auswirkungen etablierter Kommunikationsmittel erneut erhoben und ausgewertet. In einer weiteren Studie wurde die Auswertung um die Herausforderungen im Zusammenhang mit modernen Arbeitsformen und die Auswirkungen der digitalen Transformation auf Effizienz und Arbeitsbelastung erweitert (Markgraf, 2018b) (Markgraf, 2018a).

Im Jahr 2022 erfolgte die Erhebung des damaligen Status Quo und der Abgleich mit den Ergebnissen der vorherigen Studien. Dies ermöglichte die Darstellung der Veränderungen longitudinal zu drei verschiedenen Messzeitpunkten. Hierbei waren insbesondere die Ergebnisse in Anbetracht der beschleunigten digitalen Transformation und der Auswirkungen der Corona-Pandemie von Interesse (Markgraf, Woick, Rinn, & Binnig, 2022b) (Markgraf, Woick, Rinn, & Binnig, 2022a).

Die aktuelle Erhebung im Jahr 2026 knüpft an die bisherigen Ergebnisse aus der Studienreihe an und nimmt auch wieder aktuelle Entwicklungen auf. Insbesondere der starke Zuwachs und die breite Verfügbarkeit von LLMs wie ChatGPT, Microsoft Copilot, Gemini oder anderen KI-Tools führen zu tiefgreifenden Veränderungen im Unternehmensalltag. Darüber hinaus stellt sich die Frage, welche der durch die Covid-19-Pandemie ausgelösten Veränderungen in der Arbeitswelt dauerhaft im Unternehmensalltag verankert wurden.

Im weiteren Verlauf werden die vorherigen Studien nicht jeweils separat zitiert, da sich die Inhalte und Informationen über die Jahreszahlen den jeweiligen Quellen zuordnen lassen.

1.2 Ziel der Studie

Die Studienreihe „Arbeitswelten im Wandel“ verfolgt das Ziel, die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Kommunikationskultur in Unternehmen und die allgemeine Arbeitsorganisation systematisch zu untersuchen. Die vorliegende Erhebung knüpft an die Ergebnisse der Vorgängerstudien aus den Jahren 2013, 2018 und 2022 an und ermöglicht damit eine Trendanalyse über nunmehr vier Messzeitpunkte. Dabei kann nicht nur der Status quo abgebildet werden, sondern auch die Entwicklung einzelner Themenbereiche im Zeitverlauf nachgezeichnet werden.

Inhaltlich wird in dieser Erhebung ein besonderer Schwerpunkt auf den Einsatz künstlicher Intelligenz im Unternehmensalltag gelegt. Seit der breiten Verfügbarkeit großer Sprachmodelle wie ChatGPT ab

Ende 2022 hat sich die Nutzung KI-basierter Werkzeuge in der Arbeitswelt fundamental verändert. Dieser Entwicklung wird in der vorliegenden Studie erstmals systematisch Rechnung getragen. Darüber hinaus wird untersucht, welche der durch die Covid-19-Pandemie ausgelösten Veränderungen – insbesondere im Bereich Home-Office und digitaler Kommunikation – dauerhaft in der Arbeitswelt verankert wurden.

Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum von Mitte Januar bis Mitte März 2026 über das Netzwerk der Büro-Kaizen® GmbH. Den Teilnehmenden wurde ein einheitlicher Online-Fragebogen zur Verfügung gestellt, der teilweise unverändert aus den Vorgängerstudien übernommen wurde, um die Vergleichbarkeit der Daten zu gewährleisten. Darüber hinaus wurde er um aktuelle Themenbereiche, insbesondere den Einsatz von KI, ergänzt. Die Datenerhebung erfolgte anonym. Insgesamt standen 1.260 Datensätze für die Auswertung zur Verfügung.

1.3 Personenbezogene Informationen

Um die nachfolgenden Ergebnisse besser einzuordnen, sollen im ersten Schritt einige deskriptive Informationen gegeben werden – sowohl zu den Unternehmen als auch zu den befragten Personen. Nachfolgend werden daher erst einige personenbezogene Informationen dargestellt. Im Rahmen der Befragung wurden sowohl das Geschlecht (abgefragt wurden männlich, weiblich und divers, letzteres hatte keine Nennung) als auch das Alter der Teilnehmenden erfasst. Beide Informationen helfen nicht nur bei der Einordnung der Untersuchung insgesamt, sondern können später auch eine mögliche Grundlage für eine gruppierte Untersuchung spezifischer Sachverhalte sein.

Insgesamt standen im Rahmen der Studie 1.260 Datensätze zur Auswertung zur Verfügung, allerdings machten lediglich 1.021 Personen Angaben zum Geschlecht und 1.013 Personen Angaben zu ihrem Alter. Entsprechend konnten auch nur diese Informationen in die Auswertung dieses Bereiches einbezogen werden. Die jeweiligen prozentualen Verteilungen für das Geschlecht und die Altersgruppen sind in nachfolgender Abbildung dargestellt.

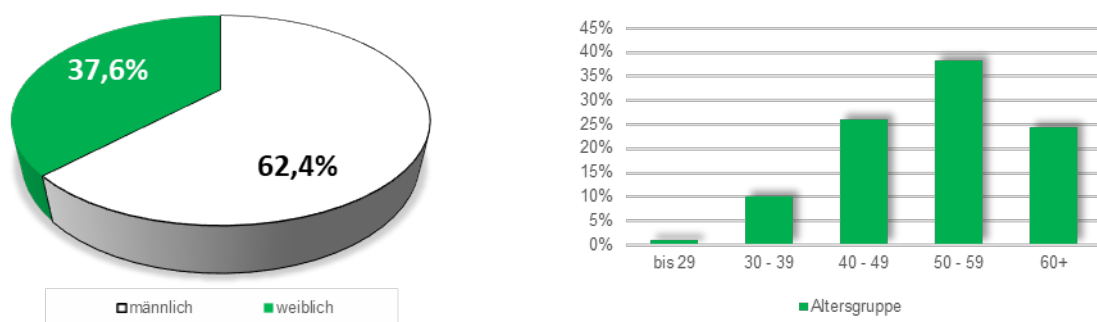


Abbildung 1: Geschlechterverteilung und Altersgruppen

Es zeigt sich, dass die Teilnehmer der Studie in beiden Bereichen von der Verteilung am deutschen Arbeitsmarkt abweichen. Verglichen mit den hier vorliegenden Daten weisen Frauen in der Grundgesamtheit der deutschen Bevölkerung einen höheren Anteil an den Erwerbstätigen auf (Arbeitsmarktstatistik des Mikrozensus, 2026). Ebenso zeigt sich bei den Altersgruppen der Erwerbstätigen zwar auch in der offiziellen Statistik des statistischen Bundesamtes ein Anstieg hin zu den

älteren Arbeitnehmern, allerdings fällt dieser weniger stark aus als in dieser Studie. Die Ursache könnte in den Hierarchieebenen und den Arbeitsverhältnissen bzw. Branchen liegen, die an der Umfrage teilgenommen haben.

Neben den Informationen zur Person wurden auch unterschiedliche Informationen zum Unternehmen und der beruflichen Situation der Befragten erfasst. Die Frage zur eigenen Einordnung der Position in die Hierarchieebene bildet dabei den Übergang von den Fragen zur Person zu den Fragen zum Unternehmen. Nachfolgende Abbildung stellt die Verteilung der Teilnehmer auf die Hierarchieebenen dar, wie sie sich in dieser Erhebung ergeben hat.

	Häufigkeit
1 Top-Management	96
2 Oberes Management	117
3 Mittleres Management	186
4 Teamleitung / Projektleitung	192
5 Ohne Führungsverantwortung	334
6 Selbständig	84
Summe	1.009

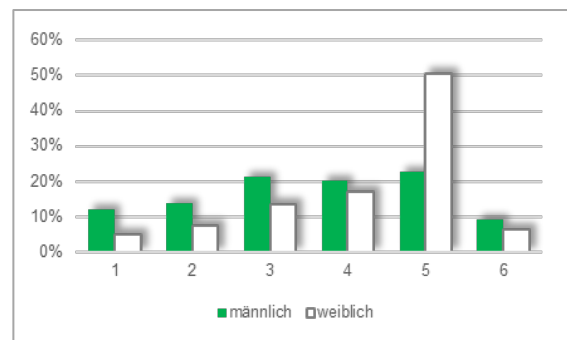


Abbildung 2: Verteilung der Hierarchieebenen in der Untersuchung

Analog den letzten Untersuchungen zeigt sich eine gute Verteilung der Teilnehmer über alle Hierarchieebenen. Auch in dieser Untersuchung sind die Managementpositionen sowie die Selbständigen wieder stärker vertreten als in der Gesamtbevölkerung. Es lässt sich allerdings feststellen, dass der Anteil der mittleren Führungsebenen stärker vertreten ist als in den letzten Untersuchungen. Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung stellen mittlerweile ein Drittel der Datenbasis. Die linke Seite der Abbildung zeigt dabei die Gesamtverteilung der Teilnehmer auf die einzelnen Hierarchieebenen basierend auf der absoluten Häufigkeit der Nennung. Die rechte Seite der Abbildung nimmt die Informationen zur Hierarchieebene auf und stellt die prozentuale Verteilung bei Männern und Frauen getrennt je Hierarchieebene dar. Dabei zeigt sich erwartungsgemäß, dass der Anteil von Männern in leitenden Führungspositionen nach wie vor höher ist. Im mittleren Management sowie auf Ebene der Teamleitung nähern sich die Anteile an. Hingegen ist der Anteil von Frauen auf der Mitarbeitererebene ohne Personalverantwortung nach wie vor wesentlich höher als der von Männern.

1.4 Unternehmensbezogene Informationen

Um die Ergebnisse der Studie weitergehend einzuordnen, sind einige zusätzliche unternehmensbezogene Informationen relevant. Es wurden sowohl Informationen zur Branche und der Unternehmensgröße erfasst.

Die Erfassung der Informationen zur Größenklasse der Unternehmen, in denen die Befragten arbeiten, ermöglicht uns die größenmäßige Einordnung der Unternehmen. Der Einteilung der Größenklassen wurde wiederum die Empfehlung der EU-Kommission vom 06. Mai 2003 zugrunde gelegt (European Commission, 2003). Die Unterteilung der KMU in unterschiedliche Größenklassen erfolgt in dieser

Empfehlung anhand der Kriterien Bilanzsumme, Umsatz und Mitarbeiter. Im Rahmen der Befragung wurden lediglich Informationen zu den Mitarbeitern erfasst, da sich in den vorangegangenen Untersuchungen zeigte, dass die Teilnehmer die beiden anderen Größen nur selten einschätzen konnten. Entsprechend wird im Rahmen dieser Studie auch nur die Anzahl der Mitarbeiter als Kriterium zur Unterscheidung der Größenklassen genutzt.

Die EU-Kommission unterteilt KMU in Kleinstunternehmen (weniger als 10 Mitarbeiter), Kleinunternehmen (weniger als 50 Mitarbeiter) und mittlere Unternehmen (weniger als 250 Mitarbeiter). Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern werden nicht mehr den KMU zugeordnet und als große Unternehmen bezeichnet. (European Commission, 2003)

Für die Auswertungen in dieser Studie haben wir zwei weitere Anpassungen an den Größenklassen vorgenommen. Aus den Kleinstunternehmen werden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung die Einzelunternehmen als Größenklasse separiert, da sie keine angestellten Mitarbeiter haben und verschiedene Besonderheiten bei der Kommunikation und Organisation aufweisen. Darüber hinaus wurde die Gruppe der großen Unternehmen noch einmal in zwei Klassen geteilt. Damit folgen wir der Einteilung des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn, welches Unternehmen erst ab 500 Mitarbeitern als große Unternehmen klassifiziert. (Bonn, 2016). Entsprechend teilen wir große Unternehmen in die Klasse 250-499 Mitarbeiter und die Klasse mit mehr als 500 Mitarbeitern.

Tabelle 1: Verteilung der Größenklassen von Unternehmen in der vorliegenden Studie

Unternehmensklassifikation	Häufigkeit	
Einzelunternehmen	35	3,44%
Kleinstunternehmen (1-9 Mitarbeiter)	97	9,53%
Kleines Unternehmen (10-49 Mitarbeiter)	160	15,72%
Mittleres Unternehmen (50-249 Mitarbeiter)	229	22,50%
Großes Unternehmen (250-499 Mitarbeiter)	103	10,12%
Sehr großes Unternehmen (mehr als 500 Mitarbeiter)	394	38,70%
Gesamt	1.018	100,0%

Die obigen Daten zeigen, dass bei den 1.260 der Studie zugrunde liegenden Datensätzen in nur 1.018 Fällen Angaben zur Anzahl der Mitarbeiter gemacht wurden. Trotzdem zeigt sich, dass alle Unternehmensgrößen in ausreichendem Umfang vertreten sind. So können nachfolgend auch verschiedene Untersuchungen getrennt nach KMU und großen Unternehmen durchgeführt werden. Die prozentuale Verteilung der Größenklassen entspricht dabei weitgehend der Verteilung in der vorherigen Studie, so dass auch die Ergebnisse in diesem Zusammenhang gut verglichen werden können.

Neben der Größe der Unternehmen wurde auch die Branchenzugehörigkeit erfasst. Dabei zeigt sich eine breite Verteilung über die unterschiedlichen Branchen. Die folgende Tabelle zeigt die 10 am häufigsten genannten Branchen.

Tabelle 2: Top 10 der Branchen in der Untersuchung

Branche	Häufigkeit	Anteil
Verarbeitendes Gewerbe	166	16,4%
Dienstleistungen	132	13,0%
Öffentliche Verwaltung	88	8,7%
Gesundheits- und Sozialwesen	75	7,4%
Baugewerbe	68	6,7%
Handel	53	5,2%
Kredit- und Versicherungsgewerbe	52	5,1%
Information und Kommunikation	48	4,7%
Erziehung und Unterricht	45	4,4%
Verkehr und Logistik	38	3,8%

Bei den Branchen bietet sich zumindest theoretisch eine grundlegende Basis für einzelne branchenübergreifende Analysen. Dabei kann es zielführend sein, einzelne Branchen zu gruppieren. Jedoch zeigte sich bei der Auswertung, dass sich durch die Kombination mit anderen Variablen keine ausreichende Stichprobengröße für tiefergehende Analysen ergab.

Auf die Erhebung weiterer Daten zu den Unternehmen wurde verzichtet, da sich in den vorangegangenen Studien zeigte, dass die überwiegende Zahl der Teilnehmer aus Deutschland kam und über ganz Deutschland verteilt waren. Standortsspezifische Auswertungen konnten somit nicht durchgeführt werden.

2 Arbeitswelten 2026

2.1 Arbeitszeiten und Überstunden

Neben den persönlichen und unternehmensbezogenen Informationen wurden auch wieder verschiedene Informationen erfasst, um die allgemeine Arbeitssituation der Teilnehmer genauer zu beleuchten. Die Basis für diese Betrachtung stellt die wöchentliche Arbeitszeit und Arbeitszeitverteilung dar. Zum Einstieg in die Befragung wurden daher die wöchentlichen Arbeitsstunden laut Arbeitsvertrag erfasst. Dabei ergab sich die in nachfolgender Abbildung dargestellte Verteilung.

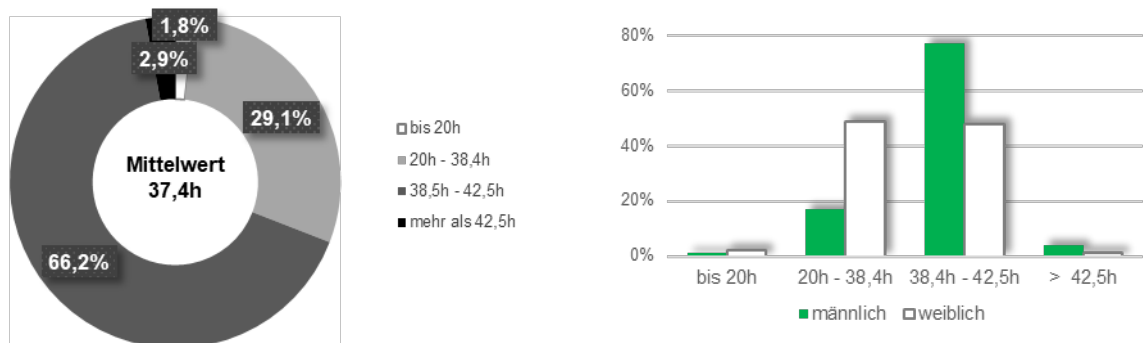


Abbildung 3: Anzahl der Arbeitsstunden laut Vertrag

Analog den vorherigen Untersuchungen zeigt sich, dass der überwiegende Teil der Befragten in Vollzeit arbeitet. Der Anteil geht dabei allerdings weiter zurück. Waren es im Jahr 2018 noch drei Viertel der Befragten, die Vollzeit arbeiten und im Jahr 2022 68,3% der Befragten, so sind es in dieser Erhebung nur noch zwei Drittel der Befragten (66,2%) und der Anteil von Personen mit mehr als 40 Wochenstunden im Vertrag ist auf 51,6% gesunken. Entsprechend sinkt auch die durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche laut Arbeitsvertrag. Lag diese im Jahr 2018 bei 38,4h und im Jahr 2022 bei 37,9h, so sank sie im Rahmen der aktuellen Erhebung auf 37,4h.

Die vertraglich geregelte Wochenarbeitszeit stellt in den meisten Fällen nur den wesentlichen Teil der Arbeitszeit dar, hinzu kommen vielfach Überstunden. Im Rahmen unserer Erhebung zeigt sich, dass 85,4% aller Mitarbeitenden mit Vollzeitverträgen Überstunden machen. Bei Mitarbeitenden mit Teilzeitverträgen sind dies immer noch knapp zwei Drittel (65,9%). In Vollzeit werden dabei durchschnittlich 5,4 Überstunden erbracht. Nachfolgende Abbildung zeigt dabei die Entwicklung der beiden Werte über die letzten Studien hinweg.

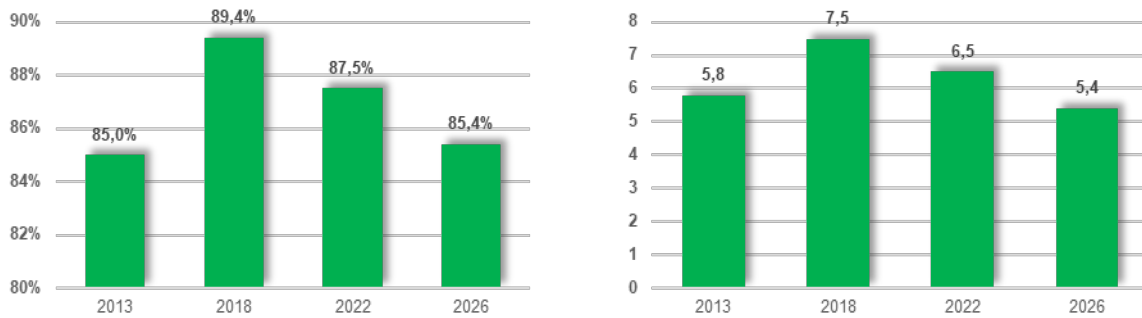


Abbildung 4: Anzahl der Vollzeitbeschäftigten mit Überstunden (links) und durchschnittliche Überstundenanzahl pro Woche (rechts)

Über die vier Studien hinweg zeigt sich, dass der Anteil an Beschäftigten mit Überstunden konstant über 80% liegt. Allerdings ist der Anteil erneut leicht gesunken und liegt mittlerweile fast wieder auf dem Niveau von 2013 und 5%-Punkte unter dem Höchststand von 2018. Auch die durchschnittliche Zahl der Überstunden ist erneut zurückgegangen. Allerdings entsprechen die 5,4 Stunden immer noch ca. 15% Mehrarbeit im Vergleich zu dem, was vertraglich vereinbart ist (Ø37,4h laut Arbeitsvertrag vs. Ø42,8h inkl. Überstunden).

Dabei lassen sich klare Unterschiede zwischen der durchschnittlichen Zahl an Überstunden zwischen den Geschlechtern, den Altersgruppen, den Unternehmensgrößen und den Hierarchieebenen identifizieren. So leisten Frauen im Schnitt 4,6 Überstunden und Männer 5,7h. Über die Altersklassen hinweg steigt die durchschnittliche Zahl der Überstunden hinweg an.

Tabelle 3: durchschnittliche Zahl der Überstunden nach Alter (Vollzeitbeschäftigte)

Altersgruppe	bis 29 Jahre	30-39 Jahre	40-49 Jahre	50-59 Jahre	60+ Jahre
Ø Zahl der Überstunden	4,1 h	4,1 h	6,1 h	6,5 h	6,6 h

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die durchschnittliche Zahl der geleisteten Überstunden bei Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten. In beiden Fällen ist erkennbar, dass die Zahl der geleisteten Überstunden mit steigender Unternehmensgröße geringer wird. Lediglich in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden steigt diese wieder an.

Tabelle 4: durchschnittliche Zahl der Überstunden nach Unternehmensklassen (Vollzeitbeschäftigte)

Unternehmensklasse	Kleinstunternehmen	Kleine Unternehmen	Mittlere Unternehmen	Große Unternehmen	Sehr große Unternehmen
Ø Zahl der Überstunden	9,7 h	6,7 h	6,2 h	5,3 h	5,4 h

Tabelle 5: durchschnittliche Zahl der Überstunden nach Unternehmensklassen (Teilzeitbeschäftigte)

Unternehmens- klasse	Kleinstunter- nehmen	Kleine Unter- nehmen	Mittlere Un- ternehmen	Große Unter- nehmen	Sehr große Unternehmen
Ø Zahl der Über- stunden	8,7 h	6,9 h	6,2 h	5,8 h	6,1 h

Schaut man sich die Unterschiede bei den Überstunden in den unterschiedlichen Hierarchiestufen an, zeigt sich, dass mit zunehmender Führungsverantwortung auch eine steigende Zahl an Überstunden einhergeht. Sind es bei Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung im Schnitt 3,5h die Woche, so sind es im oberen Management 6,5h und im Top-Management mit fast 10 Stunden noch einmal mehr.

Tabelle 6: durchschnittliche Zahl der Überstunden nach Hierarchieebene (Vollzeit)

Hierarchie- ebene	Ohne Führungsver- antwortung	Teamleitung / Projektleitung	Mittleres Management	Oberes Management	Top Management
Ø Zahl der Überstunden	3,5 h	4,6 h	4,8 h	6,5 h	9,8 h

Mit der durchschnittlichen Zahl der Arbeitsstunden laut Arbeitsvertrag und der durchschnittlichen Zahl an Überstunden haben wir die Grundlagen beleuchtet. Darüber hinaus ist aber auch die Ausgestaltung der Arbeitszeit interessant. Für den Einstieg haben wir daher erfasst, ob sich die Befragten ihre Arbeitszeit flexibel einteilen können und ob Sie berufliche Kommunikation auch außerhalb ihrer regulären Arbeitszeit bearbeiten. Hierbei zeigt sich, dass gerade die Frage nach der Flexibilität auf bereits hohem Niveau noch positiver beantwortet wird, als in den vorangegangenen Erhebungen. Mittlerweile stimmen vier von fünf Befragten der Aussage zu, dass sie sich ihre Arbeitszeit flexibel einteilen können.

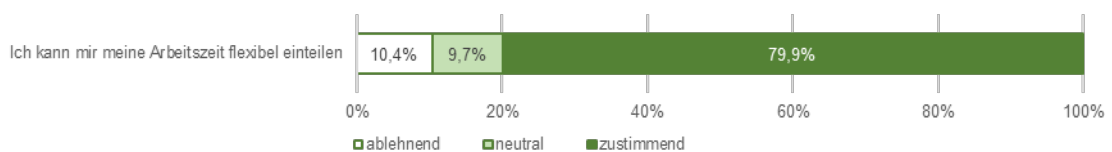


Abbildung 5: Einschätzung, ob die Arbeitszeit flexibel eingeteilt werden kann.

In der letzten Befragung waren dies noch 3%-Punkte weniger. Annähernd gleich geblieben sind hingegen die Angaben, ob berufliche Kommunikation auch außerhalb der regulären Arbeitszeit bearbeitet wird.

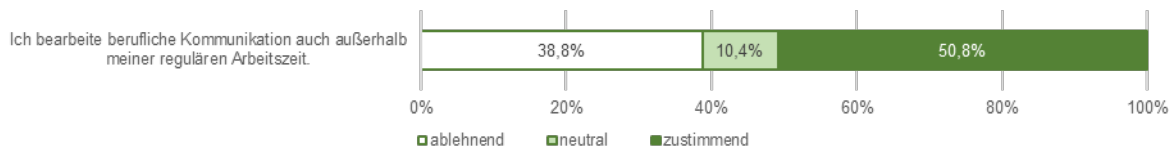


Abbildung 6: Bearbeitung beruflicher Kommunikation außerhalb der regulären Arbeitszeit.

Mehr als die Hälfte bearbeiten ihre berufliche Kommunikation auch außerhalb ihrer Arbeitszeiten. Die Zustimmung zu dieser Aussage ist somit noch einmal leicht angestiegen, was ein erstes Indiz für die weiter verschwimmenden Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben sein kann.

Weitere Indikatoren bzw. Treiber dieser Entwicklung schauen wir uns nachfolgend an. Erfasst haben wir dafür Informationen zur Flexibilität, zur Erreichbarkeit sowie zur Entwicklung des Home-Office-Anteils.

2.2 Home-Office

Spätestens mit der Corona-Pandemie im Jahr 2019/2020 ist die Arbeit im Home-Office in den Mittelpunkt des Interesses gerückt. Durch den Lockdown und die damit verringerte Mobilität der Mitarbeitenden mussten viele Unternehmen die Arbeit im Home-Office ermöglichen. Dass sich diese Entwicklung nicht vollständig rückgängig machen lässt, war den meisten Unternehmen sicherlich bereits damals klar, bzw. auch gar nicht mehr gewollt. Dies zeigt sich auch in den Ergebnissen des Jahres 2026, denn immerhin stimmen mehr als die Hälfte der Befragten der Aussage zu, dass sie regelmäßig im Home-Office arbeiten.

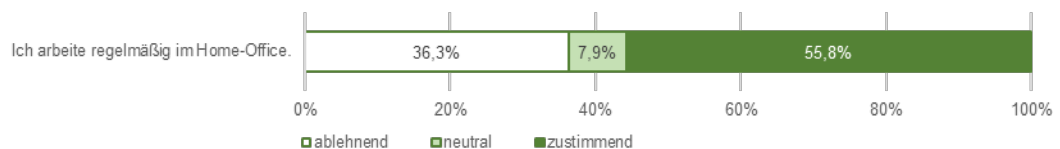


Abbildung 7: Ich arbeite regelmäßig im Home-Office.

Die Werte sind damit im Vergleich zur Erhebung im Jahr 2022 noch einmal leicht angestiegen. Um die Entwicklung bei unseren Befragten etwas detaillierter nachzuvollziehen, wurde darüber hinaus erfasst, welchen Anteil das Home-Office zu verschiedenen Zeitpunkten in den letzten Jahren hatte. Dabei zeigt sich, dass sich der Anteil im Vergleich zur Zeit vor Corona verdreifacht hat und sich seither auf diesem Niveau weitgehend stabilisiert. Im Schnitt beträgt der Anteil des Home-Office ein Drittel der Arbeitszeit.

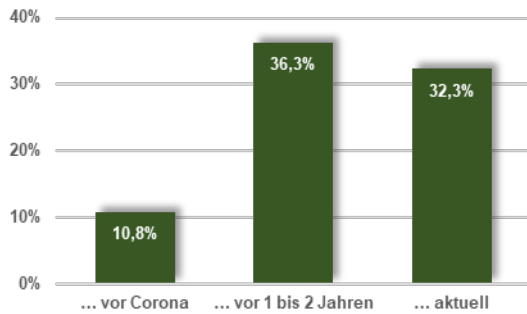


Abbildung 8: Welchen Anteil hat das Home-Office bei Ihnen?

In der vertiefenden Analyse zeigt sich, dass der durchschnittliche Anteil des Home-Office bei Frauen seit Corona leicht höher ist als bei Männern. Der Unterschied beträgt zirka 5%-Punkte. Darüber hinaus zeigt sich bei den Unternehmensklassen ein U-förmiger Verlauf. Der Home-Office Anteil ist in Kleinstunternehmen und großen Unternehmen höher als in kleinen und mittleren Unternehmen. Bei der Betrachtung der Verteilung des Home-Office Anteils zeigt sich, ein hoher Anteil der Befragten, bei denen der Home-Office- Anteil bei einem halben oder einem Arbeitstag die Woche liegt.

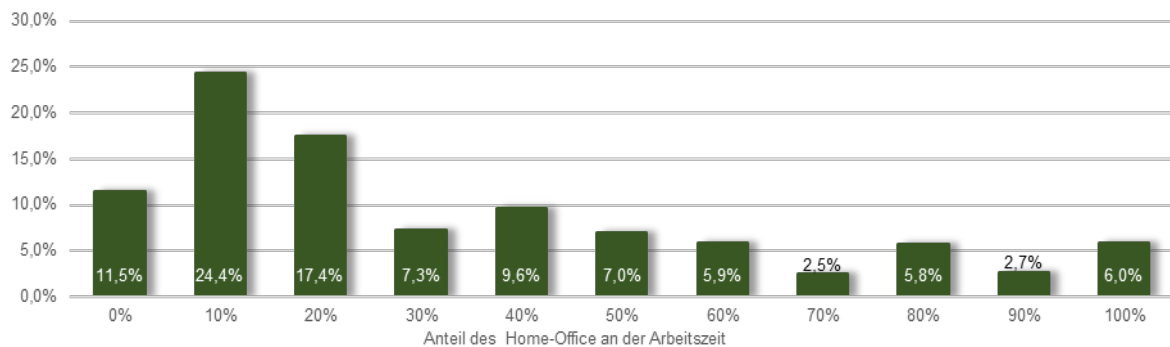


Abbildung 9: Verteilung des Home-Office Anteils über alle Befragten

Der Anteil von Befragten, die bis zu 20% Ihrer Arbeitszeit im Home-Office verbringen liegt bei etwas mehr als der Hälfte (53,3%). Hingegen verbringen etwa 15% der Befragten 80% oder mehr im Home-Office. 6% der Befragten arbeiten komplett im Home-Office. Die Daten zeigen damit eine vergleichbare Entwicklung und Verteilung wie in der bundesdeutschen Statistik (Destatis - Statistisches Bundesamt, 2025).

Zu beachten ist allerdings, dass sich nicht alle Tätigkeiten und persönlichen Umstände die Arbeit im Home-Office ermöglichen. Dies zeigt sich einerseits über die Angaben in verschiedenen Freitextfeldern, zum anderen aber auch über unsere Frage, warum Befragte kein Home-Office nutzen oder dies nur in geringem Umfang nutzen. Der am häufigsten genannte Grund ist „Dies ist für mich persönlich keine Option.“ Dieser Punkt wird auch im Feld sonstige Gründe immer wieder aufgegriffen, da Home-Office teilweise bereits an den räumlichen Möglichkeiten scheitern kann. Auch der Punkt mein „Arbeitgeber erlaubt dies nicht“ wird im Bereich sonstige vielfach mit der eigentlichen Tätigkeit (bspw. Feuerwehr, Pflege oder Einzelhandel) begründet und nicht damit, dass dies kategorisch ausgeschlossen wird, obwohl es eine Option wäre.

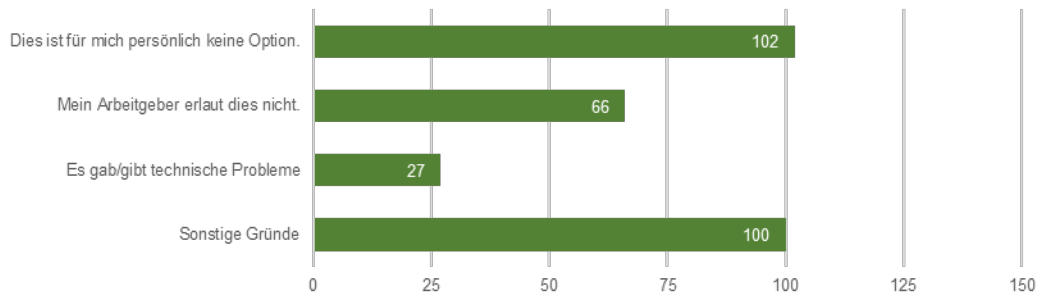


Abbildung 10: Welche sind die wichtigsten Gründe, dass Sie kein Home-Office nutzen? (Mehrfachauswahl möglich)

Neben dem direkten Vergleich des Home-Office Anteils zu unterschiedlichen Zeitpunkten haben wir weitere Fragen in die Erhebung aufgenommen, die die Daten noch einmal spiegeln sollen. Hierfür wurde separat erfasst, ob und wie sich das Home-Office Angebot des Arbeitgebers in den letzten ein bis zwei Jahren geändert hat. Darüber hinaus wurde erfasst, ob sich der tatsächliche Home-Office Anteil im Vergleich zu vor der COVID-19 Pandemie deutlich verändert hat. Die Ergebnisse bestätigen noch einmal die hohe und weiter zunehmende Bedeutung des Arbeitens im Home-Office.

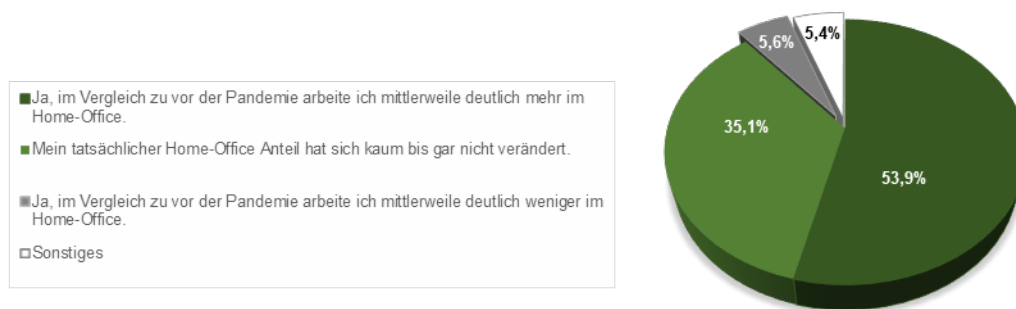


Abbildung 11: Hat sich Ihr tatsächlicher Home-Office Anteil im Vergleich zu vor der COVID-19 Pandemie deutlich verändert?



Abbildung 12: Hat sich das Home-Office Angebot Ihres Arbeitgebers in den letzten ein bis zwei Jahren geändert?

Die Antworten in beiden Bereichen zeigen, dass sowohl die Unternehmen als auch die Mitarbeitenden die Möglichkeiten und Vorteile des Home-Office erkannt haben und dieses weiterhin intensiv nutzen. Mehr als die Hälfte der Befragten arbeitet deutlich mehr im Home-Office als vor der Pandemie. Dar-

über hinaus zeigt sich, dass das Home-Office Angebot in den letzten Jahren nicht nur konstant gehalten wurde (53,4%), sondern bei einem Viertel der Unternehmen sogar noch ausgebaut wurde. Lediglich 15,3% geben an, dass sich das Home-Office Angebot ihres Arbeitgebers in den letzten beiden Jahren verringert hat. Befragte, die „Sonstiges“ angegeben haben, verwiesen in vielen Fällen darauf, dass die Arbeit im Home-Office auf Grund ihrer Tätigkeit nicht oder nur eingeschränkt von zu Hause aus möglich ist. Die Daten zeigen, dass sich die digitale Transformation noch einmal beschleunigt hat und die Digitalisierung von Kommunikation und Datenhaltung eine gute Basis für eine intensive Arbeit und Zusammenarbeit über unterschiedliche Standorte hinweg bietet. Internationale Studien zeigen darüber hinaus, dass die Arbeit im Home-Office keine negativen Effekte auf die Performance und die Aufstiegsmöglichkeiten hat, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. (Bloom, Han, & Liang, 2024)

Schaut man sich die wichtigsten Gründe für die Arbeit im Home-Office an, so zeigen sich stark steigende Zustimmungswerte zu den Gründen, die wir bereits in den letzten Jahren erfasst haben. Dabei zeigt sich, dass sich der Anteil von „ungestörtes Arbeiten“ nicht nur verdoppelt hat, sondern auch die zeitliche Flexibilität als wichtigstes Kriterium abgelöst hat. Dennoch ist dies für knapp 60% der Befragten ein wichtiger Grund. Auch die Relevanz der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist noch einmal stark gestiegen und stellt mittlerweile für fast die Hälfte der Befragten einen wichtigen Grund dar.

Ein weiteres wichtiges Kriterium stellt die Entfernung vom Arbeitsort dar. Auch hier zeigen sich stark steigende Zustimmungswerte, für mittlerweile 40% der Befragten stellt dies ein wichtiges Kriterium dar. Das Bundesamt für Statistik hat diesen Punkt vertiefend untersucht und konnte zeigen, dass die Home-Office Nutzung mit steigender Entfernung zum Arbeitsort zunimmt. (Destatis - Statistisches Bundesamt, 2025)

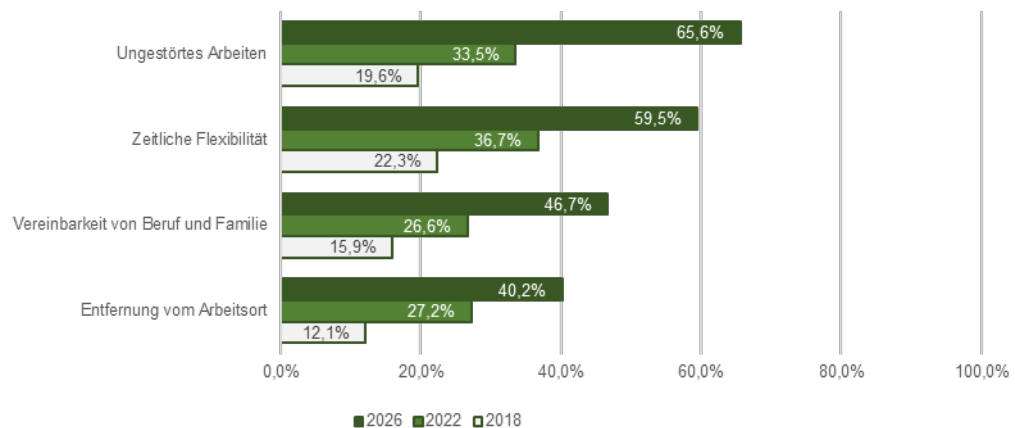


Abbildung 13: Welches sind die wichtigsten Gründe für Ihre Arbeit im Home-Office? (Mehrfachantworten möglich)

Die oben genannten Zustimmungswerte zeigen, dass die Arbeit im Home-Office ein relevantes Kriterium für die Arbeitszufriedenheit und die Mitarbeitergewinnung sein kann. Bloom, Han & Liang (2024) zeigten sogar, dass Home-Office zu verringerten Kündigungsraten führen kann. Allerdings zeigt sich bei den weiterführenden Vorteilen des Home-Office auch, dass in verschiedenen Bereichen bereits eine Gewöhnung einsetzt. So nimmt der Anteil der Befragten, die das Home-Office mit verringerten Kosten verbinden mittlerweile ab und auch die Zustimmungswerte für eine verbesserte Work-Life-Balance sinken.

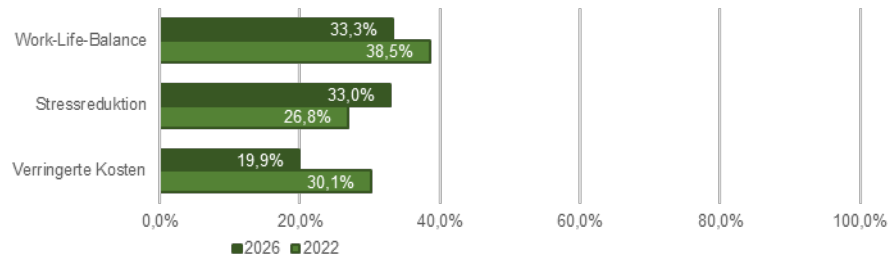


Abbildung 14: Welche Vorteile sehen Sie durch das Arbeiten im Home-Office?

Prüft man bei den positiven Aspekten auf Unterschiede zwischen Befragten mit einem Home-Office Anteil bis 50% und Befragten mit einem Anteil darüber, zeigt sich eine durchgehend häufigere Nennung aller Aspekte in letztgenannter Gruppe. Besonders deutlich wird der Unterschied bei den Punkten „zeitliche Flexibilität“, „Entfernung vom Arbeitsort“ und „verringerte Kosten“. Die Unterschiede in der Nennung liegen hier bei jeweils mehr als 20%-Punkten. Derart starke Unterschiede lassen sich zwischen Männern und Frauen nicht identifizieren. Die größten Unterschiede zeigen sich hier in der zeitlichen Flexibilität und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, mit jeweils etwa 5%-Punkten. Bei den anderen Punkten zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Geschlechtern.

Bereits in den letzten Studien zeigte sich, dass das Home-Office natürlich nicht nur Vorteile hat. Entsprechend wurden auch in dieser Erhebung wieder die relevantesten Nachteile erfasst. An der Reihenfolge der Nachteile hat sich dabei nichts geändert, es zeigt sich aber, dass die Nachteile mittlerweile deutlicher werden. Wurden in den vergangenen Studien die wichtigsten Gründe und Vorteile des Home-Office noch wesentlich häufiger genannt als die Nachteile ist dies in diesem Jahr nicht mehr der Fall. So wird beispielsweise die Vereinbarkeit von Beruf und Familie von 50,3% der Befragten als einer der Gründe für das Home-Office benannt, die Vermischung von Beruf und Privat bei 52,2% aber eben auch als Nachteil benannt. Auch das Fehlen von sozialen Kontakten wird mittlerweile von fast drei Vierteln der Befragten als Nachteil benannt.

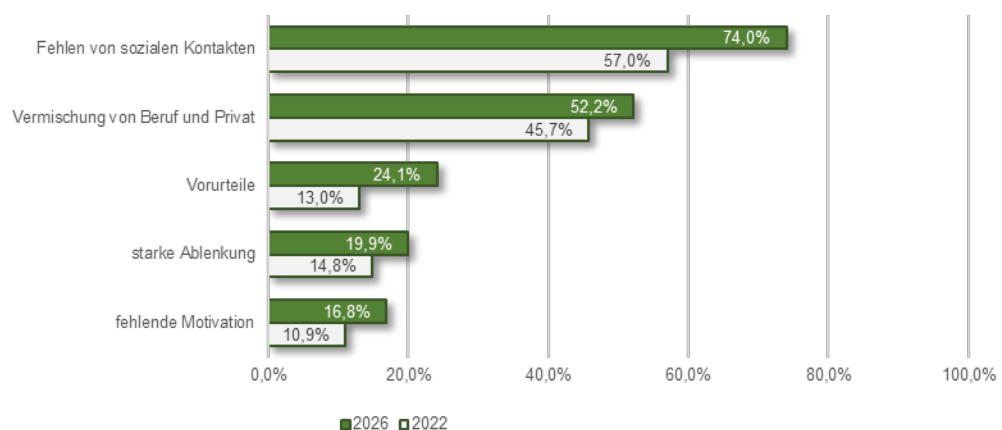


Abbildung 15: Welche Nachteile sehen Sie durch die Arbeit im Home-Office?

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Home-Office 2022 vor allem als Fortschritt bewertet wurde und die positiven Wahrnehmungen dominierten. Entsprechend stabilisiert sich der

Home-Office Anteil auf einem hohen Niveau, mit zunehmender Gewöhnung wird die Wahrnehmung aber ambivalenter. Entsprechend wichtiger werden die Rahmenbedingungen, die mit dem Home-Office verbunden sind.

In den vergangenen Studien wurden bereits fehlende Home-Office Regelungen, eine schlechtere Ausstattung des Arbeitsplatzes sowie der fehlende Zugriff auf das Unternehmensnetzwerk als relevante Nachteile benannt. In diesen Bereichen gibt es positive Entwicklungen, wie die Auswertung der zugehörigen Fragen zeigen.

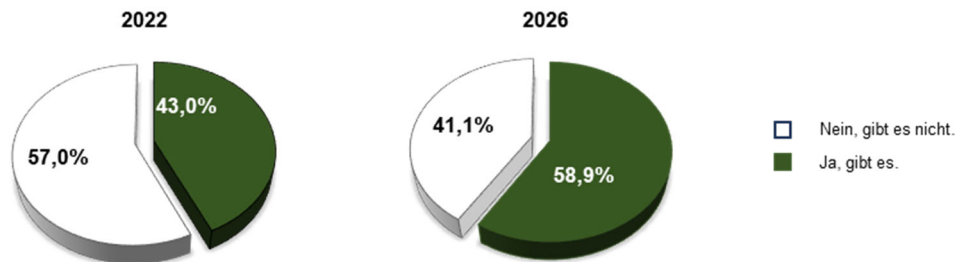


Abbildung 16: Gibt es in Ihrem Unternehmen Regelungen zur Erreichbarkeit im Home-Office?

Der Anteil an Unternehmen, in denen es Regelungen zur Erreichbarkeit im Home-Office gibt, ist mittlerweile auf knapp 60% gestiegen. Gerade vor dem Hintergrund, dass sich die positiven Effekte des Home-Office stärker zeigen, wenn die Rahmenbedingungen stimmen (Bloom, Han, & Liang, 2024), ist dies eine positive Entwicklung. Auch bei der Ausstattung des Arbeitsplatzes zeigen sich positive Veränderungen.

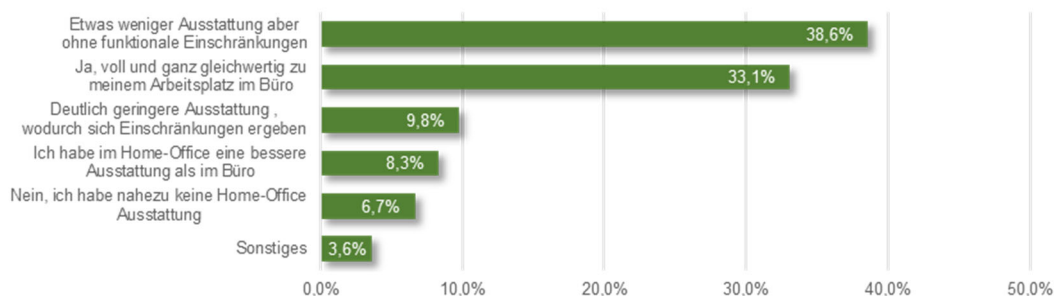


Abbildung 17: Entspricht Ihre Home-Office Ausstattung einem voll eingerichteten Arbeitsplatz?

Die Daten zur Ausstattung im Home-Office zeigen, dass sich mittlerweile 80% der Befragten in Kategorien einordnen, die im Home-Office keine funktionalen Einschränkungen beinhalten. Etwas mehr als die Hälfte davon gibt sogar an über vergleichbare oder besser ausgestattete Arbeitsplätze im Home-Office zu verfügen.

Internationale Studien zur hybriden Arbeit bestätigen die in dieser Erhebung gewonnenen Erkenntnisse. So zeigte sich, dass hybride Arbeitsmodelle bei geeigneter organisatorischer Ausgestaltung keine negativen Effekte auf die Arbeitsproduktivität haben, zugleich jedoch die Mitarbeiterbindung signifikant erhöhen (Bloom, Han, & Liang, 2024). Weitere Längsschnittanalysen verdeutlichen zudem, dass die wahrgenommenen Belastungen von Homeoffice insbesondere in frühen Phasen auftreten und sich im Zeitverlauf nivellieren (Kornadt, et al., 2025).

2.3 Flexibilität & Erreichbarkeit

Das Thema Home-Office ist einer der wesentlichen Aspekte, die seit der Corona-Pandemie mit New Work und Digitalisierung verbunden werden. Allerdings ist Home-Office allein noch kein New Work und auch vor Corona zeigte die digitale Transformation bereits unterschiedliche Auswirkungen auf unsere Arbeitswelt, wie sich in den letzten Erhebungen zeigte. So ermöglicht die Digitalisierung nicht nur ortsunabhängiges Arbeiten, sondern auch zusätzliche Flexibilität. Allerdings zeigte sich bereits in den letzten Jahren ein Aspekt, der im vorherigen Abschnitt auch als Nachteil benannt wurde – das Verschwimmen der Grenzen zwischen beruflichem und Privatem. Dies verdeutlichen auch noch einmal die nachfolgend dargestellten Ergebnisse.

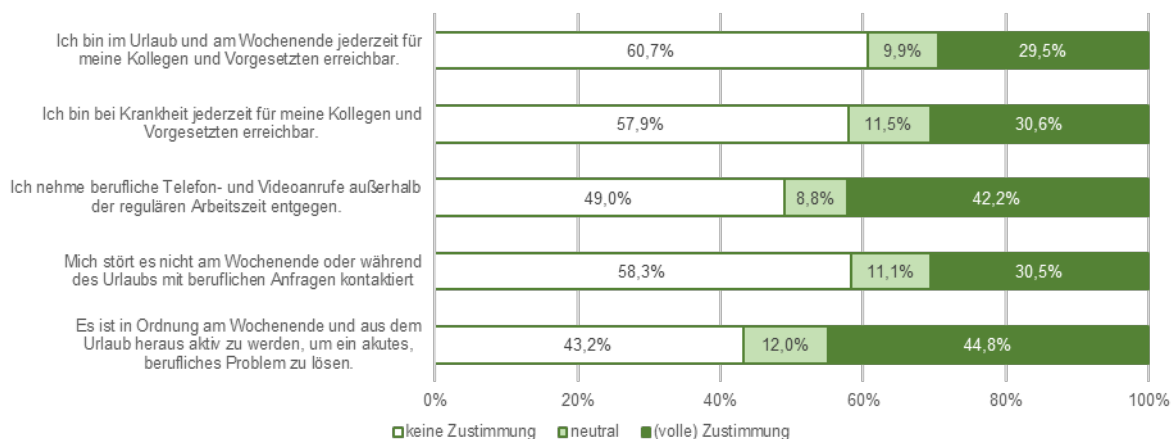


Abbildung 18: Bewertung unterschiedlicher Aussagen zum Verschwimmen zwischen Beruflichem und Privatem

Wie bereits in Abbildung 17 zu erkennen war, erfolgte im Rahmen dieser Erhebung eine nochmals verstärkte Wahrnehmung der Vermischung von Beruflichem und Privatem. Bereits in den letzten Erhebungen haben wir diesen Bereich vertiefend mit separaten Fragen zur Erreichbarkeit und zum Umgang mit den Kommunikationsmedien am Feierabend, am Wochenende und im Urlaub erhoben.

Während sich die Ergebnisse zur Einschätzung wie die Befragten im Urlaub von der Arbeit abschalten können, sich sehr positiv entwickelt haben, sind die Einschätzungen zum Abschalten nach Feierabend und am Wochenende auf einem vergleichbaren Niveau wie 2022 geblieben. Nach wie vor geben knapp 60% an, dass sie am Wochenende und nach Feierabend abschalten können. Mehr als ein Viertel der Befragten hat allerdings Probleme damit.

Die beiden anderen Einschätzungen haben sich auf einem vergleichbaren Niveau wie 2022 stabilisiert. Nach wie vor rufen jeweils ca. 20% auch am Wochenende und am Feierabend ihre geschäftliche Kommunikation ab oder bearbeiten Aufgaben, die sie in der offiziellen Arbeitszeit nicht geschafft haben. Diese Werte steigen allerdings mit den Hierarchieebenen an. Auf der Ebene des Oberen Managements und des Top Managements bearbeiten zwischen einem Drittel und 40% der Befragten ihre berufliche Kommunikation auch am Wochenende und am Feierabend bzw. arbeiten Aufgaben ab, die sie vorher nicht geschafft haben.

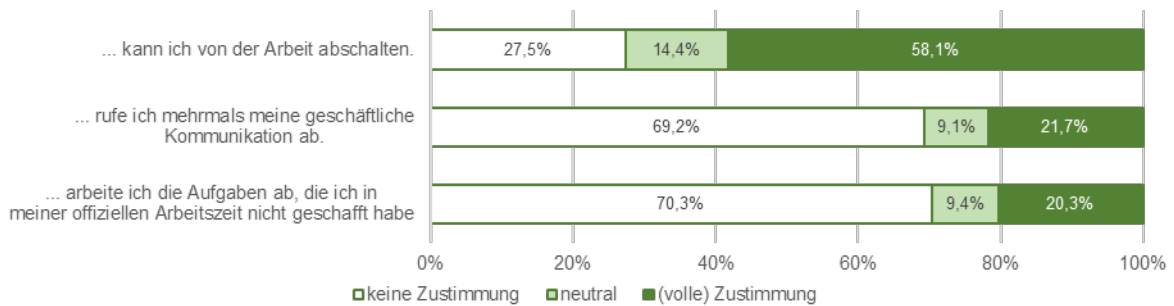


Abbildung 19: Am Wochenende und am Feierabend

Im Unterschied zu den Einschätzungen am Wochenende, haben sich die Werte zur Fähigkeit im Urlaub abzuschalten positiv entwickelt. Gaben im Jahr 2022 lediglich 55% an, dass sie von der Arbeit abschalten können, waren es in dieser Erhebung bereits 71,5%. Allerdings ist auch der Anteil der Personen, die Probleme damit haben leicht angestiegen. Konstant geblieben sind hingegen die Einschätzungen zur Interaktion mit schriftlicher Kommunikation im Urlaub. Dabei geben knapp zwei Drittel der Befragten an, dass sie ihre geschäftliche Kommunikation im Urlaub nicht abrufen. Ein Drittel bearbeitet diese auch im Urlaub.

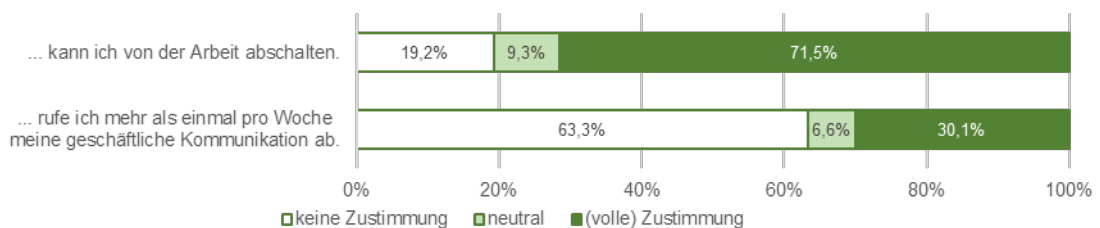


Abbildung 20: Im Urlaub ...

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Befragten zunehmend besser mit den Chancen und Möglichkeiten, die die neue Arbeitswelt mit sich bringt, umgehen können. Sie sind sich der Vor- und Nachteile bewusst und können strukturiert damit umgehen. Mit zunehmender Personalverantwortung verschwimmen allerdings die Grenzen und die Befragten nehmen zunehmend Aufgaben auch mit in den Feierabend, das Wochenende oder den Urlaub.

Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass Flexibilität nicht automatisch zu Entlastung führt, sondern neue Anforderungen an Selbststeuerung und Abgrenzung erzeugt.

3 Schriftliche Kommunikation im Arbeitsalltag

Schriftliche Kommunikation ist ein fester Bestandteil unserer beruflichen Tätigkeit und die E-Mail nimmt dabei eine herausragende Stellung ein, wie wir in den vorherigen Studien zeigen konnten. Ihre Vorteile bestehen vor allem darin, dass man einfach und schnell, aber auch zeitlich unabhängig Informationen austauschen und dokumentieren kann. Das ist insbesondere in wissensintensiven Geschäftsfeldern und bei geographisch verteilten Arbeitsplätzen von Vorteil. Die E-Mail ist also ein Medium, das zur persönlichen und organisationalen Produktivität beitragen kann. Gerade weil die Kommunikation per E-Mail weltweit etabliert ist, steigt ihre Nutzung auch nach mehr als 30 Jahren immer noch an, wie nachfolgende Prognose zeigt (The Radicati Group, 2024).

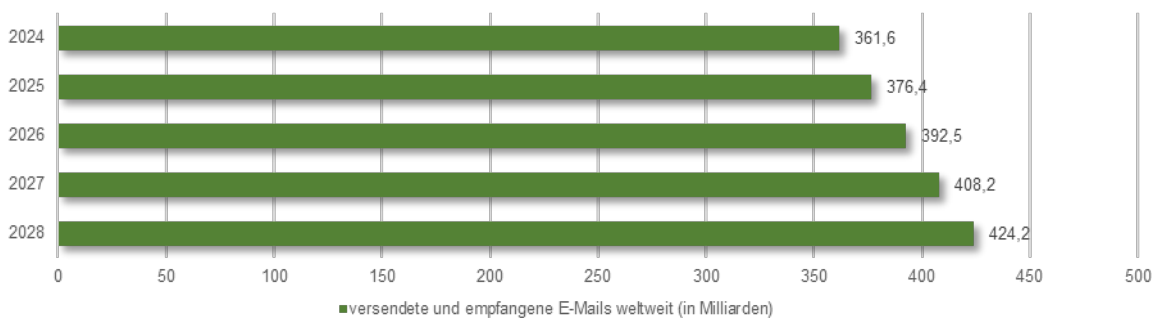


Abbildung 21: Prognose zum E-Mail Verkehr weltweit (in Milliarden)

Die starke Verbreitung und Nutzung der E-Mail hat aber auch ihre Schattenseiten, vor allem wenn Arbeitnehmende nicht wissen, wie sie mit der Informationsflut aus der E-Mail-Kommunikation umgehen sollen (Kern, Ohly, Ďuranová, & Friedrichs, 2024; Martin, Fuhrer, & Poussing, 2025).

Hinzu kommen in den letzten Jahren zunehmend weitere digitale Kommunikationswerkzeuge. Messengerdienste wie WhatsApp, chatbasierte Kollaborationsplattformen wie Slack und umfassendere Kollaborationsplattformen wie Zoom, Microsoft 365 inkl. Teams oder Google Workspace sind vielfach fester Bestandteil der unternehmerischen Kommunikationslandschaft. Diesen Entwicklungen folgend, wurden auch in dieser Erhebungswelle wieder die wichtigsten Informationen zur E-Mail-Nutzung erhoben. Diese Informationen werden aber um Fragen zu weiteren schriftlichen Kommunikationsarten ergänzt. Informationen zu Videokonferenzen und Produktivitätstools für die Arbeit mit Daten wurden separat erfasst.

Starten wollen wir nachfolgend mit einer tieferehenden Analyse der E-Mail Nutzung.

3.1 Umgang mit E-Mails im Arbeitsumfeld

Auf Basis der umfassenden E-Mailnutzung, die sich in den vorangegangenen Studien zeigt und der Prognose eines nach wie vor steigenden E-Mailaufkommens soll im ersten Schritt die Nutzung von E-Mails im beruflichen Umfeld näher beleuchtet werden. Die Ergebnisse dieser Erhebung zeigen, dass wir durchschnittlich mehr als 2 Stunden am Tag mit E-Mails verbringen (2026: 135 Minuten). Dies ist eine halbe Stunde weniger also in der letzten Erhebung von 2022 (durchschnittlich 163 Minuten), aber immer noch ca. 15 Minuten pro Tag mehr als im Jahr 2018 (durchschnittlich 121 Minuten).

Im Schnitt verbringen wir somit ein Viertel eines durchschnittlichen Arbeitstages mit E-Mails. Dabei ist der individuelle zeitliche Umfang, der mit der Bearbeitung von Mails verbracht wird, durchaus unterschiedlich. Nachfolgende Abbildung zeigt dabei nicht nur die Verteilung auf die unterschiedlichen Cluster, sondern auch wie sich diese in den letzten Jahren verschoben haben.



Abbildung 22: Tägliche Arbeitszeit (in Minuten) für die Bearbeitung von E-Mails

Die Daten zeigen, dass sich entsprechend des gesunkenen Durchschnitts auch die Anteile der zeitlichen Kategorien verschoben haben und wir uns wieder der Verteilung aus dem Jahr 2018 annähern. Im Jahr 2018 waren es noch mehr als zwei Drittel der Befragten (66,8%), die sich weniger als 2 Stunden am Tag mit der Bearbeitung von E-Mails beschäftigen. Dieser Wert fiel im Jahr 2022 auf 45,5%. Hingegen verbrachte jeweils mehr als ein Viertel der Befragten mehr als 2 bzw. mehr als 3 Stunden am Tag mit der Bearbeitung von E-Mails. Diese beiden Werte sind mittlerweile wieder auf unter 20% gefallen. Dafür verbringen wieder mehr als 60% der Befragten weniger als 2 Stunden am Tag mit der Bearbeitung von E-Mails.

Nicht nur die Zeit, die sich die Befragten mit der Bearbeitung von E-Mails verbringen ist gesunken, auch die Zahl der empfangenen E-Mails pro Tag nimmt wieder ab. In der aktuellen Erhebungswelle geben die Teilnehmenden an, im Schnitt 34 E-Mails zu empfangen. Im Jahr 2022 waren es 41 E-Mails, im Jahr 2018 waren es noch durchschnittlich 38 E-Mails und im Jahr 2013 waren es 36. Es zeigt sich somit der niedrigste durchschnittliche Wert an empfangenen Mails aus allen bisherigen Erhebungswellen.

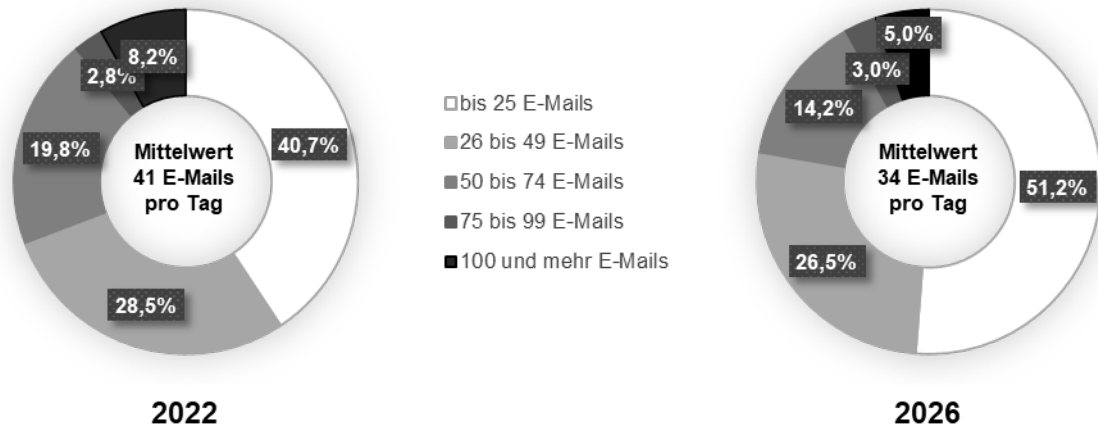


Abbildung 23: Anzahl der durchschnittlich am Tag empfangenen E-Mails

Schaut man detaillierter in die Angaben zu den empfangenen E-Mails, zeigt sich, dass der Anteil von Personen die weniger als 25 E-Mails am Tag empfangen von knapp 41% der Befragten auf mehr als 50% angestiegen ist. Ein weiteres Viertel empfängt zwischen 26 und 49 E-Mails. Entsprechend sinkt der Anteil von Personen, die mehr als 50 E-Mails am Tag empfangen auf etwas mehr als 20%. In der letzten Erhebung war dies noch ein knappes Drittel aller Befragten.

Die E-Mail ist dabei durch alle Branchen und Unternehmensklassen hindurch etabliert und in gleichem Umfang vertreten. Die Unterschiede bei den durchschnittlich empfangenen Mails sind gering. In zwei Bereichen zeigen sich hingegen allerdings signifikante Unterschiede. Einerseits empfangen Männer mit 36 E-Mails am Tag im Schnitt mehr E-Mails als Frauen mit 31 E-Mails. Darüber hinaus zeigen sich klare Unterschiede über die unterschiedlichen Hierarchiestufen hinweg. Je höher die Befragten sich in der Hierarchiestufe einordnen, desto höher ist auch die Zahl der empfangenen E-Mails.

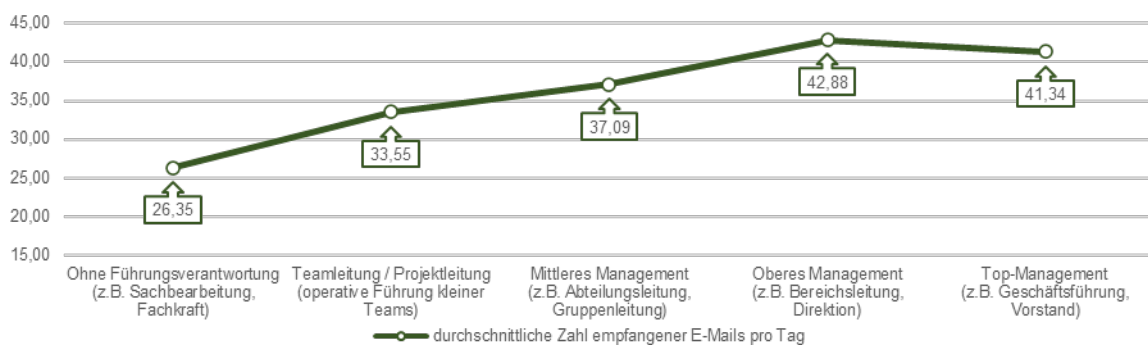


Abbildung 24: Anzahl der durchschnittlich am Tag empfangenen E-Mails (nach Hierarchiestufen)

Die Gründe hierfür können vielfältig sein. Zum einen steigt mit der Hierarchiestufe auch die Personalverantwortung und die damit verbundene Abstimmungen. Andererseits steigt aber auch die Notwendigkeit von formaler und dokumentierter Kommunikation, die sich über E-Mails einfacher realisieren lässt als über Messenger oder Videokonferenzen.

Neben der Anzahl der empfangenen E-Mails haben wir auch die Zahl der unbearbeiteten Mails im Postfach erfasst. Dabei zeigt sich, dass knapp ein Drittel der Befragten gar keine unbearbeiteten E-Mails in Ihrem Postfach haben.

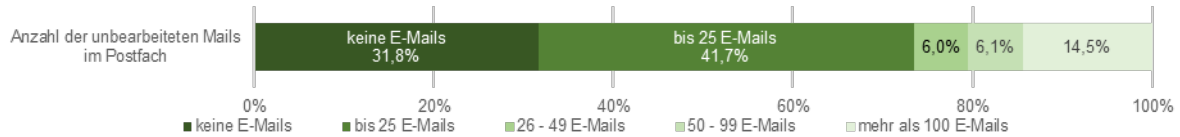


Abbildung 25: Anzahl unbearbeiteter E-Mails im Postfach (gruppiert)

Verglichen mit der letzten Erhebung ist dies eine sehr positive Entwicklung. Hier lag der Anteil der Befragten, die bis zu 25 E-Mails erhielten bei etwas über 40%. Allerdings wurden Teilnehmer, die keine unbearbeiteten Mails hatten, nicht separat ausgewiesen, sondern waren in dieser Gruppe enthalten. Fassen wir diese beiden Gruppen in der aktuellen Erhebung ebenfalls zusammen, ergibt sich ein von 73,5% - es fallen also knapp drei Viertel der Befragten in diese Kategorie. Schaut man nicht auf den Mittelwert der unbearbeiteten E-Mails, sondern auf den Median, so liegt dieser bei 5 E-Mails. Die Hälfte der Befragten hat also 5 oder weniger unbearbeitete E-Mails in Ihrem Postfach.

Neben der niedrigeren Zahl empfangener Mails und der Zahl der unbeantworteten E-Mails wurde auch die Zahl der Reminder-E-Mails erfasst. Analog der Zahl der unbearbeiteten E-Mails ist dieser ebenfalls gesunken, wenn auch nicht so stark. Der Anteil von Reminder-E-Mails liegt im Durchschnitt bei 12,1% aller empfangenen Mails, 2022 lag er bei 12,7%.

Neben der E-Mail haben sich in den letzten Jahren eine Vielzahl weiterer schriftlicher Kommunikationswege etabliert, die sich entweder als eigenständige Messaging-Lösung wie WhatsApp etabliert haben oder in umfangreichere Kollaborationstools wie Teams, Zoom oder Google Workspace integriert sind. Entsprechend haben wir in dieser Erhebung nicht nur erfasst, ob diese zusätzlich zur E-Mail eingesetzt werden, sondern auch wie viel Zeit mit der Bearbeitung dieser schriftlichen Kommunikation verbracht wird.

Im ersten Schritt bestätigt sich die Annahme, dass diese zusätzlichen schriftlichen Kommunikationswege mittlerweile etabliert sind. Lediglich 5% der Befragten gaben an, gar keine Zeit damit zu verbringen. Hingegen geben zwei Drittel der Befragten an, bis zu einer Stunde mit der Bearbeitung dieser Kommunikationswege zu verbringen. Etwas mehr als ein Viertel der Befragten verbringt mehr als eine Stunde damit, wobei der Schwerpunkt auf dem Bereich zwischen einer und 2 Stunden liegt (19,9%). Der Median über alle Befragten liegt bei 60 Minuten, die Hälfte der Teilnehmer verbringt weniger als 60 Minuten mit der Bearbeitung und die Hälfte mehr.

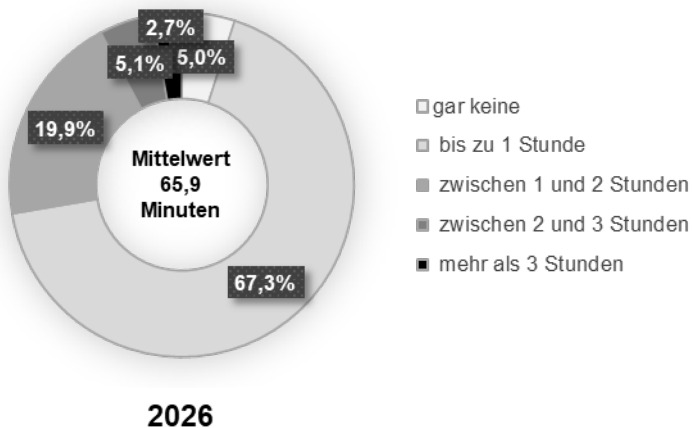


Abbildung 26: Tägliche Arbeitszeit (in Minuten) für die Bearbeitung anderer schriftlicher Kommunikation

Auch wenn für die Bearbeitung von E-Mails noch doppelt so viel Zeit aufgewandt wird wie für die Bearbeitung der anderen schriftlichen Kommunikationswege, so zeigt sich der langsame Wandel auch in der Frage nach der kombinierten Nutzung und die Priorisierung der Tools. Dabei zeigt sich, dass der überwiegende Teil der Teilnehmer nach wie vor vornehmlich mit E-Mails arbeitet und Chat- und Messaging-Tools als Ergänzung nutzt.

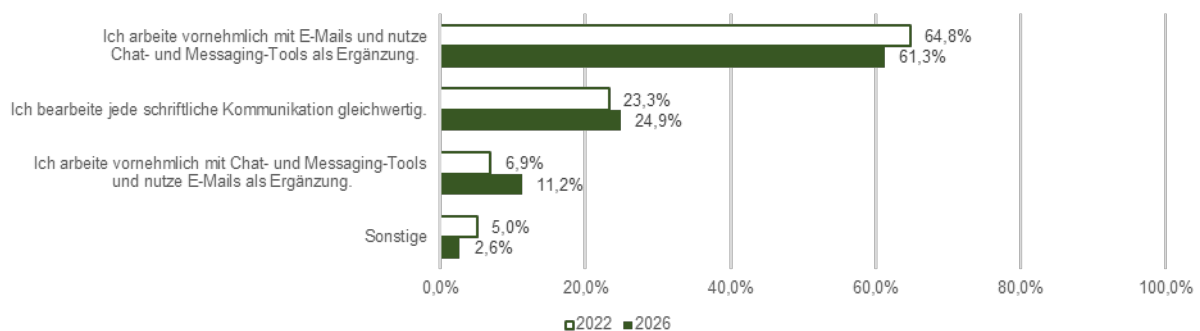


Abbildung 27: Kriterien bei der Bearbeitung digitaler Kommunikation.

Allerdings steigt der Anteil, der Personen, die bevorzugt mit Chat- und Messaging-Tools arbeitet stark an – wenn auch von niedriger Basis. Auch der Anteil derer, die Mail und Messaging gleichwertig bearbeiten steigt etwas an, auf mittlerweile ein Viertel der Befragten. Im Bereich „Sonstige“ wurden neben dem Telefon auch firmeneigene Lösungen genannt.

Insgesamt lässt sich auf Basis der Daten der Trend weg von der E-Mail hin zu Messaging-Anwendungen bzw. zur parallelen Nutzung der Lösungen bestätigen. Im Hintergrund zeigen sich dabei unterschiedliche Anwendungsbereiche. Instant Messaging wird eher zur internen und informalen Abstimmung genutzt. Mit externen Partnern oder im Zusammenhang mit formalerer Kommunikation steht eher die E-Mail im Vordergrund. Darüber hinaus bieten sich Messaging-Tools eher für kurze, schnelle Fragen und Antworten an, E-Mails eher, wenn die Kommunikation auch Dokumentationszwecke erfüllen soll.

Aktuelle Kommunikations- und Kollaborationslösungen sind dabei in den meisten Unternehmen mittlerweile Standard. Diese kombinieren verschiedene Wege der digitalen Kommunikation, bis hin zu Telefonie und Videokonferenzen. In unserer Erhebung zeigt sich dabei die nachfolgende Nutzung.

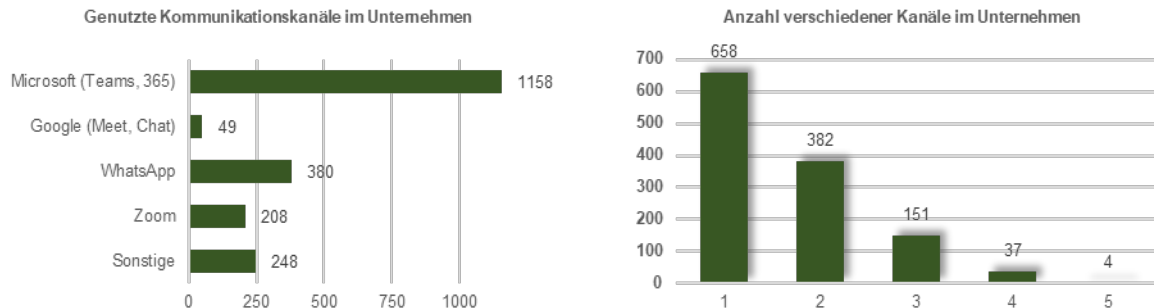


Abbildung 28: Kommunikationskanäle im Unternehmen

Die fast hundertprozentige Nutzung von Microsoft ist dabei sicherlich nicht repräsentativ und eher der Datenbasis geschuldet. Interessanter ist eher, dass fast die Hälfte der Befragten (46,6%) mehr als eine Lösung verwenden.

3.2 Nutzungsverhalten mit E-Mails

Die vorangegangenen Kapitel zeigten noch einmal die hohe Bedeutung die E-Mails und andere digitale schriftliche Kommunikationswege für unsere alltägliche Zusammenarbeit haben. Andererseits zeigt sich aber auch, dass vielfach nach wie vor eher unstrukturiert mit diesen Kommunikationsmedien umgegangen wird. Dabei erfolgt die Kommunikation in den meisten Fällen ja nicht nur intern, sondern auch extern mit Kunden und Lieferanten. Entsprechend wichtig ist es bei Kommunikationsinstrumenten mit dieser hohen internen und externen Bedeutung einige grundlegende Regeln aufzustellen. In der Erhebung wurde daher erfasst, ob es Regeln zur Reaktionszeit auf E-Mails und zum Umgang mit E-Mails gibt, wenn man nicht erreichbar ist.

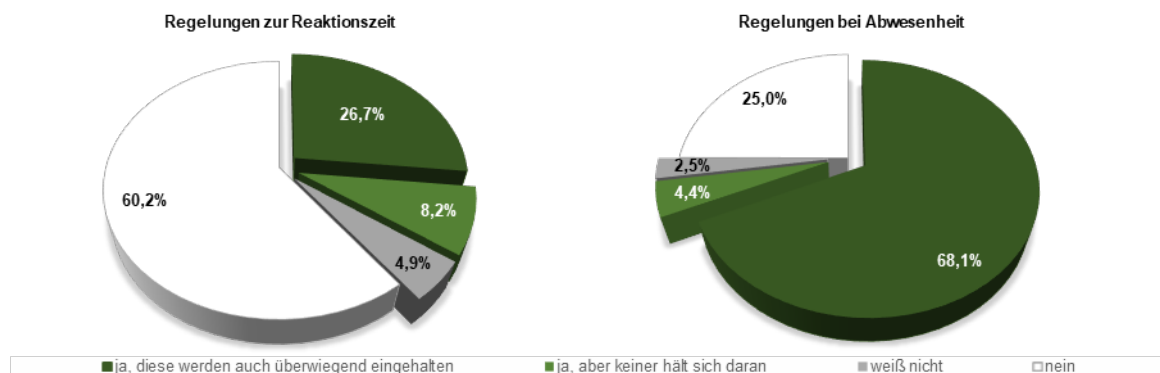


Abbildung 29: Existenz von Regeln im Umgang mit schriftlicher Kommunikation

Im Vergleich mit den letzten Erhebungen zeigt sich, dass das Bewusstsein dafür zunimmt. Mittlerweile geben mehr als ein Drittel der Befragten an, dass es im Unternehmen Regeln zur Reaktionszeit gibt. In den beiden vorherigen Erhebungen lag dieser Wert bei einem knappen Viertel. Wenn derartige Regeln existieren, werden diese auch überwiegend eingehalten. Verbreiteter sind Regelungen zur Abwesenheit. Diese existieren in fast drei Viertel aller Unternehmen und es zeigt sich auch hier, dass sich fast durchgehend darangehalten wird.

Neben der Strukturierung und Regelung des Umgangs mit digitaler schriftlicher Kommunikation ist auch das eigene Nutzungsverhalten wichtig für die wahrgenommene Arbeitsbelastung. Entsprechend stellt sich nicht nur die Frage, wie und in welchem Umfang die schriftliche Kommunikation per Mail und Messaging-Tools während der regulären Arbeitszeit erfolgt, sondern auch, wie der Umgang mit digitaler Kommunikation außerhalb dieser Zeiten ist. Entsprechend gilt es die Zeiten außerhalb der Arbeitszeiten und am Wochenende ein wenig genauer zu beleuchten. Dabei wurde erfasst, an welchen Tagen berufliche E-Mails bearbeitet werden. In dieser Erhebungswelle wurde allerdings darauf verzichtet die Tage Montag bis Freitag separat zu erfassen. Zum einen haben bereits die vorherigen Studien gezeigt, dass hier eine fast durchgehende Nutzung erfolgt und zum anderen zeigte ja auch die Erfassung der Zeit, die mit digitalen Kommunikationstools verbracht wird, dass die E-Mail mittlerweile für alle Befragten zum Standard zählt und auch andere digitale schriftliche Kommunikation für 95% der Befragten mittlerweile zum Alltag gehört. Insofern ist vor allem die Nutzung am Wochenende von Interesse. Bereits bei den Einschätzungen der Aussagen im Bereich der Flexibilität (Kapitel 2.3) zeigte sich, dass ca. ein Fünftel der Befragten die berufliche Kommunikation auch nach Feierabend und am Wochenende mehrfach abrufen. Die Bearbeitung der digitalen Kommunikation am Wochenende haben wir noch einmal separat erfasst. Dabei bestätigen die Daten die grundlegende Einschätzung aus dem vorherigen Bereich. Am Samstag bearbeitet ein knappes Viertel und am Sonntag immer noch ein knappes Fünftel der Teilnehmenden seine E-Mails und andere digitale Kommunikation. Wie in den vergangenen Erhebungen zeigen sich bei der Bearbeitung am Wochenende deutliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Nachfolgende Abbildung stellt die geschlechtsspezifischen prozentualen Anteile dar.

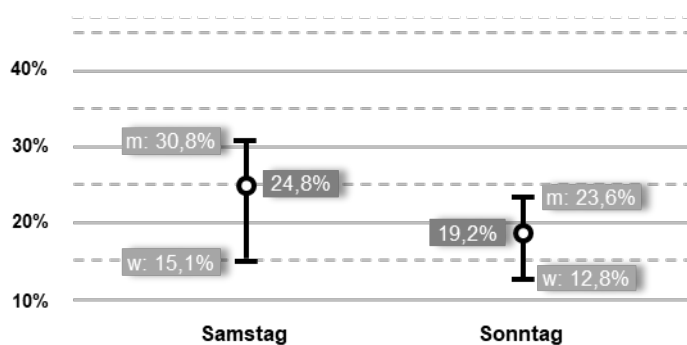


Abbildung 30: Bearbeitung von digitaler Kommunikation am Wochenende (getrennt nach Geschlecht)

Gut zu erkennen ist, dass es sowohl am Samstag als auch am Sonntag deutliche Unterschiede zwischen Männern und Frauen bei der Bearbeitung beruflicher Kommunikation gibt. An beiden Tagen ist die der Anteil bei Männern doppelt so hoch wie bei Frauen. Nachdem in der letzten Studie der Unterschied zwischen Männern und Frauen geringer geworden ist, fällt er in dieser Erhebungswelle wieder deutlicher aus. Nachfolgende Abbildung zeigt die Entwicklung im Zeitverlauf an beiden Tagen.

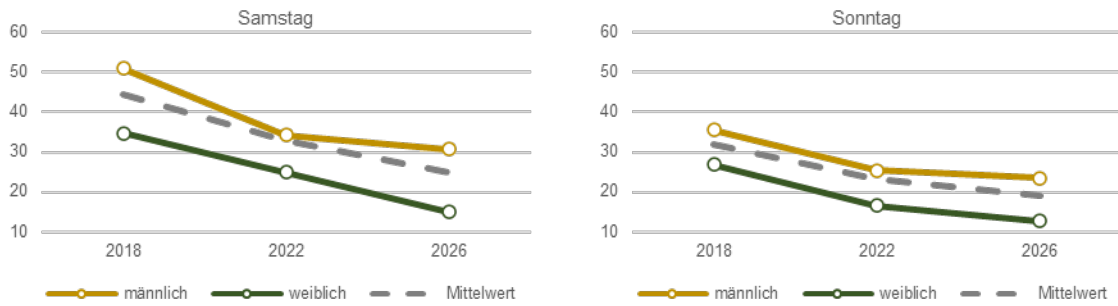


Abbildung 31: Bearbeitung von digitaler Kommunikation am Wochenende (getrennt nach Geschlecht im Zeitverlauf)

Auch wenn die Unterschiede zwischen den Geschlechtern wieder zunehmen, so ist doch klar erkennbar, dass die Nutzung insgesamt deutlich zurückgeht. Bearbeiteten im Jahr 2018 noch durchschnittlich 45% aller Befragten Ihre Mails auch am Samstag, so sind es in dieser Erhebung nur noch 25%. Mitarbeitende scheinen am Wochenende also zunehmend besser abschalten zu können.

3.3 Arbeitsbelastung und -erleichterung durch E-Mails

Die vorangegangenen Auswertungen zeigen, dass die Teilnehmende zunehmend bewusster mit Ihrer digitalen Kommunikation umgehen. Dies ist auch Ausdruck der zunehmenden Gewöhnung an die ehemals neuen Kommunikationsmedien.

Entsprechend fällt auch die Bewertung der Wahrnehmung einer verringerten Arbeitsbelastung aus. So nimmt die Zustimmung zu dieser Aussage ab (2022: 39,7%) und die Teilnehmenden nutzen eher eine neutrale Bewertung. Insgesamt zeigt sich bei der Beantwortung dieser Aussage eher eine Tendenz zur neutralen Bewertung.

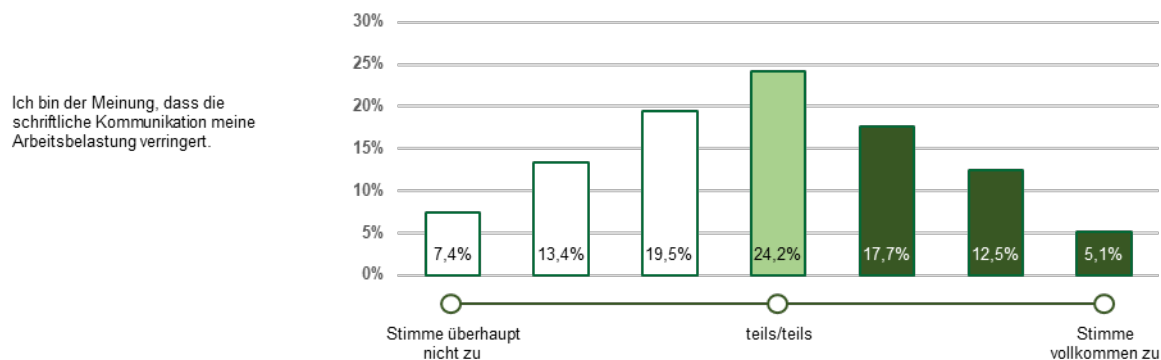


Abbildung 32: Ich bin der Meinung, dass die schriftliche Kommunikation meine Arbeitsbelastung verringert.

Auch bei den Aspekten der Effizienzsteigerung und der Zeitersparnis kann von einem Gewöhnungseffekt ausgegangen werden. Je alltäglicher und durchgehender der Umgang mit digitaler Kommunikation Teil des Arbeitsprozesses ist, desto weniger wird sie als effizienzsteigernd und zeitsparend wahrgenommen. Vergleiche mit nichtdigitaler schriftlicher Kommunikation, insbesondere ohne E-Mail sind über die langen Zeiträume schwer zu ziehen bzw. bei vielen aktuellen Generationen gar nicht mehr

Teil der Erfahrungswelt. Entsprechend lassen sich auch keine wesentlichen Änderungen in der Bewertung zu den letzten Jahren identifizieren. Gerade die positiven Wahrnehmungen nehmen weiterhin leicht ab.

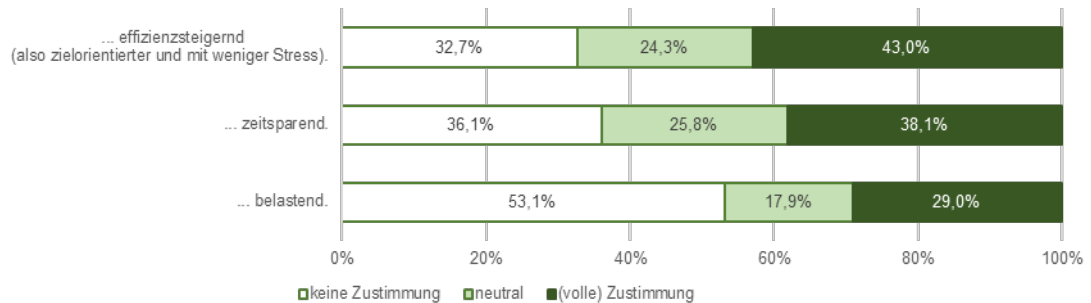


Abbildung 33: Ich empfinde den täglichen Umgang mit schriftlicher Kommunikation als ...

Entsprechend vorherigen Aussagen zeigt sich auch die Einschätzung, wieviel Zeit die Teilnehmer aus Ihrer Sicht mit schriftlicher Kommunikation verschwenden. Im Schnitt sind dies knapp 20%, was einem leichten Rückgang im Vergleich zur vorherigen Studie darstellt.

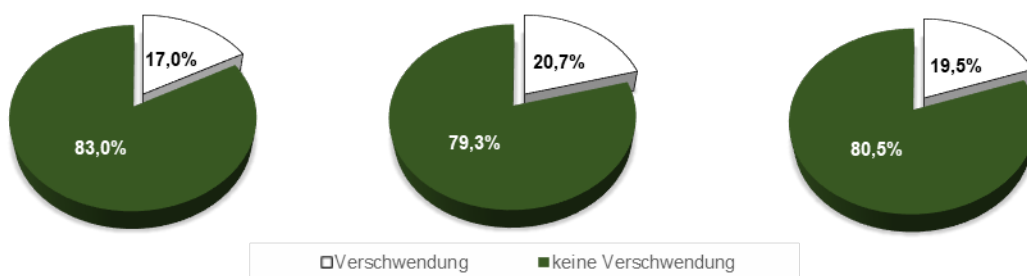


Abbildung 34: Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit verschwenden Sie aus Ihrer Sicht mit schriftlicher Kommunikation? (Jahresvergleich)

Dabei zeigen sich lediglich geschlechtsspezifische Unterschiede. Männer sehen mit 18,6% einen geringeren Teil als Verschwendung an als Frauen mit 21,4%. Weitere Unterschiede wie beispielsweise zwischen Unternehmensgrößen zeigen sich nicht. Was der Mittelwert nicht zeigt, ist die Verteilung der wahrgenommenen Verschwendung. So zeigt der Median, dass die Hälfte der Befragten 15% oder weniger der Zeit als Verschwendung ansieht. Hingegen gibt jeder achte an, mehr als 33% seiner Arbeitszeit mit schriftlicher Kommunikation zu verschwenden. Hier zeigt sich, dass es mit digitaler Kommunikation wesentlich einfacher ist mehrere Personen in eine Kommunikation einzubeziehen als bei nicht-digitaler Kommunikation.

Eine vergleichbare Verteilung der Antworten mit der vergangenen Studie zeigt sich bei den Aussagen, warum E-Mails öfter nicht beantwortet werden. Etwas mehr als ein Drittel der Befragten gibt an, dass dies an fehlender Zeit lag und ein Fünftel stimmt auch der Aussage zu, dass sie vergessen wurden.

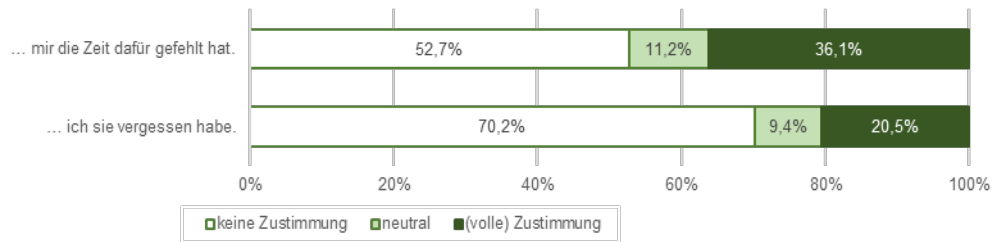


Abbildung 35: Wichtige E-Mails habe ich schon öfter nicht beantwortet, da ...

Hingegen scheint die zunehmende Zahl der Kommunikationswege für die digitale Kommunikation kein größeres Problem zu sein. Sowohl die Vielzahl anderer Nachrichten als auch die unterschiedlichen Programme scheinen keine zusätzliche Herausforderung mehr zu sein. Die Zustimmung zur Aussage „Wichtige E-Mails habe ich schon öfter nicht beantwortet, da ich sie zwischen der Vielzahl anderer Nachrichten übersehen habe.“ ist leicht gesunken. Hingegen ist die Zustimmung zur Aussage, dass sie nicht beantwortet wurden, weil die Übersicht zwischen verschiedenen Programmen verloren gegangen ist, angestiegen.

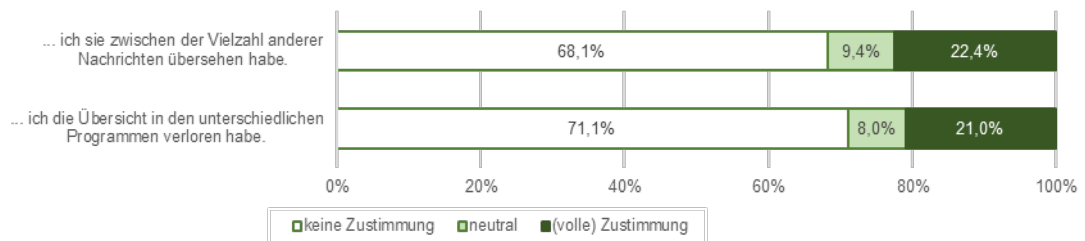


Abbildung 36: Wichtige E-Mails habe ich schon öfter nicht beantwortet, da ... (II)

Zum Abschluss des Kapitels soll noch einmal auf die psychische Belastung durch asynchrone Kommunikation eingegangen werden. Fühlten sich in den beiden vergangenen Erhebungen bereits bei zwei Drittel der Befragten belastete, wenn sie noch ungelesene und unbearbeitete E-Mails oder Nachrichten hatten, so ist dieser Wert in dieser Erhebungswelle auf über 70% gestiegen.

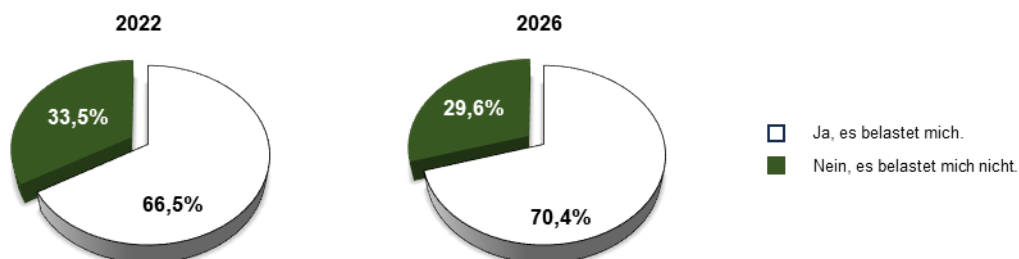


Abbildung 37: Belastet es Sie, wenn Sie ungelesene und unbearbeitete E-Mails oder Nachrichten haben?

Diese Einschätzung wird auch noch einmal durch die Änderungen in der Bewertung zwei weiterer Aussagen in diesem Zusammenhang unterstützt. So steigen die Zustimmungswerte zur Aussage „Einen Tag, an dem ich einen Großteil meiner Arbeitszeit mit der Beantwortung schriftlicher Kommunikation verbracht habe, bewerte ich mit „ich habe heute nichts geschafft.““ weiter an und mittlerweile stimmen fast 40% dieser Aussage zu.

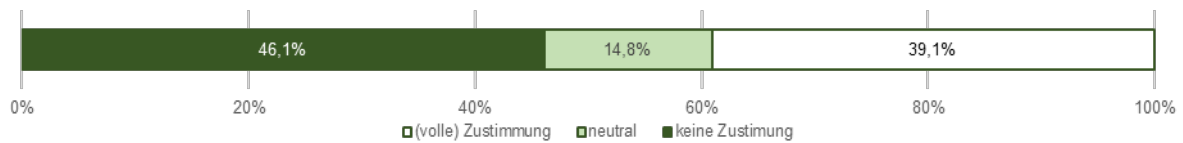


Abbildung 38: Einen Tag, an dem ich einen Großteil meiner Arbeitszeit mit der Beantwortung schriftlicher Kommunikation verbracht habe, bewerte ich mit „ich habe heute nichts geschafft“.

Während sich hier keine geschlechtsspezifischen oder altersbezogenen Unterschiede bei der Bewertung der Belastung zeigen, lohnt es sich die unterschiedlichen Hierarchieebenen und Unternehmensklassen genauer anzuschauen. So zeigt sich bei den Unternehmensklassen, dass die Zustimmung in kleinen Unternehmen geringer ist, die Bearbeitung der schriftlichen Kommunikation also negativer wahrgenommen wird als in den anderen Unternehmensklassen (rechte Seite der Abbildung).

Hingegen zeigt sich, dass mit steigender Hierarchiestufe auch die die Zustimmung zu der negativ belegten Aussage sinkt. Schriftliche Kommunikation wird also befriedigender und zielführender wahrgenommen (linke Seite der Abbildung)

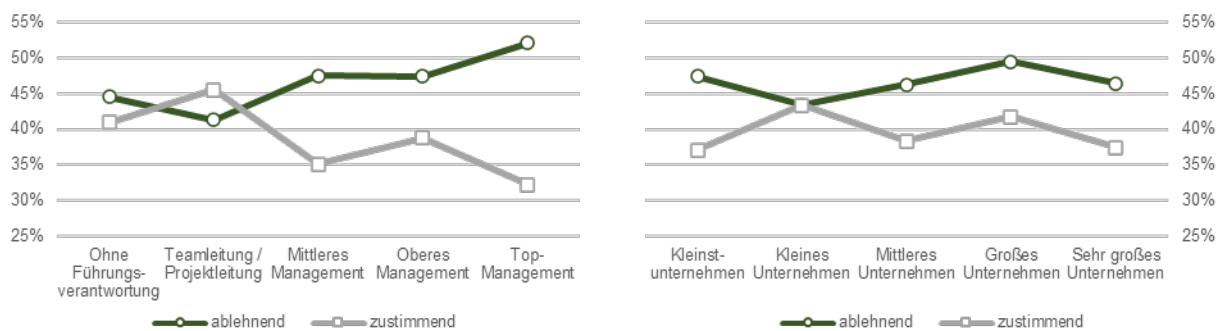


Abbildung 39: Abbildung 36: Einen Tag, an dem ich einen Großteil meiner Arbeitszeit mit der Beantwortung schriftlicher Kommunikation verbracht habe, bewerte ich mit „ich habe heute nichts geschafft“. (nach Hierarchieebene und Unternehmensklasse)

Die Belastung besteht aber nicht erst, wenn man den ganzen Tag mit schriftlicher Kommunikation verbracht hat oder wenn noch offene Nachrichten im Postfach sind. Mittlerweile gibt ein Viertel der Befragten an, dass sie sich bereits bei der Bearbeitung der schriftlichen Kommunikation gestresst fühlen. Die Wichtigkeit und Dringlichkeit der Anfragen scheinen entscheidender zu sein als die Zahl der Mails. Zu diesem Ergebnis kamen zumindest internationale Studien (Lanctot & Duxbury, 2022)

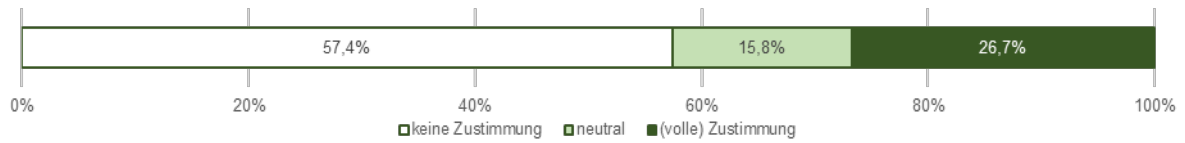


Abbildung 40: Wenn ich meine schriftliche Kommunikation bearbeite, fühle ich mich gestresst.

Insbesondere im Oberen Management und der Ebene der Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung wird die Bearbeitung als Stressfaktor wahrgenommen. Im Top Management sowie im mittleren Management fällt die Zustimmung hingegen niedriger aus.

Insgesamt zeigt sich, dass nicht die Menge, sondern die Gleichzeitigkeit und die zunehmende Fragmentierung der Kommunikation zum zentralen Belastungsfaktor wird. Diese Einschätzung wird auch durch die Ergebnisse des (Microsoft Work Trend Index, 2025) gestützt.

4 Besprechungen, Kollegen und andere Störfaktoren im Arbeitsalltag

Die Corona-Pandemie diente als Katalysator für Veränderungen in unseren Arbeitsbedingungen, was sich bereits in Kapitel 2.2 sehr deutlich an den Änderungen im Zusammenhang mit der Arbeit im Home-Office zeigte. Darüber hinaus änderte sich auch die direkte persönliche Kommunikation im Arbeitskontext. Besprechungen finden seltener vor Ort statt und die Kommunikation mittels digitaler Technologien nimmt zu (Frodermann et al., 2020).

4.1 Besprechungen

Besprechungen gehören für viele Beschäftigte immer stärker zum normalen Arbeitsalltag. Im Schnitt verbringen die Teilnehmer mehr als ein Viertel Ihrer Zeit in Besprechungen. Es zeigt sich somit ein weiterer Anstieg nach 2013, 2018 und 2022.

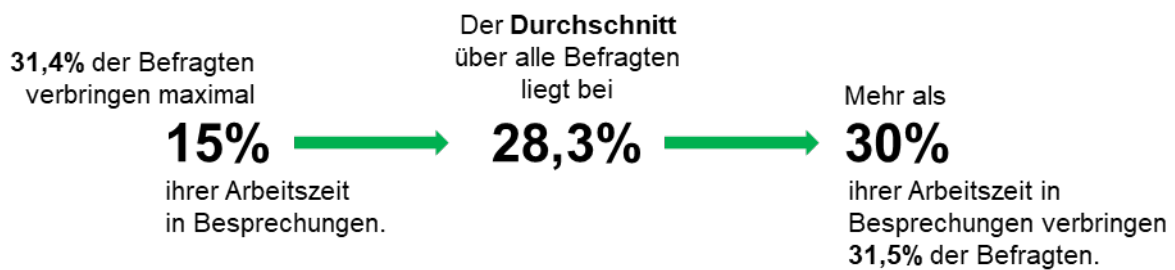


Abbildung 41: Anteil von Besprechungen an der Arbeitszeit

Mittlerweile gibt weniger als ein Drittel aller Befragten an weniger als 15% der Arbeitszeit in Besprechungen zu verbringen. Im Jahr 2018 waren es noch die Hälfte der Befragten. Andererseits geben mittlerweile fast ein Drittel der Befragten an mehr als 30% ihrer Arbeitszeit in Besprechungen zu verbringen und 19% gaben an die Hälfte ihrer Arbeitszeit oder mehr in Besprechungen zu verbringen. Dieser Wert lag 2022 noch bei unter 10%. Da bereits in der Studie von 2018 ein Anstieg zu 2013 konstatiert wurde, lässt sich festhalten, dass der Anteil an Besprechungen an der Arbeitszeit seit 2013 kontinuierlich zunimmt. Nachfolgende Abbildung fasst die wichtigsten Entwicklungen seit 2018 noch einmal grafisch zusammen.

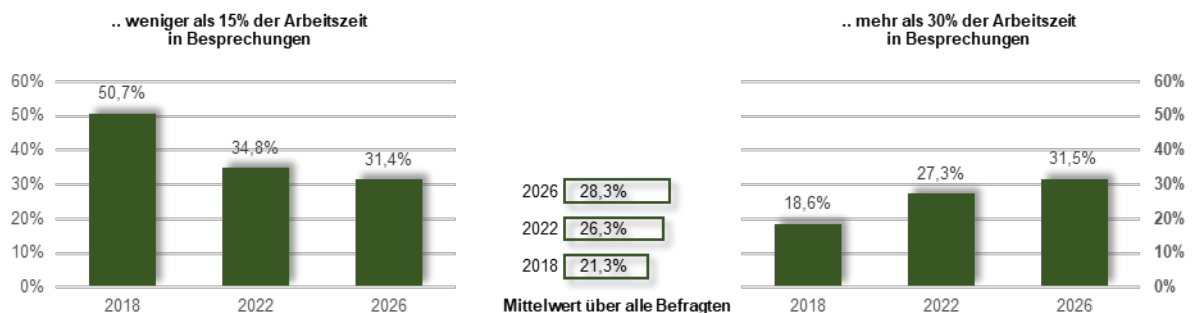


Abbildung 42: Anteil von Besprechungen an der Arbeitszeit im Zeitverlauf

Unterschiede in den Anteilen von Besprechungen an der Arbeitszeit zeigen sich allerdings nicht nur im Zeitverlauf, sondern auch in der Organisation und der Organisationsstruktur. So gewinnen Meetings mit zunehmender Unternehmensgröße an Bedeutung. Hier zeigt sich, dass mit zunehmender Zahl an Mitarbeitern und zunehmender Spezialisierung bzw. Aufgabenverteilung und -strukturierung auch der Abstimmungsbedarf zwischen Personen und Abteilungen steigt. So beanspruchen Besprechungen ca. 20% der Arbeitszeit bei Mitarbeitenden in Kleinstunternehmen, hingegen mehr als 33% in sehr großen Unternehmen. Ein vergleichbarer Zusammenhang zeigt sich auch mit der Hierarchieebene. Mit steigender Verantwortungsübernahme und Führungsverantwortung steigt der Anteil den Personen in Meetings verbringen. Das dieser Anteil im Top-Management wieder abnimmt könnte auf die eher operative Natur der meisten Meetings hinweisen.



Abbildung 43: Anteil von Besprechungen an der Arbeitszeit (nach Hierarchieebene und Unternehmensgröße)

Darüber hinaus kann festgehalten werden, dass der Anteil von Besprechungen an der Arbeitszeit in allen Unternehmensgrößen um ca. 12%-Punkte im Vergleich zur letzten Erhebung 2022 angestiegen ist. Die Bedeutung also durchgehend zugenommen hat.

Allerdings hat nicht nur die Bedeutung von Besprechungen insgesamt zugenommen, auch die Art der Durchführung ändert sich. Mit zunehmender Digitalisierung und beschleunigt durch die Corona-Pandemie haben neue digitale Formen der Besprechungsdurchführung an Bedeutung gewonnen. Entsprechend galt es zu erfassen, wie Besprechungen aktuell durchgeführt werden. Nachfolgende Abbildungen stellt gegenüber wie Besprechungen 2018 und 2022 durchgeführt wurden, wie die Erwartung im Jahr 2018 für 2025 war und wie sie jetzt wirklich ist.

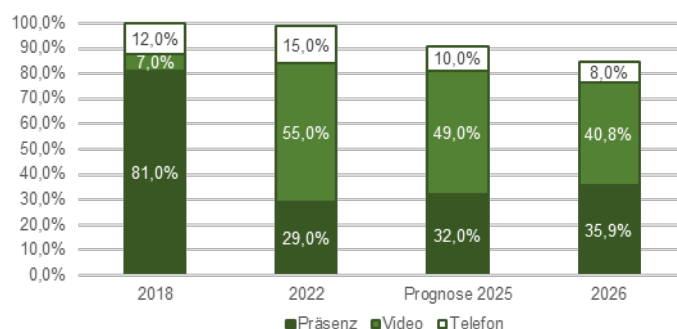


Abbildung 44: Anteil der Durchführungsformen von Besprechungen

Gut zu erkennen ist die starke Veränderung zwischen 2018 und 2022, als eine Vielzahl von Präsenzkonferenzen durch pandemiebedingte Einschränkungen und Sicherheitsmaßnahmen durch Videokonferenzen ersetzt wurden. Bereits damals gingen die Befragten davon aus, dass sich der alte Zustand nicht wieder einstellen würde und Videokonferenzen eine hohe Bedeutung behalten würden. Zwar haben die Präsenzveranstaltungen etwas mehr Bedeutung zurückgewonnen als prognostiziert und die Videokonferenzen etwas mehr Anteil verloren, insgesamt ist die Erwartung aber ganz gut eingetroffen. Es ist erkennbar, dass Videokonferenzen ihre hohe Bedeutung auch weiter behalten werden und ein weitgehendes zurück zu Präsenzbesprechungen nicht erfolgen wird. Die fehlenden Prozente in der Prognose bezogen sich auf virtuelle 3D-Umgebungen, allerdings konnte sich das Metaverse noch nicht in der erwarteten Art und Weise durchsetzen. Es wurde somit in der 2026er Erhebung nichtmehr separat erfasst. Hingegen hat sich in der Praxis gezeigt, dass hybride Veranstaltungen aus Präsenz- und Video-/Telefonkonferenzen einen nennenswerten Anteil erreicht haben. Diese stellen die fehlenden Prozente im Jahr 2026.

Neben der allgemeinen Verteilung der Besprechungsarten, lohnt es sich auch auf die Verteilung in den unterschiedlichen Unternehmensgrößen zu schauen. Hier zeigt sich, dass gerade in großen Unternehmen Videokonferenzen eine herausragende Bedeutung haben, aber auch der Anteil hybrider Formate am höchsten ist.

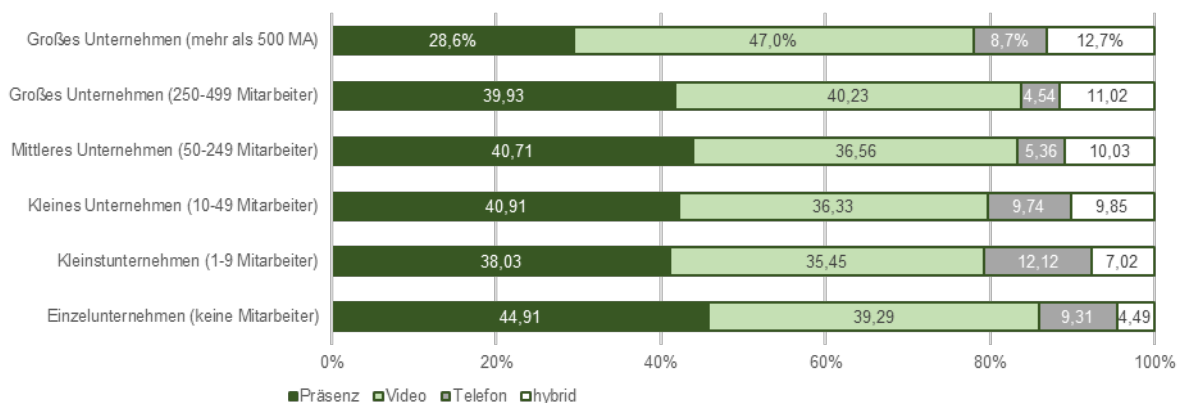


Abbildung 45: In welcher Form finden die Besprechungen statt?

Bei der herausragenden Bedeutung, die Besprechungen – unabhängig von der Art der Durchführung – mittlerweile haben, lohnt es sich die Ausgestaltung von Besprechungen ein wenig genauer anzuschauen. Eine Frage, die Optimierungspotential aufzeigt und die wir bereits in der vorherigen Erhebung erfasst haben ist die Frage wieviel Zeit in Besprechungen eingespart werden könnte, wenn alle pünktlich und vorbereitet in die Besprechung kämen.

Die Ergebnisse sind dabei im Wesentlichen identisch mit denen aus der letzten Erhebung. Insgesamt bietet sich etwas mehr Einsparpotential, da der Anteil der kleinsten Kategorie etwas zurückgegangen ist und der Anteil der beiden oberen Kategorien hingegen etwas angestiegen ist.

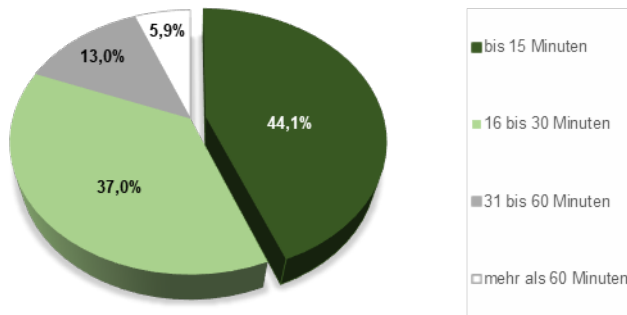


Abbildung 46: Potential für Zeiteinsparung in Besprechungen

Nach wie vor zeigt sich aber, dass das Potential für Zeiteinsparungen von der Unternehmensgröße abhängig ist. Gerade in großen Unternehmen sind mehr als zwei Drittel der Befragten der Meinung, dass sich mehr als 15 Minuten pro Besprechung durch Pünktlichkeit und ausreichend Vorbereitung einsparen ließe. Aber auch in den anderen Unternehmensgrößen sind es durchgehend mehr als 50% der Befragten, die angaben, dass sich Einsparpotential von mehr als 15 Minuten bis hin zu mehr als einer Stunde ergeben würde. Unternehmen könnten anhand dieser Daten einmal das Einsparungspotential berechnen.

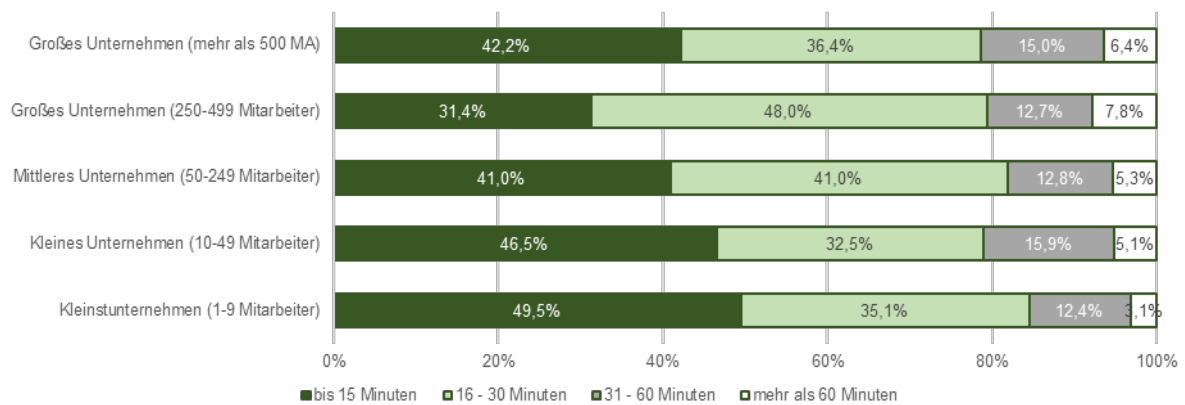


Abbildung 47: Potential für Zeiteinsparungen in Besprechungen nach Unternehmensgröße

Die nachfolgende Abbildung zur Ausgestaltung von Besprechungen offenbart ebenfalls Optimierungspotenzial bei Besprechungen und Besprechungsergebnissen. Bereits der Anteil, zu dem Besprechungen auch zur Erledigung anderer Arbeiten genutzt werden, bietet Ansatzpunkte für Optimierungen. Wie in nachfolgender Abbildung zu erkennen ist, arbeiten die Teilnehmer in mehr als 20 % der Besprechungen parallel an anderen Dingen.

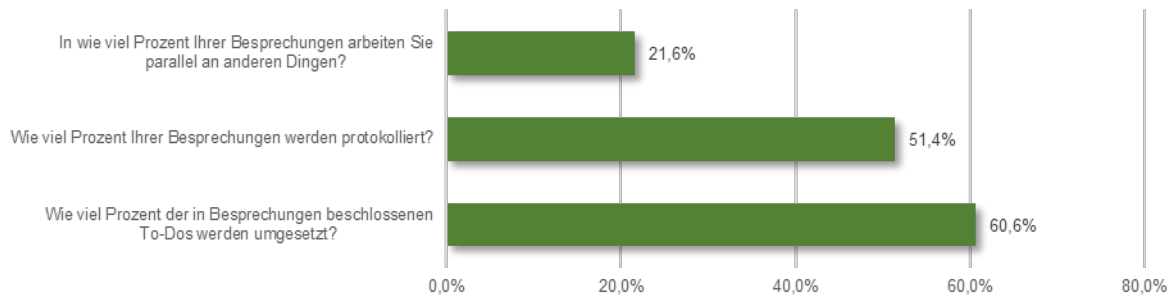


Abbildung 48: Ausgestaltung & Dokumentation von Besprechungen

Im Zusammenhang mit der Parallelarbeit in Besprechungen zeigen sich zwei weitere spannende Ergebnisse. Einerseits ist bei einer vertiefenden Analyse klar erkennbar, dass die Parallelarbeit mit steigender Unternehmensgröße zunimmt. Sind es in Kleinstunternehmen 16,8% der Befragten, die parallel an anderen Dingen arbeiten, so sind es bei großen Unternehmen 26,3%, wobei der Wert mit jeder Größenklasse ansteigt. Weitere Unterschiede zeigen sich über die Hierarchieebenen hinweg und bei Männern und Frauen.

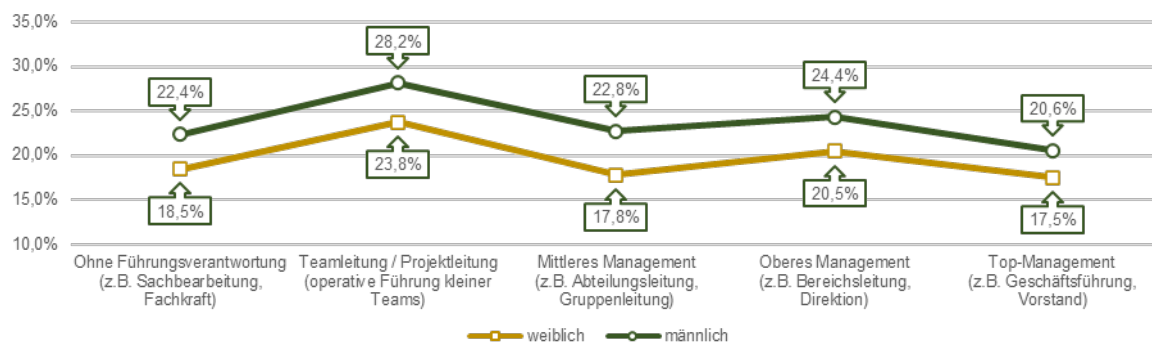


Abbildung 49: Anteil der Parallelarbeit in Besprechungen (nach Geschlecht & Hierarchieebene)

Analysiert man darüber hinaus, wie viele der Teilnehmenden grundsätzlich parallel in Besprechungen noch an etwas anderem arbeiten, so zeigt sich ein noch viel deutlicheres Bild. Mittlerweile arbeiten fast 80% der Befragten zumindest teilweise parallel in Besprechungen. Im Vergleich zur letzten Erhebung ist dies ein nochmaliger Anstieg um 3,9%-Punkte.

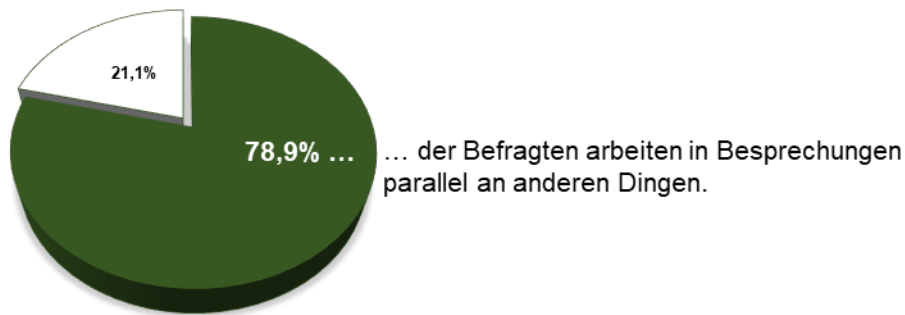


Abbildung 50: Anteil derer, die in Besprechungen anderweitig arbeiten.

Sieht man diese Parallelarbeit im Zusammenhang mit dem Optimierungspotential, welches sich durch pünktliches Erscheinen und gute Vorbereitung einsparen ließe, so könnten viele Besprechungen nicht nur effizienter durchgeführt werden, sondern wahrscheinlich auch kürzer ausfallen.

Bei der Durchführung der Besprechungen lassen sich weitere Optimierungspotentiale heben, wie die beiden anderen Aussagen zeigen. So werden lediglich etwas mehr als die Hälfte der Besprechungen protokolliert und nicht einmal zwei Drittel der vereinbarten Aktionspunkte umgesetzt. Bemerkenswert ist auch, dass beide Werte im Vergleich zu 2022 noch einmal zurückgegangen sind. Trotz aller technischen Möglichkeiten wird weniger protokolliert. Hier wird es interessant sein, ob zukünftig stärker auf Dokumentationsfunktionen und AI Companions wie den Microsoft Facilitator zurückgegriffen wird.

Der letzte Punkt, der im Zusammenhang mit der Ausgestaltung der Besprechungen erfasst wurde, ist der Anteil der besprochenen ToDos, die dann auch umgesetzt werden. Auch hier unterscheidet sich die Quote der Umsetzung klar zwischen KMU und großen Unternehmen. Bei der Protokollierung kann diese Unterscheidung bereits bei mittleren Unternehmen festgestellt werden. In mittleren und großen Unternehmen ist die Quote der protokollierten Besprechungen signifikant niedriger als in kleinen und Kleinstunternehmen. Dabei zeigt sich ein klarer Zusammenhang zwischen der Protokollierung und dem Anteil der umgesetzten To-Do's. Hier zeigt sich eine stärkere Verbindlichkeit, wenn Aufgaben verschriftlicht und dokumentiert werden.

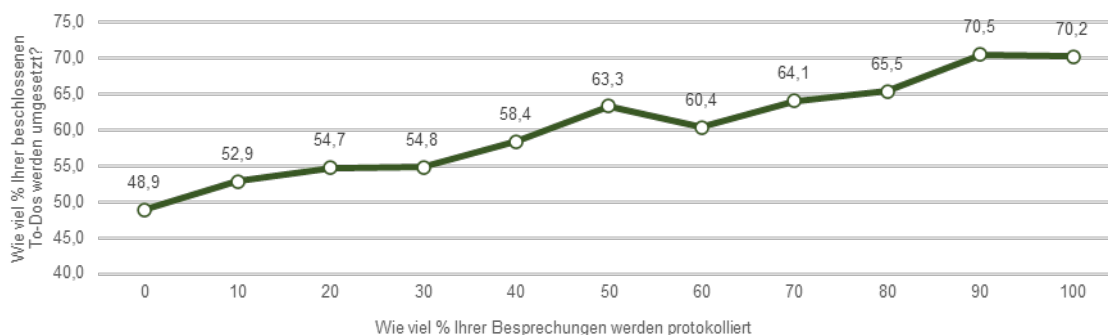


Abbildung 51: Zusammenhang zwischen protokollierten Besprechungen und umgesetzten To-Do's

4.2 Störungen im Arbeitsfluss

Neben den Unterbrechungen durch zeitlich fixierte Besprechungen zählen auch Such- und Wartezeiten, Probleme in der Zusammenarbeit, Probleme in der Unternehmenskommunikation und Probleme im Arbeitsumfeld zu den Störfaktoren. In allen Bereichen sollten die Teilnehmer einschätzen zu wie viel Prozent (freie Eingabe zwischen 0 und 100) der Arbeitszeit durch die genannten Punkte Arbeitszeit verschwendet wird. Die einzeln ausgewiesenen Werte lassen sich dabei nicht zusammenrechnen, da die Kriterien einerseits nicht überschneidungsfrei sind und sich zum Teil auch gegenseitig beeinflussen. Nachfolgende Abbildung soll aber eine grobe Zusammenfassung geben.

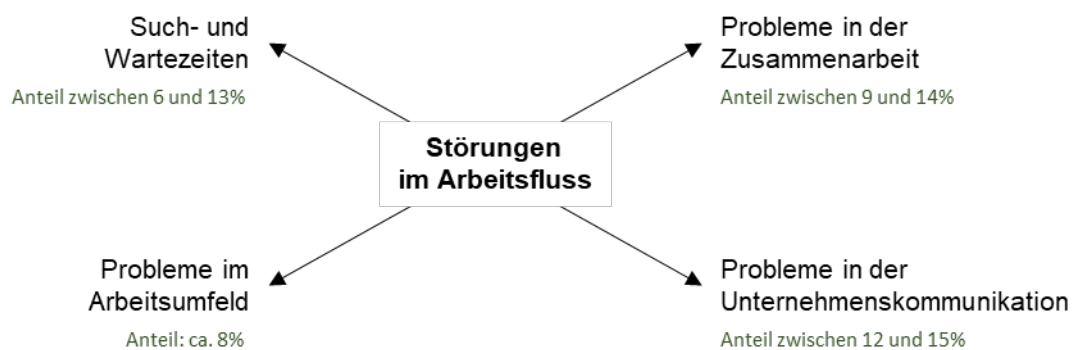


Abbildung 52: Störungen im Arbeitsfluss

Den Einstieg in die vertiefende Auswertung der Störungen im Arbeitsfluss bilden die Such und Wartezeiten. Dabei unterteilen wir in:

- Suchzeiten im Büro, z.B. nach Unterlagen, Akten, Informationen oder Nachfüllmaterial
- Suchzeiten digital, z.B. nach Dateien, Bildern oder Kunden- und Kontaktdaten
- Störungen, z.B. durch Kollegen oder unwichtige Anrufe
- Wartezeiten, z.B. auf Kollegen, Entscheidungen oder Unterschriften

Zu erkennen ist, dass die Störungen im Arbeitsfluss in diesem Bereich zwischen 5,9% für Suchzeiten im Büro und 13,2% für Wartezeiten betragen. Dabei zeigen sich bei den Wartezeiten, den Störungen und den Suchzeiten digital keine wesentlichen Änderungen im Vergleich zur vorherigen Erhebung. Die Suchzeiten im Büro hingegen sind zurückgegangen.

Wie viel Ihrer Arbeitszeit verschwenden Sie aus Ihrer Sicht durch ...

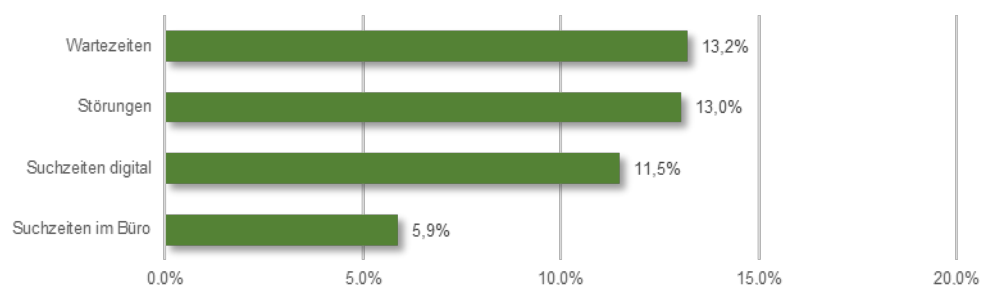


Abbildung 53: Such- und Wartezeiten

Schaut man sich die einzelnen Störfaktoren im Detail an, so zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Männern und Frauen bei Störungen und Wartezeiten. Bei beiden Störfaktoren geben Frauen signifikant höhere Werte an als Männer. Bei Störungen durch Kollegen oder unwichtige Anrufe sind dies bei Frauen im Schnitt 15,7% bei Männern 11,2%. Bei den Wartezeiten fällt der Unterschied mit 17,0% (Frauen) zu 10,9% (Männer) noch etwas deutlicher aus. Bei den Wartezeiten kann allerdings ein klarer Zusammenhang mit der Hierarchieebene hergestellt werden. Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung geben an, im Schnitt 17,1% Ihrer Arbeitszeit mit Wartezeiten zu verschwenden. Auf der Ebene des Top-Managements ist dies mit 8,2% nicht einmal die Hälfte des Wertes. Die Werte in den Ebenen dazwischen steigen durchgehend an. Dieser Zusammenhang lässt sich bei den Störungen nicht nachweisen. Hier ist die Wahrnehmung auf allen Ebenen ungefähr gleich verteilt. Auch im Zusammenhang mit der Unternehmensgröße zeigt sich ein signifikanter Effekt, so steigt die verschwendete Arbeitszeit durch Warten mit der Unternehmensgröße an.

Auch bei den Suchzeiten zeigen sich teilweise klare Unterschiede. So sind die Suchzeiten im Büro bei kleinen Unternehmen höher als bei Großen. Die digitalen Suchzeiten sind hingegen in allen Größenklassen vergleichbar.

Auch im Zusammenhang mit dem Anteil, den das Home-Office hat, zeigen sich Unterschiede bei Such- und Wartezeiten. Die jeweils höchsten Ausprägungen zeigen sich dabei bei einer Verteilung von 50% Home-Office und 50% Büro – sowohl bei den digitalen Suchzeiten als auch bei denen im Büro. Ansonsten lässt sich festhalten, dass bei Personen, die ihre Zeit überwiegend im Home-Office verbringen, die digitalen Suchzeiten tendenziell höher sind. Hingegen sind die Suchzeiten im Büro tendenziell bei den Personen höher, die mehr im Büro arbeiten. Beide Tendenzen sind auf Grund des Arbeitsortes nachvollziehbar. Ein interessanter Fakt ist darüber hinaus, dass bei Befragten, die mindestens 50% im Home-Office verbringen, die Verschwendung durch Wartezeiten signifikant höher ist als in bei Befragten deren Home-Office-Anteil niedriger ist.

Neben Such- und Wartezeiten ergeben sich Ineffizienzen und verschwendete Arbeitszeit durch Probleme in der Zusammenarbeit. Hier haben wir die folgenden Punkte erfasst:

- Ineffiziente Besprechungen, die z.B. durch einen verspäteten Beginn, ein unpünktliches Ende oder unvorbereitete Teilnehmer entstehen.
- Unklare Absprachen, z.B. mit dem Chef, den Kollegen, Kunden oder Zulieferern, aber auch durch eine mangelnde Informationspolitik
- Fehlende Priorisierung, wodurch dann beispielsweise unwichtigen oder unproduktiven Tätigkeiten mehr Zeit als nötig gewidmet wird
- Fehler, wie z.B. bei Stammdaten, Kalkulationen, Angeboten, aber auch Reklamationen und Kundenbeschwerden

Zu erkennen ist, dass Probleme in der Zusammenarbeit zu Verlusten zwischen 8,9% für durch Fehler und 13,2% durch eine fehlende Priorisierung führen. In allen vier Bereichen zeigen sich dabei keine wesentlichen Änderungen im Vergleich zur vorherigen Erhebung.

Wie viel Ihrer Arbeitszeit verschwenden Sie aus Ihrer Sicht durch ...

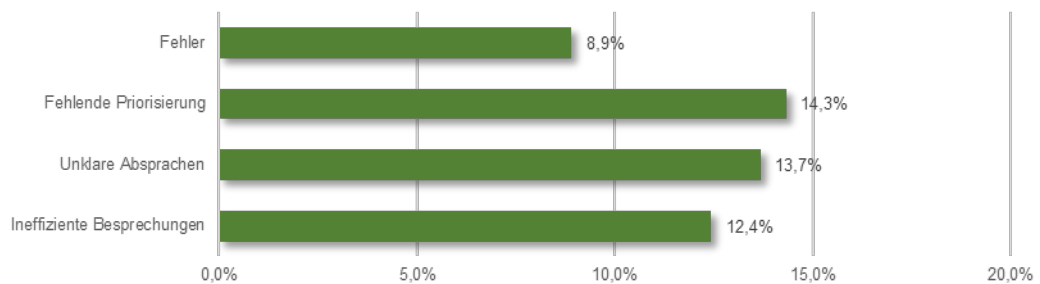


Abbildung 54: Probleme in der Zusammenarbeit

Klare Unterschiede zeigen sich auch hier zwischen den Unternehmensgrößen. Mit steigender Größe wird auch die Zusammenarbeit ineffizienter. Der Anteil ineffizienter Besprechungen steigt durchgehend an, von 7,9% bei Kleinstunternehmen auf 14,1% bei großen Unternehmen. Eine vergleichbare Entwicklung zeigt sich bei unklaren Absprachen und fehlenden Priorisierungen. Bei der verschwendeten Zeit durch Fehler zeigen sich hingegen keine Unterschiede, hier bleibt der Wert über alle Unternehmensgrößen hinweg etwa gleich.

Schaut man sich die Entwicklungen über die Hierarchieebenen hinweg an, so zeigen sich unterschiedliche Zusammenhänge. Die Effizienz der Besprechungen wird mit zunehmender Hierarchieebene höher eingeschätzt. Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung verschwenden im Schnitt 14,3% mit ineffizienten Besprechungen, das Top-Management sieht lediglich 9,1% als Verschwendung an. Ein vergleichbares Bild zeigt sich bei unklaren Absprachen. Bei der verschwendeten Arbeitszeit durch fehlende Priorisierung zeigt sich kein solch klares Bild. Vielmehr zeigen sich hier vergleichbare Werte über alle Stufen hinweg. Einzige Ausnahme sind die Einschätzung der Verschwendung durch Fehler bei Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung. Diese liegt signifikant höher als in den anderen Hierarchieebenen. Allerdings ist dies auch die Ebene, die in der operativen Tätigkeit am meisten mit diesen Fehlern und deren Auswirkung zu tun hat.

Bei der Prüfung auf Zusammenhänge von Zeitverschwendung in diesem Bereich und dem Anteil von Home-Office zeigen sich keine strukturierten Zusammenhänge. Lediglich im Zusammenhang mit der fehlenden Priorisierung zeigt sich eine grundlegende Tendenz. Befragte die mehr Zeit im Home-Office verbringen sehen tendenziell einen höheren Anteil an verschwendeter Arbeitszeit durch fehlende Priorisierung.

Der dritte Themenbereich, in dem sich Störungen im Arbeitsfluss zeigen können, ist der Bereich der Unternehmenskommunikation. Diese erfassen wir über die folgenden vier Punkte:

- Fehlende Unternehmensstrategie, z.B. unklare Ziele oder fehlende Ziele für einzelne Mitarbeitende
- Fehlendes Wissen, z.B. durch ungenügende Einarbeitung, unvollständige oder fehlende Dokumentationen sowie fehlende Zugriffsberechtigungen
- Probleme bei Schnittstellen, wie z.B. unklare Zuständigkeiten, Doppelarbeit, fehlende oder schlecht vorbereitete Unterlagen bei der Übergabe, viele Übergabepunkte, Dinge die liegen bleiben
- Nicht digitalisierte Prozesse und Unterlagen

In den ersten drei Punkten sind die Einschätzungen auf demselben Niveau geblieben wie in der vergangenen Erhebung. Lediglich bei nicht digitalisierten Prozessen und Unterlagen haben sich signifikante Änderungen ergeben. Die Einschätzung der durchschnittlich verschwendeten Arbeitszeit ist von 15,0% auf 12,7% zurückgegangen.

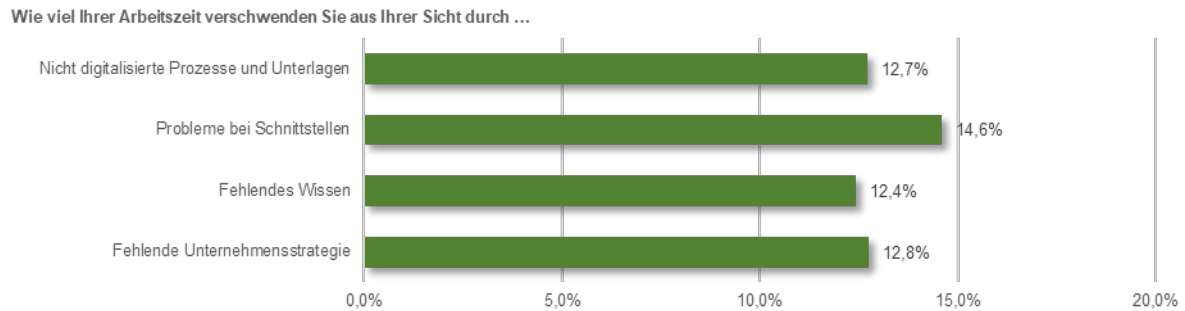


Abbildung 55: Probleme in der Unternehmenskommunikation

Unterschiede zeigen sich hier wieder, wenn man eine detailliertere Analyse der einzelnen Punkte durchführt. So zeigen sich klare geschlechtsspezifische Unterschiede. In allen vier Punkten sehen die weiblichen Teilnehmer eine stärkere Verschwendung als die Männer. Die Unterschiede liegen hier zwischen 2,5 und 4,5%-Punkten. Auch bei den unterschiedlichen Unternehmensgrößen sowie den Hierarchieebenen zeigen sich deutliche Unterschiede. Besonders deutlich wird dies bei der Unternehmensstrategie und den Schnittstellen. So zeigt sich bei der Unternehmensstrategie ein klares Gefälle zwischen den Hierarchiestufen. Bemängeln Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung eine Zeitverschwendung aus diesem Grund von 15,7%, so sind es im Top-Management lediglich 8,9%. Hier scheint viel an Kommunikation zur Strategie in den Hierarchiestufen verloren zu gehen. Vergleichbare Unterschiede zeigen sich bei den Schnittstellen. Während hier auf Top-Management Ebene lediglich ein Zeitverlust von 9,6% gesehen wird, sind es bei den Mitarbeitenden in der unteren Ebene 18,2%. Auch hier zeigen sich die Unterschiede von Befragten, deren Hauptaufgaben strategischer Natur sind und Befragten, die überwiegend operativ arbeiten. In der operativen Ebene werden Schnittstellenprobleme klarer und führen zu höherer Verschwendung von Arbeitszeit.

Als letzten Bereich der Störfaktoren im Arbeitsprozess haben wir die technischen Schwierigkeiten aufgenommen. Hierzu zählen u.A. Internet- und Systemausfälle aber auch Software-, Drucker oder sonstige technische Probleme. Hier schätzen die Befragten, dass sie im Schnitt knapp 8% Ihrer Arbeitszeit mit derartigen Herausforderungen verschwenden.

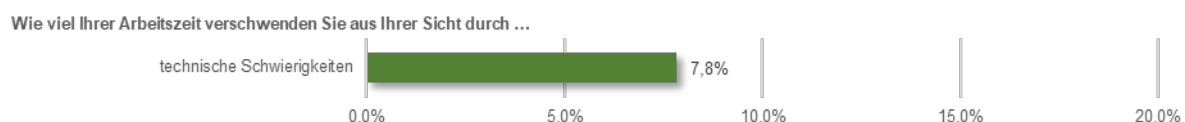


Abbildung 56: verschwendete Zeit durch technische Störungen.

Grundlegend zeigen sich in diesem Bereich auch keine Unterschiede bei Unternehmensgrößen und der Hierarchieebene. Unterschiede zeigen sich allerdings zwischen Männern und Frauen. Männer geben hier eine durchschnittliche Verschwendung von 6,5% an, bei Frauen liegt der Schnitt bei 10,1%.

Interessanterweise zeigen sich auch im Zusammenhang mit dem Home-Office keine klaren Unterschiede sowohl Befragte die weniger bis zu 50% im Home-Office arbeiten als auch Befragte die darüber liegen sehen im Schnitt 7,8% verschwendete Zeit durch diese Punkte.

Neben den Störfaktoren, die hauptsächlich von außen auf die Betroffenen einwirken, wurden das Einsparpotenzial durch einen aufgeräumten Arbeitsplatz erfasst. Die Einschätzungen hierzu haben sich seit der letzten Erhebung leicht positiv verschoben, bleiben aber sehr heterogen, so verteilen sich 11-20%, 21-30% und größer 30% nach wie vor fast gleichmäßig zu je einem Drittel auf die Antworten. Allerdings zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern, wie nachfolgende Abbildung zeigt. Frauen sehen demnach ein größeres Einsparpotenzial durch einen aufgeräumten Arbeitsplatz als Männer.

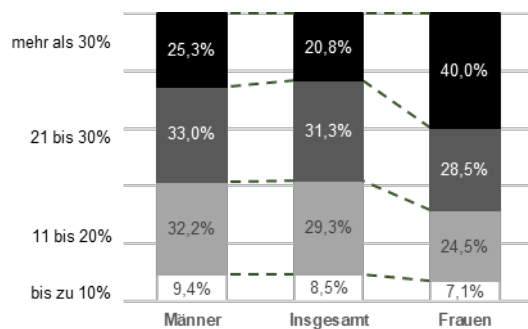


Abbildung 57: Einsparpotenzial durch einen aufgeräumten Arbeitsplatz

Dies ist aber das einzige signifikante Trennkriterium. Weder bei den Unternehmensgrößen noch bei den Hierarchiestufen oder dem Anteil des Home-Office zeigen sich signifikante Unterschiede.

Viele der vorgenannten Punkte im Zusammenhang mit Kommunikation und Störfaktoren können schnell zu einer Überlastung führen. Analog zu den vorherigen Untersuchungen haben wir daher eine Frage aufgenommen, um den Grad der wahrgenommenen Überlastung herauszufinden. Teilnehmende wurden gebeten folgende Frage zu beantworten: „Haben Sie manchmal das Gefühl, dass Sie viel gearbeitet haben, aber dass es immer noch nicht genug ist.“ Analog der letzten Erhebung stimmen etwa drei Viertel der Befragten dieser Aussage zu. Gut zu erkennen ist, dass Mitarbeitende der mittleren Führungsebenen der Aussage eher zustimmen. Der Grund hierfür kann in deren Sandwichposition liegen, einem Spannungsfeld aus teils herausfordernden Managementvorgaben und einem Team mit operativen und oft messbaren Zielen. Es kann aber auch festgehalten werden, dass sich der Wert auf diesem Niveau stabilisiert hat, denn 2018 lag er im Schnitt über alle Teilnehmenden bei 76%.

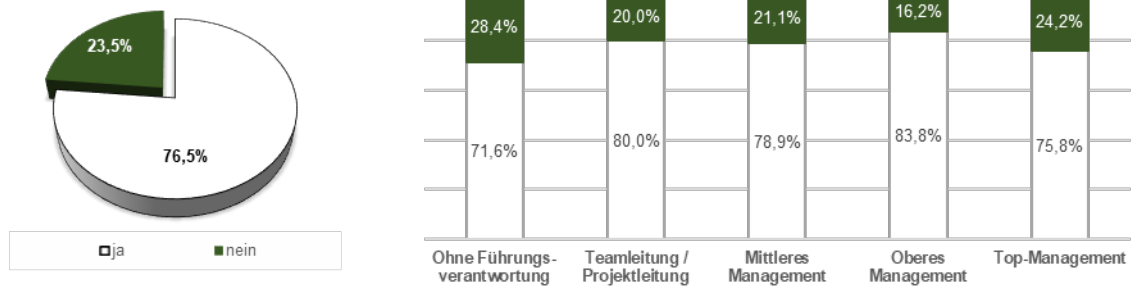


Abbildung 58. Haben Sie manchmal das Gefühl, dass Sie viel gearbeitet haben, aber dass es immer noch nicht genug ist?

In der detaillierten Analyse zeigt sich, dass Männer durch alle Hierarchiestufen hinweg entspannter mit dieser Aussage umgehen, wenn auch auf einem insgesamt hohen Niveau.

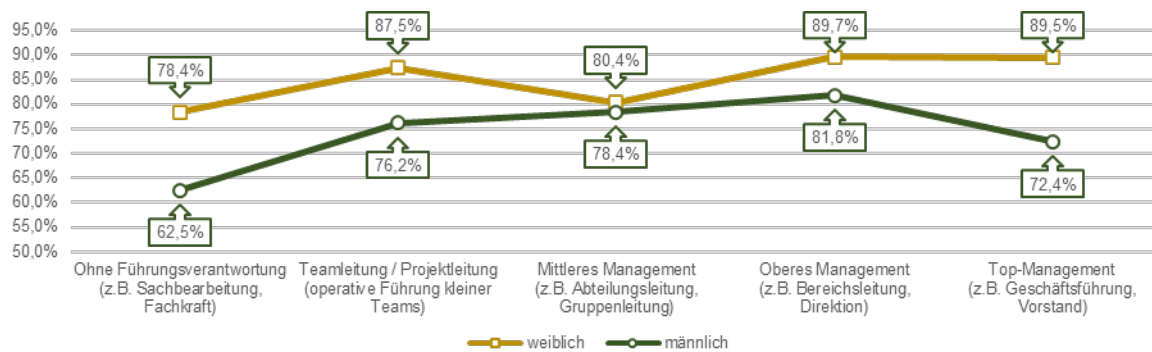


Abbildung 59: Anteil der Zustimmung zu "Haben Sie manchmal das Gefühl, dass Sie viel gearbeitet haben, aber dass es immer noch nicht genug ist?" getrennt nach Geschlecht

4.3 Unternehmensrelevante Folgen

All die vorab dargestellten Störungen im Arbeitsfluss, sowie die verbesserungsfähige Effizienz bei Besprechungen wirken sich negativ auf den Unternehmenserfolg aus. Um den Erfolg ein wenig fassbarer für die Befragten zu machen haben wir erneut drei Fragen zum Projekterfolg integriert. Dabei zeigen sich folgende Ergebnisse:

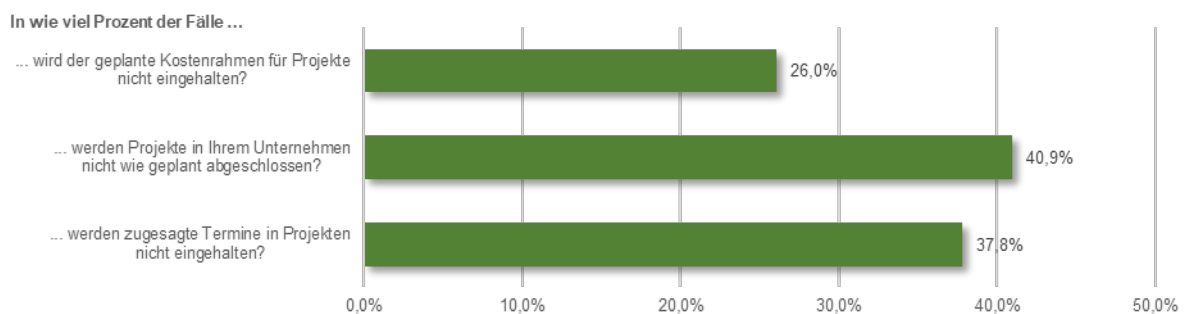


Abbildung 60: Einschätzung des Projekterfolges in Bezug auf Kosten, Termin und Inhalt

Dabei haben sich im Vergleich zur letzten Erhebung nur kleinere Änderungen ergeben. Mit 26% (2018: 27%) liegen immer noch etwas mehr als ein Viertel der Projekte außerhalb des geplanten Budgetrahmens. Der Anteil von Projekten, die nicht wie geplant abgeschlossen werden können ist sogar noch ein wenig angestiegen, von 39% im Jahr 2018 auf knapp 41% im Jahr 2026. Der Anteil von Projekten, bei denen die zugesagten Termine nicht eingehalten werden, bleibt bei knapp 38%.

Klare Unterschiede zeigen sich hingegen, wenn man die Einschätzungen zum Projekterfolg basierend auf den unterschiedlichen Unternehmensgrößen analysiert.

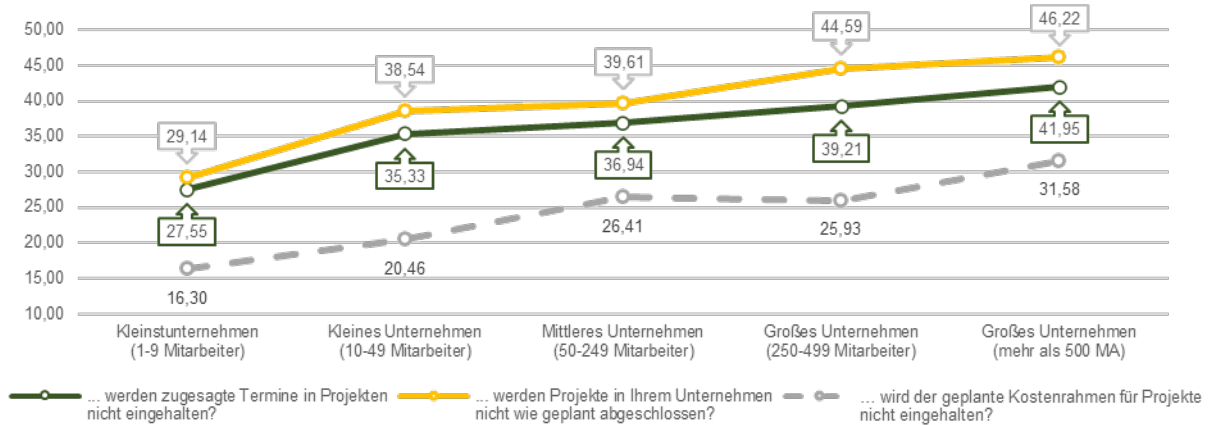


Abbildung 61: Einschätzung des Projekterfolges in Bezug auf Kosten, Termin und Inhalt (nach Unternehmensgröße)

Die Nichteinhaltung von Terminen- und Kostenzielen führt unweigerlich zu Mehrkosten in dem jeweiligen Unternehmen. Größere Unternehmen können auch auf Basis ihrer Kostenstruktur und der Vielzahl an unterschiedlichen Projekten anscheinend besser mit den Auswirkungen der Verzögerungen und Budgetänderungen umgehen. Allerdings sollten alle Unternehmen versuchen, die unterschiedlichen Störfaktoren so weit wie möglich zu reduzieren, um Mitarbeiter mental zu entlasten und Projekterfolge zu erhöhen

5 Digitale Transformation & Künstliche Intelligenz

5.1 Digitale Transformation

Die fortschreitende Digitalisierung hat die Arbeitswelt in den vergangenen Jahrzehnten grundlegend verändert. Digitale Technologien sind heute nicht mehr nur unterstützende Werkzeuge, sondern bilden die infrastrukturelle Basis zahlreicher Arbeitsprozesse. Unter digitaler Transformation wird in diesem Zusammenhang ein tiefgreifender, kontinuierlicher Wandel von Organisationen, Geschäftsmodellen und Arbeitspraktiken verstanden, der durch den Einsatz digitaler Technologien ermöglicht und vorangetrieben wird. Dieser Wandel geht über die reine Digitalisierung einzelner Prozesse hinaus und umfasst strukturelle, kulturelle und strategische Veränderungen.

Die Ergebnisse unserer Erhebung unterstreichen die weitreichende Durchdringung der Arbeitswelt: So geben 95 % der Befragten an, bei der Erledigung ihrer Aufgaben auf digitale Medien angewiesen zu sein. Digitale Technologien sind damit für die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten zu einer unverzichtbaren Voraussetzung beruflicher Tätigkeit geworden.

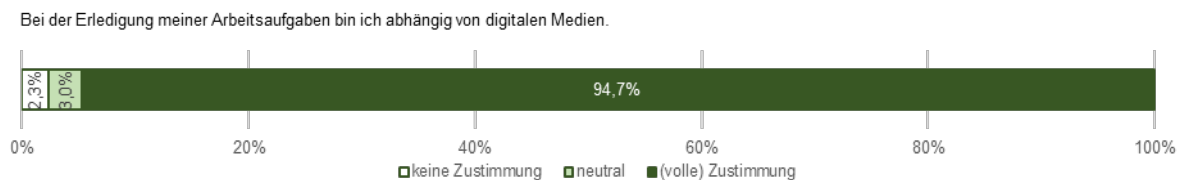


Abbildung 62: Bei der Erledigung meiner Arbeitsaufgaben bin ich abhängig von digitalen Medien.

Gleichzeitig kann jedoch nicht davon gesprochen werden, dass die digitale Transformation abgeschlossen ist. Vielmehr deutet die nahezu flächendeckende Nutzung digitaler Medien darauf hin, dass eine grundlegende Phase der Digitalisierung erreicht wurde, auf deren Basis sich die Transformation dynamisch weiterentwickelt. Neue Technologien wie Künstliche Intelligenz, Automatisierung oder datengetriebene Geschäftsmodelle führen zu fortlaufenden Anpassungsprozessen in Organisationen und verändern Anforderungen an Kompetenzen, Zusammenarbeit und Führung kontinuierlich.

Dabei bedingen sowohl die neuen Möglichkeiten, die sich in der digitalen Transformation durch die aktuellen Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz ergeben als auch die Etablierung der Arbeit im Home-Office, die Möglichkeit gemeinsam an Dokumenten zu arbeiten, diese zu teilen und abzulegen. Hierfür bietet es sich an etablierte Cloudlösungen verschiedener Anbieter zu nutzen. Der Markt von Cloudlösungen ist ein weltweit stark wachsender Markt (Brandt, 2025) und bietet zunehmend individuell gestaltbare Lösungen für unterschiedliche Unternehmensgrößen und Anwendungsbereiche (Weiss, 2025). Es wurde daher erfasst, wie verbreitet der Einsatz von Cloudlösungen bei den Befragten bereits ist. Die wichtigsten Ergebnisse sind in Abbildung 63 zusammengefasst.

Es zeigt sich, dass beim Einsatz von Cloudlösungen auch nach den positiven Entwicklungen, die bereits zwischen 2018 und 2022 gemacht wurden, durchaus weitere Fortschritte erzielt wurden. Mittlerweile geben 86% der Teilnehmer an, mit Cloudlösungen zu arbeiten. Das sind noch einmal knapp 16% mehr als 2022. Entsprechend gesunken sind hingegen die Anteile der Unternehmen, bei denen dies noch in Vorbereitung ist und die dies nicht einsetzen oder planen.

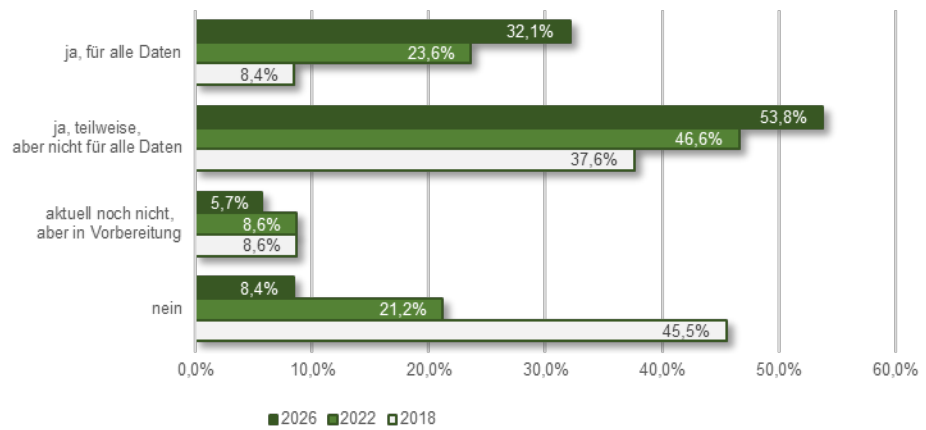


Abbildung 63: Nutzen Sie eine Cloudlösung um von allen Ihren Geräten auf dieselben Daten zugreifen zu können?

Mittlerweile haben die Cloudlösungen und Kollaborationsplattformen einen Entwicklungsstand erreicht, der orts- und zeitunabhängiges mobiles Arbeiten nicht nur unterstützt, sondern gleichwertig möglich macht, wie auch die Ergebnisse in den Kapiteln zum Home-Office, der Flexibilität und Erreichbarkeit aber auch die der Störungen im Arbeitsprozess gezeigt haben. Auf Grund des breiten Einsatzes sind mittlerweile auch die Vielzahl rechtlicher und technischer Herausforderungen geklärt, die noch vor 4 Jahren existierten.

Neben der Erfassung, ob mit einer Cloud gearbeitet wird, wurde auch erfasst, mit welcher Cloudlösung gearbeitet wird. In diesem Bereich können mittlerweile fast alle Befragten Angaben machen, nachdem dies in der letzten Erhebung nur circa 27% der Befragten möglich war. Dabei haben sich die Ergebnisse aus der letzten Befragung nicht nur bestätigt, sondern der Fokus ist noch einmal stärker zum Marktführer Microsoft gewandert. Im Bereich andere wurden meist firmeneigene Lösungen genannt.

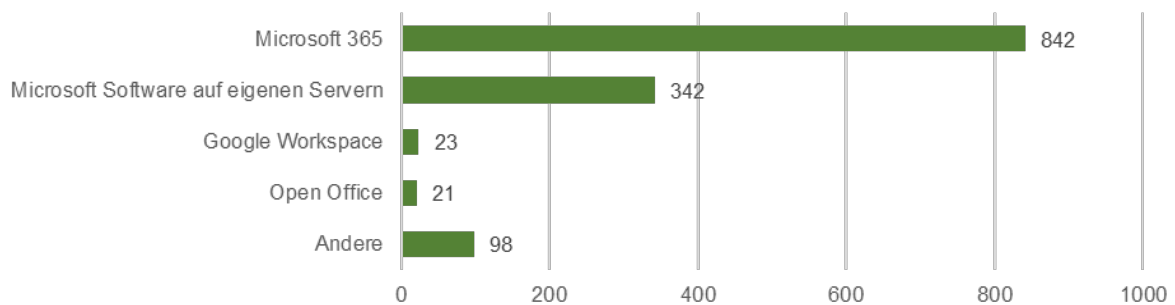


Abbildung 64: Welche Produktivitätssoftware setzen Sie bei sich im Unternehmen ein?

Cloudlösungen bieten allerdings nur die technologische und infrastrukturelle Basis für mobiles Arbeiten und Home-Office, da Unterlagen ortsunabhängig bearbeitet und auch gemeinsam bearbeitet werden können. Daher lohnt sich ein Blick auf die Nutzung von digitalen Ablagen durch die Befragten. Es zeigt sich, dass der Anteil, zu dem die Ablage bei den Befragten bereits digital ist, über alle Befragten hinweg noch einmal angestiegen ist und mittlerweile bei 83% liegt. Im Jahr 2018 lag diese Quote noch unter 60%. Auch der Anteil der Personen, deren Ablage zu mindestens 80% digital ist, stieg in den letzten Jahren weiter an und liegt bei mittlerweile 82,4%. Er Anteil steigt dabei mit der Unternehmensgröße durchgehend an, liegt aber in allen Unternehmensklassen über den Werten von 2022.

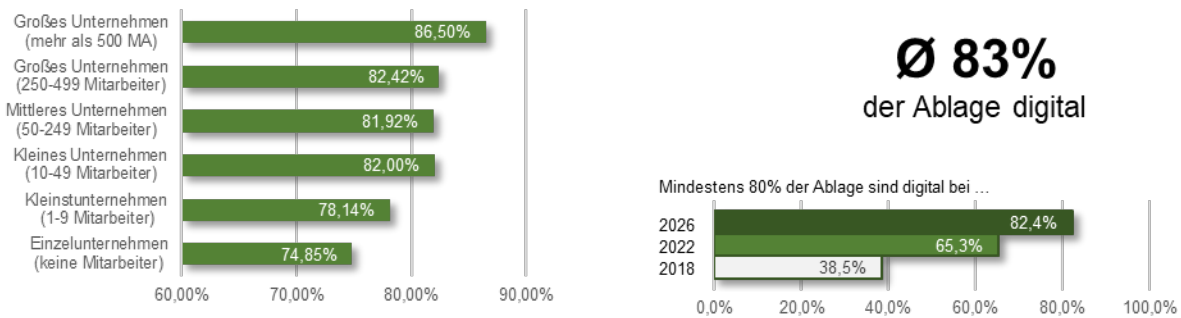


Abbildung 65: Anteil zu dem die Ablage bereits digital ist

Keiner der Befragten hat in der aktuellen Studie angegeben, dass die digitale Ablage 0% beträgt und bei weniger als 2% der Befragten liegt der Anteil der digitalen Ablage noch unter oder bei 20%. Entsprechend kann mittlerweile von weitgehend digitalisierten Arbeitsprozessen als neuem Standard ausgegangen werden, der es ermöglicht immer einfacher große Teile der Arbeit ortsunabhängig zu erledigen.

Basis für die praktische Umsetzung sollten grundlegende Regeln sein, die den Umgang mit digitalen Ablagen im Unternehmen regeln. Daher wurde sowohl in den letzten als auch in der aktuellen Studie erfasst, ob es in den Unternehmen bereits derartige Regelungen gibt. Dabei zeigt sich, dass die Fortschritte in diesem Bereich nicht mit den Entwicklungen der anderen mithalten können. Nach wie vor existieren lediglich bei einem Drittel der Befragten funktionierende Regeln. Damit haben sich die Bewertungen im Vergleich zur letzten Erhebung nur wenig verändert. Nach wie vor existieren in einem Viertel der Unternehmen gar keine Regelungen für diesen Bereich. Darüber hinaus existieren in mehr als einem Viertel der Unternehmen zwar Regeln, aber entweder richtet sich keiner danach oder sie sind nicht hilfreich, weil Dokumente dennoch nicht gefunden werden.

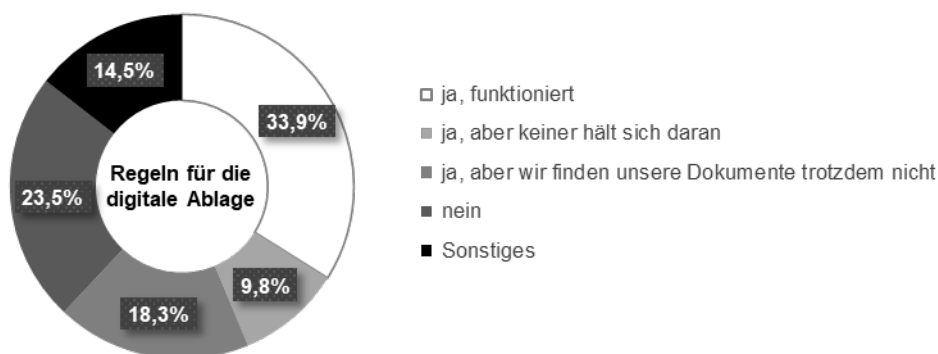


Abbildung 66: Gibt es in Ihrem Unternehmen Regeln für die digitale Ablage?

Das digitale Prozesse zunehmend zum Standard und der Umgang mit Cloud-Lösungen und mobilem Arbeiten immer normaler wird, zeigt sich auch in der Einschätzung der beiden nächsten Aussagen. So bleibt die Arbeitsbelastung nach wie vor auf einem hohen Niveau, sinkt aber leicht im Vergleich zum Jahr 2022. Mittlerweile geben mehr als ein Viertel der Befragten an, dass Ihre Arbeitsbelastung gesunken ist und ein knappes Drittel gibt zumindest eine gleichbleibende Arbeitsbelastung an. Dass der Prozess der digitalen Transformation noch lange nicht abgeschlossen ist, zeigt allerdings der Anteil der

Befragten, der angibt, dass die Arbeitsbelastung gestiegen ist. Zwar ist auch dieser gesunken, stellt mit mehr als 40% aber immer noch den größten Anteil.

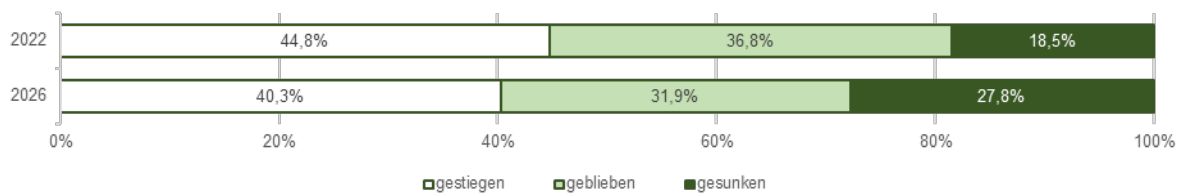


Abbildung 67: Wie hat sich die Arbeitsbelastung durch digitale Arbeitsweisen und Prozesse für Sie geändert?

Allerdings zeigen sich durchaus positive Auswirkungen der Digitalisierung auf die Work-Life-Balance. Mittlerweile sehen fast 40 Prozent positive Auswirkungen und ein vergleichbarer Anteil schätzt die Auswirkungen als neutral ein. Alle Werte haben sich seit der letzten Erhebung leicht verbessert.

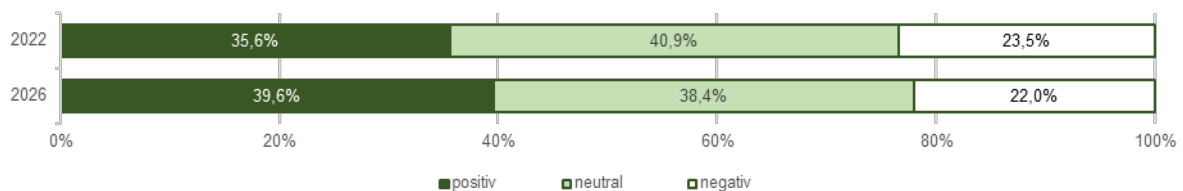


Abbildung 68: Wie wirkt sich die Digitalisierung auf Ihre Work-Life-Balance aus?

Zu den bisherigen Herausforderungen der digitalen Transformation ist Ende 2022 eine weitere gekommen. Mit der breiten und kostenfreien Verfügbarkeit von ChatGPT seit dem November 2022 steht eine disruptive Veränderung in vielen Bereichen an. Arbeitsplätze, Arbeitsaufgaben und Arbeitsprozesse werden sich verändern. Mittlerweile haben sich unterschiedlichste KI-Werkzeuge am Markt etabliert und jeden Tag kommen eine Vielzahl hinzu. Darüber hinaus sind Modelle von OpenAI und anderen Anbietern in die unterschiedlichsten Kollaborationsplattformen integriert worden. Damit stehen sie auch im breiten Arbeitsumfeld ohne größere Zugangshürden zur Verfügung. Im Rahmen dieser Studie wurden daher unterschiedliche Fragestellungen für diesen Themenbereich in die Erhebung integriert.

5.2 Künstliche Intelligenz

Bereits die vorangegangenen Untersuchungen zeigen, dass die digitale Transformation Unternehmen vor Herausforderungen stellt. In den letzten beiden Studien erfassten wir, auf Basis vorgegebener Kategorien, wie die Digitalisierung auf Unternehmensebene wahrgenommen wird. Als Ergebnisse zeigten sich die folgenden Einschätzungen.

Die Digitalisierung wird in unserem Unternehmen als ... gesehen.



Abbildung 69: Wahrnehmung der Digitalisierung im Unternehmen.

In der vorliegenden Studie haben wir die Frage so nicht wieder aufgenommen. Zum einen dürfte die Digitalisierung mittlerweile in allen Unternehmen angekommen sein – wie ja auch Abbildung 61 zeigte – und zum anderen bieten sich seit der Einführung von ChatGPT im November 2022 der Einsatz von künstlicher Intelligenz in den Mittelpunkt des Interesses gerückt. Entsprechend haben wir die Frage auf den Einsatz künstlicher Intelligenz abgewandelt. Die Ergebnisse sind dabei beeindruckend. An den Einsatz von KI wird wesentlich optimistischer und offener herangegangen, als dies bei den vorherigen Transformationswellen der Fall war.

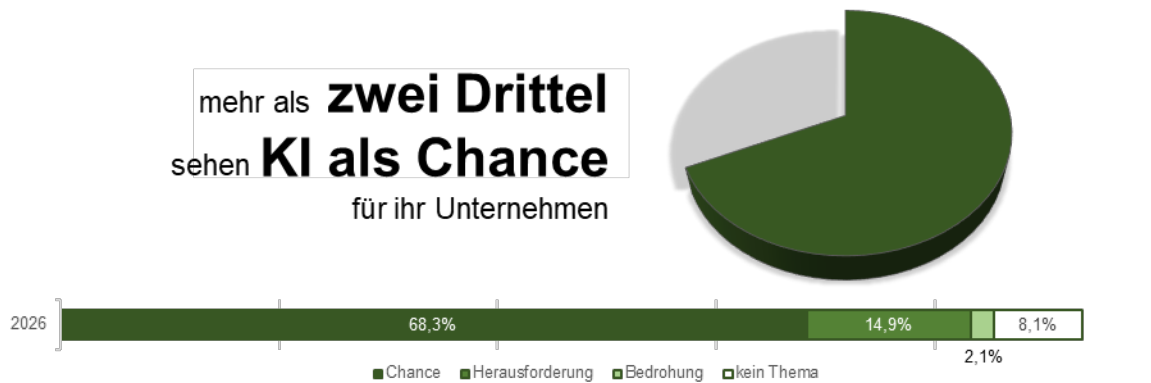


Abbildung 70: Wahrnehmung von künstlicher Intelligenz im Unternehmen.

Die positive Wahrnehmung bezieht sich dabei nicht nur auf die Wahrnehmung im Unternehmen, sondern auch auf individueller Ebene. Hier ist die Wahrnehmung sogar noch positiver. Mehr als drei Viertel der Befragten steht den Entwicklungen im Zusammenhang mit KI positiv gegenüber.

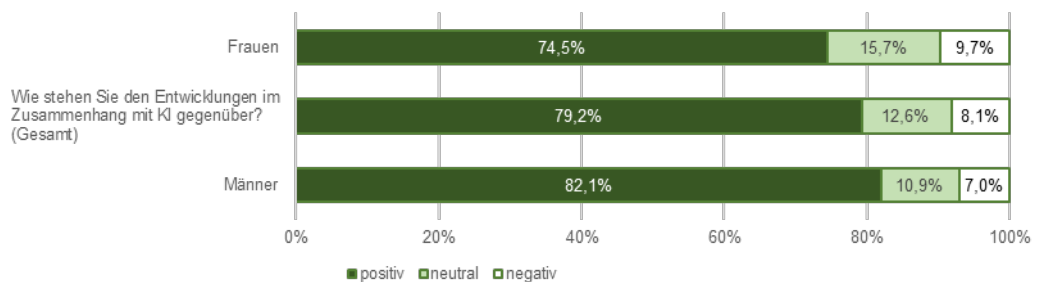


Abbildung 71: Wie stehen Sie den Entwicklungen im Zusammenhang mit KI gegenüber.

Unternehmen können daher im Moment von einer positiven Grundeinstellung ausgehen und sollten diese nicht nur nutzen, sondern auch weiter aktiv fördern. Denn diese positive Grundeinstellung geht bei einem Drittel der Befragten mit der Angst einher, der Geschwindigkeit der Transformation nicht gewachsen zu sein. Analog der vorherigen Einschätzung zeigt sich auch hier ein klarer Unterschied in der Einschätzung zwischen Männern und Frauen.

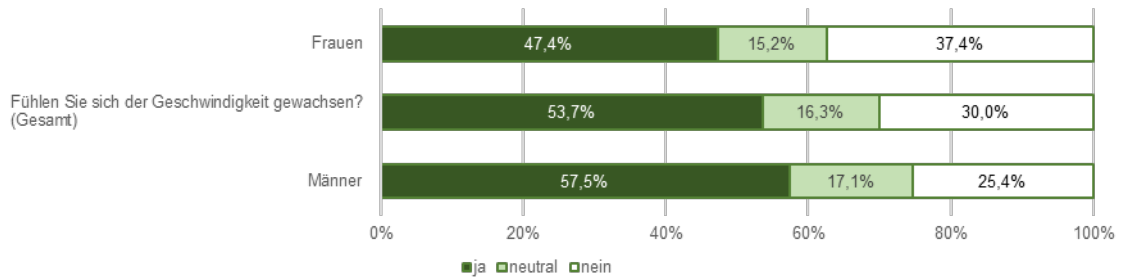


Abbildung 72: Fühlen Sie sich der Geschwindigkeit gewachsen?

Dennoch zeigt sich, dass das ein Großteil des aktuellen KI-Einsatzes nicht vom Unternehmen gesteuert ist, sondern von den handelnden Personen selbst. Mehr als zwei Drittel der Befragten gibt eher eine individuell gesteuerte Nutzung an.

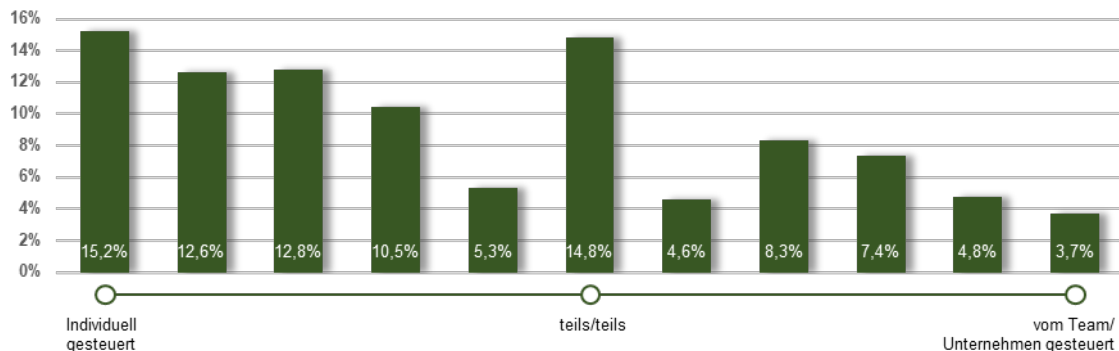


Abbildung 73: Erfolgt der KI-Einsatz individuell oder durch das Unternehmen gesteuert?

Dabei könnten gerade zentral gesteuerte Initiativen von Vorteil für das Unternehmen sein. Bereits jetzt geben mehr als zwei Drittel der Befragten an, von einem KI-Einsatz zu profitieren. Diese Potentiale sollten strukturiert und übergreifend genutzt werden.

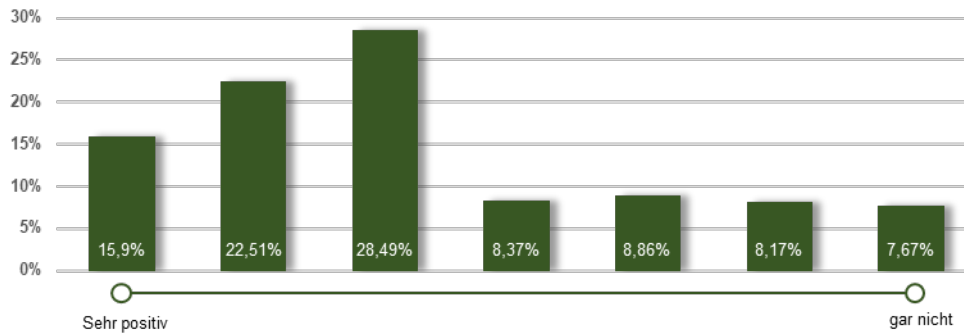


Abbildung 74: Profitieren Sie persönlich bereits von KI?

Klar zu erkennen ist auch, dass die Teilnehmer sich vielfach nicht auf einzelne Lösungen beschränken, sondern bereits verschiedene KI-Werkzeuge nutzen. Nachfolgende Abbildung zeigt die Nennung der wichtigsten Werkzeuge, wobei mit ChatGPT und MS Copilot zwei universelle KI-Werkzeuge die am häufigsten genannten sind. Auf Platz drei der Nennungen folgt mit DeepL ein spezialisiertes KI-Tool. Allerdings ist der Copilot in vielen Microsoft Lizenzen enthalten und da bei fast allen Befragten Microsoft 365 als Kollaborationsplattform im Einsatz ist, ist die hohe Nutzung keine Überraschung.

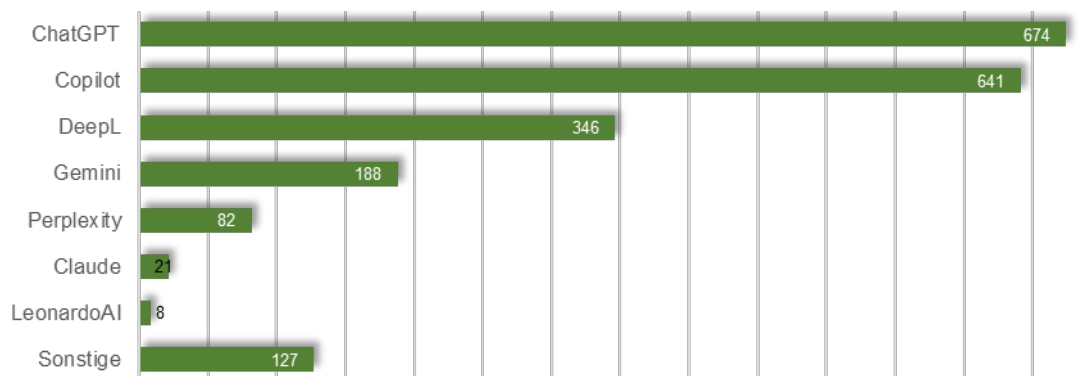


Abbildung 75: durch die Befragten eingesetzte KI-Tools

Im Bereich „Sonstige“ wurden viele verschiedene weitere Werkzeuge genannt, die noch einmal die zunehmende Bedeutung spezialisierter KI-Anwendungen verdeutlichen. Neben NotebookLM wurden vor allem firmeninterne sowie anwendungs- oder branchenspezifische Lösungen benannt. Grundsätzlich zeigt sich damit aber bereits eine, dass sowohl übergreifende KI für allgemeine und verschiedene Aufgaben eingesetzt wird sowie spezialisierte KI für klar fokussierte Aufgabenstellungen. Dies zeigt sich auch in der Auswertung nach der Anzahl der regelmäßig genutzten Tools. Zwei Drittel der Befragten geben an, mehr als ein Werkzeug regelmäßig zu nutzen. Wahrscheinlich wird sich dieser Anteil in den nächsten Jahren noch weiter erhöhen.

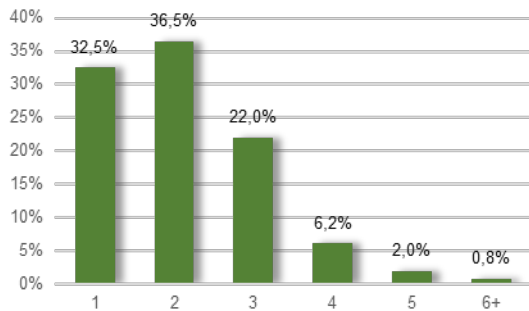


Abbildung 76: Anzahl der regelmäßig genutzten KI-Tools

Zu beachten ist aber auch, dass es sich bei den Nennungen um Werkzeuge handelt, die bewusst und als separate Anwendung eingesetzt werden. Der unbewusste Einsatz integrierter Lösungen wird wahrscheinlich weniger aktiv wahrgenommen und damit auch in geringerem Umfang genannt. Beispielhaft sei dies an Gemini dargestellt. Gemini ist mittlerweile integraler Bestandteil der Google-Suche und wird damit wahrscheinlich von den meisten eingesetzt, folgt bei den Nennungen aber nur auf Platz 4.

Für Unternehmen ist es allerdings nicht nur relevant die Chancen und Potentiale der Nutzung von KI frühzeitig zu erkennen und die Mitarbeiter beim Einsatz mitzunehmen. Die vorliegenden Daten zeigen, dass die Bereitschaft zur Nutzung durchaus vorhanden ist. Unternehmen müssen sich aber auch mit den Herausforderungen und Risiken der Nutzung auseinandersetzen. Zum einen müssen die Anforderungen des EU-AI Act beachtet werden und zum anderen sollten sich die Unternehmen auch bewusst damit auseinandersetzen, was mit ihren Eingaben und Daten geschieht. Da sich dies in der Breite dieser Befragung nur begrenzt erfassen lässt, haben wir nur Fragen aufgenommen, die sich auf Regelungen, eigene Angebote und Schulungen beziehen. Darüber hinaus haben wir erfasst, ob die Befragten kostenfreie oder kostenpflichtige Tools einsetzen.

Bei der Existenz von Regelungen zeigt sich, dass bereits mehr als die Hälfte der Befragten angibt, dass in Ihrem Unternehmen Regelungen oder Richtlinien für den Umgang mit KI eingeführt wurden. Allerdings gibt es signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Klassen der Unternehmensgröße. Während bei den sehr großen Unternehmen bereits bei knapp 80% Regelungen eingeführt wurden, sind es bei Kleinst- und kleinen Unternehmen erst 40%.

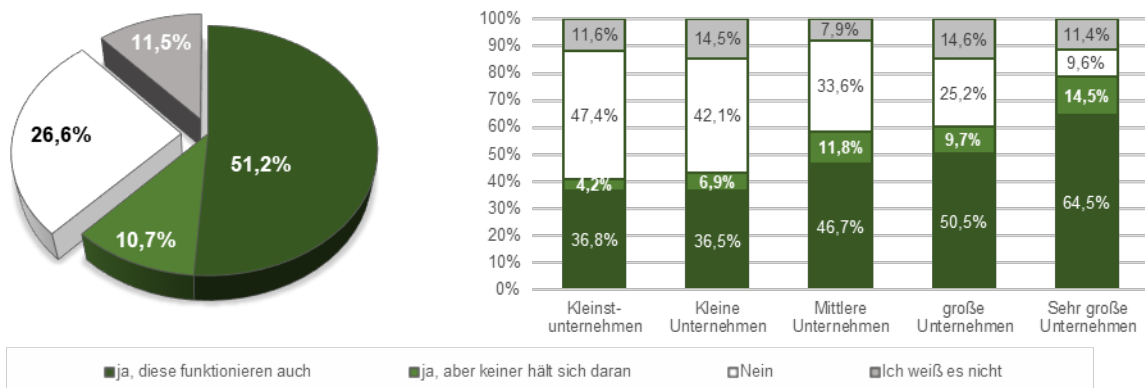


Abbildung 77: Gibt es in Ihrem Unternehmen Regelungen oder Richtlinien zur Nutzung von KI?

Ein vergleichbares Bild zeigt sich bei der Frage, ob es bereits zentral bereitgestellte oder empfohlene KI-Tools gibt. Während dies bei mehr als zwei Dritteln der Befragten aus großen Unternehmen der Fall ist, sind es in kleinen Unternehmen weniger als die Hälfte.

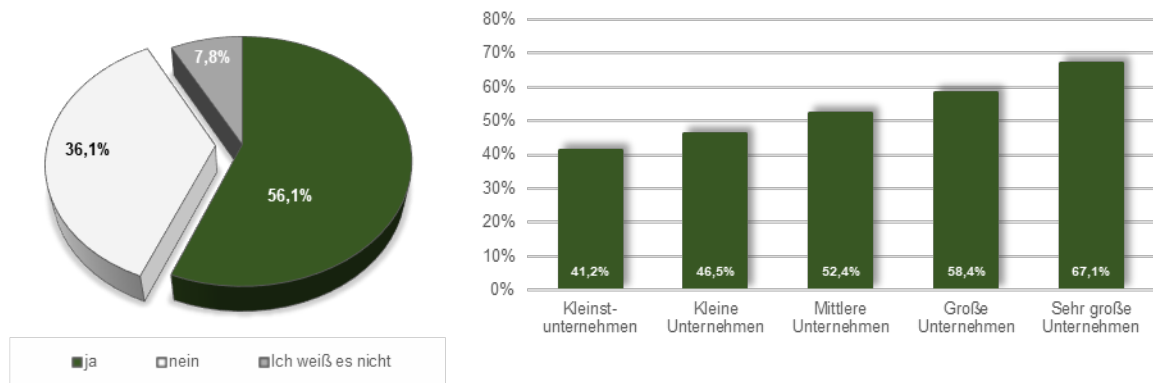


Abbildung 78: Gibt es in Ihrem Unternehmen zentral bereitgestellte oder empfohlene KI-Tools?

Da wir nicht tiefer auf diesen Bereich eingegangen sind, können wir nicht sagen, ob die Bereitstellung oder Empfehlung von bestimmten Werkzeugen einen Vorteil darstellt. Es kann allerdings davon ausgegangen werden, dass sich dadurch einerseits Vorteile durch Synergien ergeben. Andererseits sollte man nicht unterschätzen, dass Regelungen, Vorgaben sowie Empfehlungen in diesem Entwicklungsstadium der Technologie den Mitarbeitenden Sicherheit geben. Auch wenn die Befragten der neuen Entwicklung wie gezeigt offen gegenüberstehen, so zeigte sich auch, dass Sie Angst haben, nicht mit den Entwicklungen Schritt halten zu können.

Gemeinsam sollten auch die nächsten Schritte gegangen werden, denn die Antworten auf die Frage, ob der Einsatz weiterer KI-Lösungen geplant ist, zeigen das dies der Fall ist. Einerseits wollen auch die kleineren Unternehmen ihr Angebot aus und aufbauen und andererseits planen auch die großen Unternehmen die Erweiterung des Einsatzes. Es zeigen sich dabei keine wesentlichen Unterschiede zwischen Unternehmen, die bereits KI-Lösungen einsetzen oder empfehlen und denen die dies nicht tun.

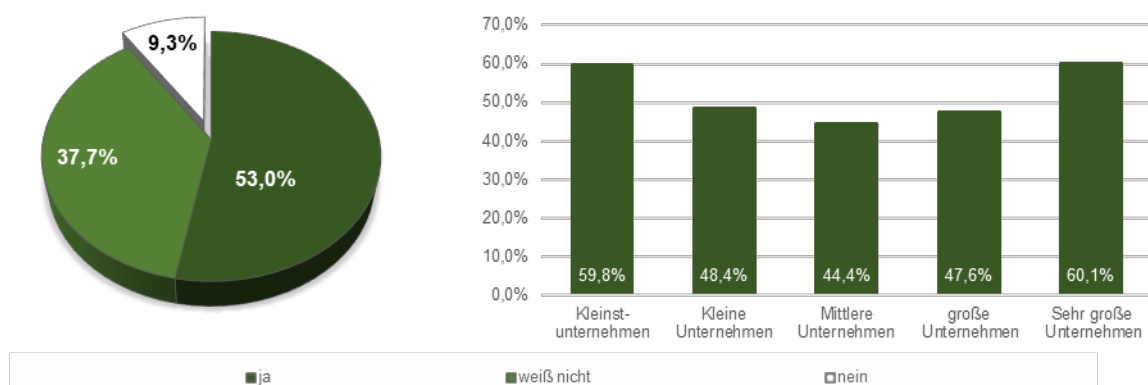


Abbildung 79: Ist der Einsatz weiterer KI-Lösungen geplant?

Unabhängig von den Regelungen zur KI-Nutzung oder der Bereitstellung von KI-Werkzeugen gilt es ein Bewusstsein für den sensiblen Umgang mit KI-Werkzeugen zu schaffen und die damit verbundenen Herausforderungen Informationsverarbeitung klar herauszuarbeiten. Gerade in kostenfreien Angeboten erfolgt die Datenverarbeitung nicht notwendigerweise DSGVO-konform. Sowohl die Daten als auch die Fragen und Prompts werden vielfach weiterverwendet, um die Datenbasis zu erweitern und die Algorithmen zu trainieren. Gerade bei der Nutzung von unternehmens- oder personenbezogenen Informationen sollte besondere Vorsicht angebracht werden. Die von uns erfassten Antworten auf die Frage, ob die Teilnehmenden kostenfreie oder kostenpflichtige Tools verwenden, zeigen hier Optimierungsbedarf. Nur 13,2% der Teilnehmenden nutzen ausschließlich kostenpflichtige Anwendungen. Mehr als 80% der Befragten nutzen nur kostenfreie Tools oder zumindest nutzen sie teilweise kostenfreie Tools. Hier ist die Gefahr groß, dass auch personenbezogene oder unternehmensrelevante Daten verarbeitet werden.

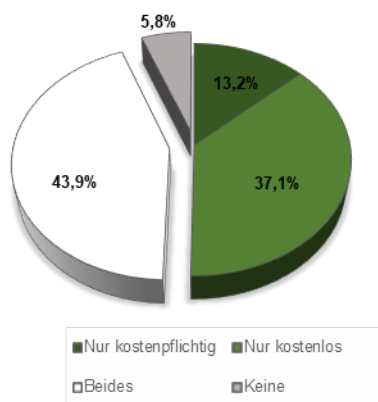


Abbildung 80: Nutzen Sie kostenpflichtige oder kostenlose KI-Anwendungen?

Das über 80% der Befragten zumindest teilweise kostenfreie KI-Anwendungen nutzen, muss kein Problem sein, wenn damit ein bewusster und regelkonformer Umgang erfolgt. Regelkonform bezieht sich dabei sowohl auf die rechtlichen Anforderungen als auch auf die unternehmensspezifischen Regelungen. Entsprechend sollten die Mitarbeitenden nicht nur in der Anwendung der Tools geschult sein, sondern auch im sensiblen Umgang mit KI, Daten und Ergebnissen.

Dabei ist die Entwicklung einer grundlegenden KI-Kompetenz bzw. eines grundlegenden KI-Verständnisses nicht nur erforderlich, um einen reflektierten Umgang mit KI und KI-basierten Tools zu ermöglichen, sondern auch um die Auswirkungen von Verzerrungen in KI-Systemen besser zu verstehen, zu erkennen und deren Auswirkungen einzuordnen bzw. zu bewerten. Mitarbeiter sollten daher nicht nur erlernen einzelne Werkzeuge einzusetzen, sondern ein übergreifendes Verständnis für KI entwickeln. Die Möglichkeiten und die Chancen dazu sind da, wie die Antworten auf die nächsten beiden Fragen zeigen. Es werden bereits Schulungen angeboten und es ist weiterer Bedarf dafür vorhanden.

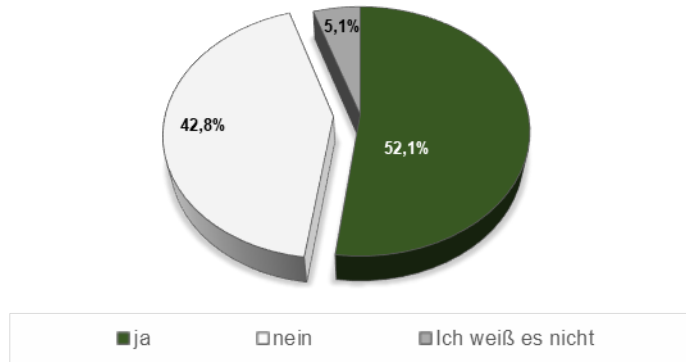


Abbildung 81: Gibt es Schulungsangebote zum Thema KI in Ihrem Unternehmen?

In der Beantwortung der ersten Frage zu Schulungsangeboten zeigt sich, dass etwas mehr als die Hälfte der Befragten angibt, dass es bereits Schulungsangebote gab oder aktuell noch gibt. Darüber hinaus gibt knapp die Hälfte der Befragten an, dass sie Bedarf an Schulungen in diesem Bereich haben. Die Antworten sind dabei nicht überschneidungsfrei. Es gibt somit sowohl bei Befragten, die die schon Schulungen hatten als auch bei Befragten, die noch keine Schulungen hatten Bedarf an (weiteren) Schulungen.

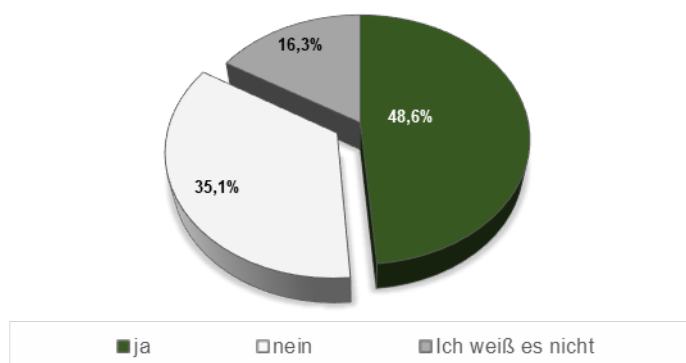


Abbildung 82: Haben Sie Bedarf an Schulungen im KI-Bereich?

Abschließend wurde in der Erhebung erfasst, in welcher Phase der Entwicklung des KI-Einsatzes die Unternehmen aktuell sind. Erwartungsgemäß zeigt sich, dass die Unternehmen im Wesentlichen noch in den ersten Phasen sind und erst die grundlegenden Möglichkeiten des gesamten Potentials nutzen. Das zeigt, dass die Unternehmen auf dem richtigen Weg sind aber noch viele Möglichkeiten vor Ihnen liegen.

Es war bei der Beantwortung der Aussage zum Stand der Entwicklung im Change-Prozess nur eine Einfachauswahl möglich, da die vorherigen Stufen der Entwicklung in der jeweils höheren immer enthalten sind bzw. Voraussetzung für die höheren Stufen sind. Entsprechend zeigt sich das eine cloud-basierte Arbeit mittlerweile flächendeckend möglich ist. Knapp die Hälfte der Befragten gibt darüber hinaus an, dass KI bereits grundlegend genutzt wird. Die Nutzung vorgefertigter oder selbst erstellter KI-Agenten erfolgt hingegen nur bei ca. 12% der Unternehmen und weitergehende Anwendungen erfolgen aktuell nur vereinzelt.

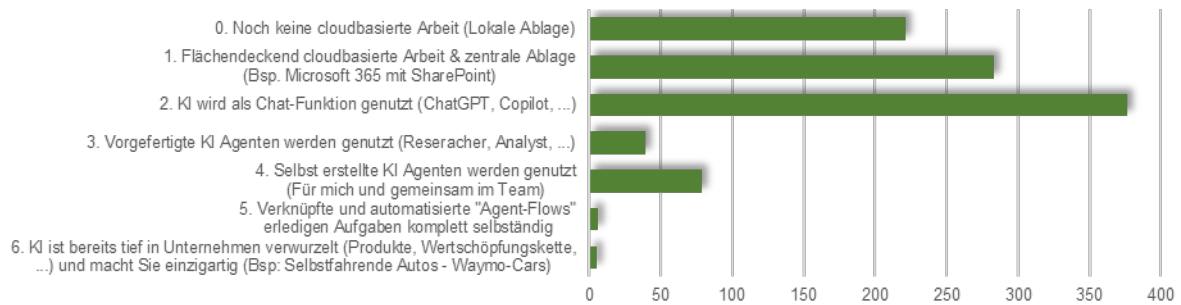


Abbildung 83: Stand im Change-Prozess

Hier zeigt sich noch einmal, dass die digitale Transformation in den Unternehmen noch lange nicht abgeschlossen ist, sondern KI nur die nächste Stufe der Entwicklung bzw. Transformation darstellt. Diese Einschätzung zeigt sich auch noch einmal in den Informationen, die die Teilnehmenden zu Schulungen im Allgemeinen gegeben haben.

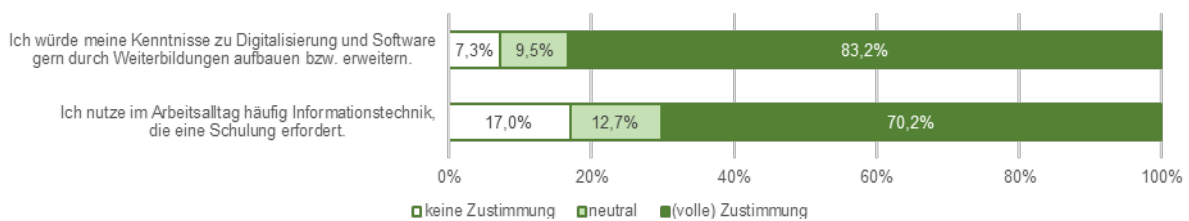


Abbildung 84: Weiterbildungsbedarf im Rahmen der digitalen Transformation

Damit bleibt der Bedarf an allgemeinen und gezielten Weiterbildungen weiterhin hoch und für eine erfolgreiche digitale Transformation erforderlich.

6 Fazit

Die Ergebnisse der Studie „Arbeitswelten im Wandel 2026“ zeichnen das Bild einer Arbeitswelt, die sich in einem anhaltenden, tiefgreifenden Transformationsprozess befindet. Dabei zeigen sich in nahezu allen untersuchten Bereichen klare Entwicklungslinien, sowohl im Vergleich zu den Vorgängerstudien als auch innerhalb der aktuellen Erhebung.

Arbeitszeiten und Flexibilität haben sich weiter in Richtung eines flexibleren Arbeitens verschoben. Der Anteil der Vollzeitbeschäftigten geht kontinuierlich zurück, die durchschnittliche Vertragsarbeitszeit sinkt. Gleichzeitig geben vier von fünf Befragten an, ihre Arbeitszeit flexibel einteilen zu können, was dem Höchstwert aller bisherigen Erhebungen entspricht. Diese Flexibilität hat jedoch ihren Preis: Mehr als die Hälfte der Befragten bearbeitet berufliche Kommunikation auch außerhalb der regulären Arbeitszeit, und mit steigender Hierarchiestufe verschwimmen die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben zunehmend.

Das Home-Office hat sich auf einem stabilen Niveau von durchschnittlich einem Drittel der Arbeitszeit eingependelt. Dies entspricht einem Wert, der sich seit der Pandemie nahezu verdreifacht hat und seither kaum zurückgegangen ist. Die Wahrnehmung des Home-Office hat sich dabei gewandelt: Was 2022 noch überwiegend als Fortschritt und Gewinn wahrgenommen wurde, wird heute ambivalenter bewertet. Vorteile wie ungestörtes Arbeiten und zeitliche Flexibilität werden zwar weiterhin geschätzt, gleichzeitig werden Nachteile wie die Vermischung von Beruf und Privat oder das Fehlen sozialer Kontakte inzwischen ähnlich häufig genannt. Die Rahmenbedingungen (Regelungen zur Erreichbarkeit, technische Ausstattung) haben sich in diesem Zeitraum jedoch deutlich verbessert.

Die schriftliche Kommunikation zeigt eine leichte Entspannung auf quantitativer Ebene: Die durchschnittliche Zeit für die E-Mail-Bearbeitung ist auf 135 Minuten pro Tag gesunken, die Zahl der empfangenen E-Mails auf 34 pro Tag – beides die niedrigsten Werte in der gesamten Studienreihe. Dennoch nimmt die wahrgenommene psychische Belastung durch Kommunikation zu. Mehr als 70% der Befragten fühlen sich belastet, wenn ungelesene Nachrichten im Postfach verbleiben. Fast 40% bewerten einen Tag, der überwiegend mit der Beantwortung schriftlicher Kommunikation verbracht wurde, als nicht produktiv. Die Fragmentierung der Kommunikation über mehrere parallele Kanäle – E-Mail, Messenger, Kollaborationsplattformen – verstärkt diese Wahrnehmung zusätzlich.

Besprechungen beanspruchen mittlerweile mehr als ein Viertel der gesamten Arbeitszeit – ein Wert, der seit 2013 kontinuierlich gestiegen ist und im Vergleich zur letzten Erhebung noch einmal deutlich zugenommen hat. Fast 80% der Befragten arbeiten zumindest gelegentlich parallel in Besprechungen, weniger als 55% der Besprechungen werden protokolliert, und nicht einmal zwei Drittel der vereinbarten Maßnahmen werden umgesetzt. Gleichzeitig sehen die Befragten ein erhebliches Einsparpotenzial allein durch pünktliches Erscheinen und bessere Vorbereitung. Hier schlummern strukturelle Effizienzpotenziale, die viele Unternehmen bislang nicht ausschöpfen.

Die digitale Transformation ist in den Unternehmen faktisch angekommen: 95% der Befragten sind bei der Erledigung ihrer Aufgaben auf digitale Medien angewiesen, 86% nutzen Cloudlösungen, und die Digitalisierung der Ablage hat nahezu flächendeckend stattgefunden. Gleichzeitig zeigt sich, dass die organisatorischen und regulatorischen Rahmenbedingungen – etwa verbindliche Regelungen zur digitalen Ablage – mit dieser Entwicklung nicht Schritt gehalten haben. Mehr als ein Viertel der Unternehmen hat in diesem Bereich keinerlei Regelungen.

Künstliche Intelligenz ist das zentrale neue Thema dieser Erhebung – und die Ergebnisse sind in mehrfacher Hinsicht bemerkenswert. Mehr als drei Viertel der Befragten stehen den Entwicklungen im KI-

Bereich positiv gegenüber, zwei Drittel geben an, bereits persönlich von KI zu profitieren. Damit unterscheidet sich die Wahrnehmung von KI deutlich von früheren Transformationswellen, die oft mit größerer Skepsis begleitet wurden. Allerdings erfolgt der KI-Einsatz in den meisten Unternehmen noch überwiegend individuell und ungeplant, Regelungen und zentral bereitgestellte Werkzeuge sind besonders in kleinen und mittleren Unternehmen die Ausnahme. Ein weiteres Drittel der Befragten gibt zudem an, Angst zu haben, mit der Geschwindigkeit der KI-Entwicklung nicht Schritt halten zu können. Schulungsangebote existieren erst bei etwas mehr als der Hälfte der Unternehmen, obwohl knapp die Hälfte der Befragten weiteren Schulungsbedarf anmeldet.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Studie, dass die Arbeitswelt 2026 von einer wachsenden Spannung geprägt ist: zwischen zunehmender Flexibilität und steigender Belastung, zwischen weit fortgeschrittener technischer Digitalisierung und noch unzureichenden organisatorischen Strukturen, zwischen einer ausgeprägten Offenheit gegenüber KI und einem bislang noch weitgehend unregulierten und ungeplanten Einsatz. Die zentrale Herausforderung für Unternehmen liegt damit weniger in der Technologie selbst als vielmehr in der bewussten Gestaltung der Rahmenbedingungen – für Kommunikation, Zusammenarbeit und den Einsatz künstlicher Intelligenz gleichermaßen.

Literatur

- Arbeitsmarktstatistik des Mikrozensus. (28. 03. 2026). *Abhängig Erwerbstätige aus Hauptwohnsitzhaushalten: Deutschland, Jahre, Geschlecht, Altersgruppen, Art des Arbeitsvertrages (Code 12251-0007)*. Abgerufen am 28. 03. 2026 von <https://www-genesis.destatis.de/datenbank/online/statistic/12251/table/12251-0007>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (12. Juni 2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 920–925. doi:<https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
- Bonn, I. (01. 01. 2016). *KMU-Definition des IfM Bonn*. Abgerufen am 04. 04. 2026 von <https://www.ifm-bonn.org/definitionen-/kmu-definition-des-ifm-bonn>
- Brandt, M. (05. November 2025). *Wie entwickelt sich der Cloud-Markt*. Abgerufen am 04. April 2026 von <https://de.statista.com/infografik/35020/weltweiter-umsatz-mit-cloud-infrastrukturdiensten/>
- Destatis - Statistisches Bundesamt. (25. September 2025). *Homeoffice 2024 ähnlich weit verbreitet wie im Vorjahr, wird jedoch an weniger Tagen genutzt*. Abgerufen am 11. April 2026 von https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/09/PD25_N051_13.html
- European Commission. (06. 05. 2003). *SME definition*. Abgerufen am 04. 04. 2026 von https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition_en?prefLang=de
- Kern, M., Ohly, S., Ďuranová, L., & Friedrichs, J. (2024). Drowning in emails: investigating email classes and work stressors as antecedents of high email load and implications for well-being. *Frontiers in psychology*. doi:10.3389/fpsyg.2024.1439070
- Kornadt, A. E., Bowen, C. E., Lepinteur, A., D'Ambrosio, C., Ratti, L., & Vögele, C. (2025). Working from home and well-being during the pandemic and beyond: a longitudinal analysis in five countries. *BMC Public Health*. doi:Working from home and well-being during the pandemic and beyond: a longitudinal analysis in five countries
- Lanctot, A., & Duxbury, L. (2022). Measurement of Perceived Importance and Urgency of Email: An Employees' Perspective. *Journal of Computer-Mediated Communication*. doi:<https://doi.org/10.1093/jcmc/zmac001>
- Markgraf, D. (2013). *Arbeitswelten im Wandel. Auswirkungen von etablierten Kommunikationsmitteln und sozialen Medien auf die Effizienz modernen Arbeitens*. AKAD University.
- Markgraf, D. (2018a). *Arbeitswelten im Wandel. Auswirkungen der digitalen Transformation*. AKAD University.

- Markgraf, D. (2018b). *Arbeitswelten im Wandel. Auswirkungen etablierter Kommunikationsmittel auf die Effizienz modernen Arbeitens*. AKAD University.
- Markgraf, D., Woick, A., Rinn, H., & Binnig, C. (2022a). *Arbeitswelten im Wandel. Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Effizienz modernen Arbeitens*. AKAD University.
- Markgraf, D., Woick, A., Rinn, H., & Binnig, C. (2022b). *Arbeitswelten im Wandel. Auswirkungen etablierter Kommunikationsmittel auf die Effizienz modernen Arbeitens*. AKAD University.
- Martin, L., Fuhrer, C., & Poussing, N. (2025). E-mail overload: Exploring employees' experiences using e-mail during worktime and leisure time and consequences for their subjective well-being. *Information & Management*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.im.2024.104089>
- Microsoft Work Trend Index. (17. Juni 2025). *Work Trend Index Special Report*. (Microsoft, Herausgeber) Abgerufen am 28. April 2026 von Breaking down the infinite workday: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/breaking-down-infinite-workday>
- The Radicati Group. (02. Dezember 2024). *Prognose zur Anzahl der täglich versendeten und empfangenen E-Mails weltweit (in Milliarden)*. Abgerufen am 05. April 2026 von in: Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/252278/umfrage/prognose-zur-zahl-der-taeglich-versendeter-e-mails-weltweit/>
- Weiss, H. (21. Dezember 2025). *Cloud-Markt: Gartner prognostiziert Billion US-Dollar bis 2027*. Abgerufen am 04. April 2026 von <https://www.heise.de/news/Cloud-Markt-Gartner-prognostiziert-Billion-US-Dollar-bis-2027-11121305.html>

Flexibel, individuell und effizient zum Abschluss.

AKAD Bildungsgesellschaft mbH | Heilbronner Str. 86 | 70191 Stuttgart