

MAI 2023

Das wirklich neue Normal: mobile und hybride Arbeit im Jahr 2023

Studie auf Basis repräsentativer Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe
Grafik-Band mit Erläuterungen





EINLEITUNG

Arbeitsorganisation reloaded

Nach dem gravierenden Wandel der Arbeitswelt während der Pandemie haben sich im zurückliegenden Jahr noch einmal deutliche Veränderungen in der Arbeitsorganisation vieler Unternehmen und in der Arbeitsweise vieler Menschen ergeben. Die Annahme, nach zwei Jahren pandemiebedingter Mobilarbeit habe sich das „neue Normal“ bereits weitgehend manifestiert, erweist sich als Trugschluss: Zu stark haben sich innerhalb nur eines Jahres →



→ die Anteile von Büro- und Mobilarbeit in Richtung einer (vielfach gewünschten) ausgewogenen Mischung verschoben – willkommen in der hybriden Arbeitswelt mit all ihren neuen und vielfältigen Ausprägungen, die mehr sind als die bloße Summe von stationärer und mobiler Büroarbeit und die viel differenzierter betrachtet werden müssen als bisherige Arbeitsformen.

Deshalb widmet sich die vorliegende Studie nicht isoliert den Auswirkungen mobiler Arbeit, sondern betrachtet zusätzlich bereits ausführlich, was hybrides Arbeiten für Arbeitsqualität, Zufriedenheit und Gesundheit bedeutet. Damit gehört sie nicht nur zu den ersten Untersuchungen →



→ mit diesem Schwerpunkt, sie liefert auch erstmals belastbare Daten über die Auswirkungen mobiler Arbeit in der post-pandemischen Phase.

Die repräsentativen Ergebnisse stammen aus der bereits 14. Welle von Befragungsdaten, die das Sozialforschungsinstitut Kantar seit 2010 im Auftrag des AGV Banken erhebt. Damit erlaubt die vorliegende Studie auch aufschlussreiche Vergleiche zwischen mobiler und hybrider Arbeit heute und vor bzw. während der Pandemie – stellvertretend für die Arbeitsqualität im Bereich der wissensbasierten Dienstleistungen insgesamt.

→ [AGV Banken, April 2023](#)

INHALT

- 01** → Die wichtigsten Ergebnisse [Seite 7](#)
- 02** → Definition mobile und hybride Arbeit [Seite 16](#)
- 03** → Historie und Verbreitung [Seite 19](#)
- 04** → Strukturdaten [Seite 25](#)
- 05** → Wunsch nach Mobilarbeit, Hindernisse [Seite 31](#)
- 06** → Vor- und Nachteile von Mobilarbeit [Seite 36](#)
- 07** → Hybride Arbeit: Ausmaß und Qualität [Seite 41](#)
- 08** → Arbeitszufriedenheit und Gesundheit [Seite 46](#)

INHALT

- 09** → Arbeitszeit [Seite 56](#)
- 10** → Erweiterte Erreichbarkeit [Seite 64](#)
- 11** → Vereinbarkeit Beruf / Privatleben [Seite 69](#)
- 12** → Entscheidungsspielräume [Seite 72](#)
- 13** → Arbeitsumfeld [Seite 81](#)
- 14** → Ressourcen und Arbeitsbelastung [Seite 87](#)
- 15** → Zusammenarbeit im Team [Seite 90](#)
- 16** → Führung [Seite 93](#)



01

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK (I)

- **Ausmaß an Mobilarbeit mehr als verdoppelt:** Seit Beginn der Pandemie hat sich das Ausmaß an mobiler Arbeit mehr als verdoppelt. In Deutschland arbeiteten 2022 über alle Branchen hinweg 38 Prozent der Beschäftigten mindestens gelegentlich mobil, im privaten Bankgewerbe sind es aktuell fast doppelt so viele (73 Prozent). Damit gehören die Banken zu den Branchen mit dem höchsten Mobilarbeits-Anteil.
- **Mobilarbeit nicht nur in den eigenen vier Wänden:** Arbeit von zu Hause ist zwar die häufigste Form der Mobilarbeit, die aber vielfach und zunehmend auch an anderen Orten stattfindet, etwa in wohnortnahen Büros, auf Dienstreisen, bei Verwandten und Freund*innen oder an Ferienorten rund um Urlaube („Workation“).
- **Potenzial an Mobilarbeit derzeit ausgeschöpft:** Der Anteil der Beschäftigten im privaten Bankgewerbe, die nie von zu Hause arbeiten und die täglich im Büro arbeiten, bewegt sich seit 2022 auf unverändertem Niveau. Das ist ein deutliches Indiz dafür, dass das Potenzial an Mobilarbeit derzeit ausgeschöpft ist.

DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK (II)

- **Annäherung von Wunsch und Wirklichkeit:** Der Wunsch nach mobiler Arbeit und das tatsächliche Ausmaß liegen heute auf einem höheren Niveau als vor der Pandemie und deutlich näher beieinander. Im privaten Bankgewerbe möchten 87 Prozent und können 67 Prozent der Beschäftigten mindestens einmal wöchentlich von zu Hause arbeiten.
- **Weitreichende Öffnung der Mobilarbeit:** Mobilarbeit durchdringt inzwischen alle Arbeitsbereiche, vermehrt auch Tätigkeiten mit Kundenkontakt. Wo Mobilarbeit möglich ist, wird sie genutzt; die Unternehmen bemühen sich, die Mobilarbeits-Wünsche quer durch alle Beschäftigtengruppen zu erfüllen, wo immer das betrieblich machbar ist.
- **Weitergehende Flexibilisierungswünsche:** Trotz weiter Verbreitung von Mobilarbeit wünschen sich viele Beschäftigte noch mehr Flexibilität bei der Verteilung ihrer Arbeitszeit, etwa Verblockungsmöglichkeiten, die Umstellung von täglicher auf wöchentliche Höchstarbeitszeit oder die Möglichkeit, im Rahmen einer 5-Tage-Woche auch an Samstagen arbeiten zu können.

DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK (III)

- **Beginn des Hybrid-Zeitalters:** Die wissensbasierten Dienstleistungen sind endgültig im Zeitalter hybrider Arbeitsformen angekommen. Die Zusammenarbeit im Team von verschiedenen Orten aus gehört bereits für zwei Drittel der Bankbeschäftigten mindestens gelegentlich zum Alltag, für die Hälfte ist das bereits (sehr) oft der Fall. Nach dem erheblichen Mobilarbeits-Schub der vergangenen Jahre erlebt damit das Büro eine kleine Renaissance – unter veränderten Vorzeichen als Ort insbesondere für Begegnungen, informellen Austausch und Kreativprozesse, aber auch für konzentriertes Arbeiten, sofern dies mobil nicht möglich ist.
- **Immer stärkere Differenzierung von Arbeit:** Die Hybridisierung der Arbeitswelt bringt eine Vielzahl neuer Kombinationen von mobiler und stationärer Büroarbeit hervor. Damit hängen die Auswirkungen mobiler Arbeit weniger vom genauen Ausmaß ab, sondern vielmehr vom jeweiligen Flexibilitätsgrad, der Tätigkeit, dem Arbeitsbereich und dem Umfeld (Team, Führung, Unternehmenskultur, Geschäftsmodell). Gefragt sind deshalb differenzierte Lösungen, um die Bedürfnisse der Beschäftigten mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen.

DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK (IV)

- **Mobile und hybride Arbeit entlastet:** Mobile und hybride Arbeitsformen wirken auf die Beschäftigten ganz überwiegend positiv und entlastend. Die häufig hybrid Arbeitenden im privaten Bankgewerbe bewerten alle wichtigen Aspekte der Arbeitsqualität überdurchschnittlich gut. Sogar Aspekte, die bei überwiegender Mobilarbeit während der Pandemie schwierig waren (etwa Kommunikation und Zusammenarbeit in kritischen Projektphasen oder Kreativprozessen), sind in hybriden Arbeitsstrukturen überwiegend unproblematisch. Verbesserungspotenzial gibt es vor allem bei den Anreizen für die Präsenz im Betrieb.
- **Überdurchschnittlich hohe Zufriedenheit und Gesundheit:** Wer mobil und hybrid arbeitet, ist überdurchschnittlich zufrieden und gesund. Insbesondere auf die psychische Verfassung der Beschäftigten wirken sich mobile und hybride Arbeitsformen positiv aus. Dabei sind Mobilarbeitende, die bereits vor der Pandemie häufiger außerhalb des Büros gearbeitet haben, heute seltener von Stress und Erschöpfung betroffen als die Mobilarbeits-Neulinge; Arbeitsorganisation und Unternehmenskulturen haben sich offenbar so verändert, dass sie erfahrenen mobil und hybrid Arbeitenden ein weniger stressiges Umfeld bieten.

DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK (V)

- **Arbeitszeit nicht erhöht:** Im privaten Bankgewerbe hat sich die Gesamt-Arbeitszeit trotz des sprunghaften gestiegenen Ausmaßes an Mobilarbeit in den vergangenen Jahren nicht erhöht, bei den häufig mobil und hybrid Arbeitenden ist sie sogar rückläufig – auch, weil in dieser Gruppe das Ausmaß an Überstunden seit Jahren rückläufig ist.
- **Bessere Arbeitszeiteinteilung:** Im privaten Bankgewerbe entwickelt sich bereits seit Jahren eine Unternehmenskultur, die Feierabend und Ruhezeiten zunehmend respektiert; das Ausmaß an Arbeit außerhalb üblicher Bürozeiten war zuletzt deutlich rückläufig. Das gilt insbesondere für Beschäftigte, die häufig mobil und hybrid arbeiten.
- **Erweiterte Erreichbarkeit weniger belastend:** Die arbeitsbedingte erweiterte Erreichbarkeit außerhalb üblicher Bürozeiten ist bei häufig mobil und hybrid Arbeitenden zuletzt deutlich zurückgegangen. Insgesamt liegt die Erreichbarkeit in dieser Gruppe zwar etwas über dem Durchschnitt, die Mobilarbeitenden empfinden diese aber im Vergleich zu den übrigen Belegschaften als weniger belastend.

DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK (VI)

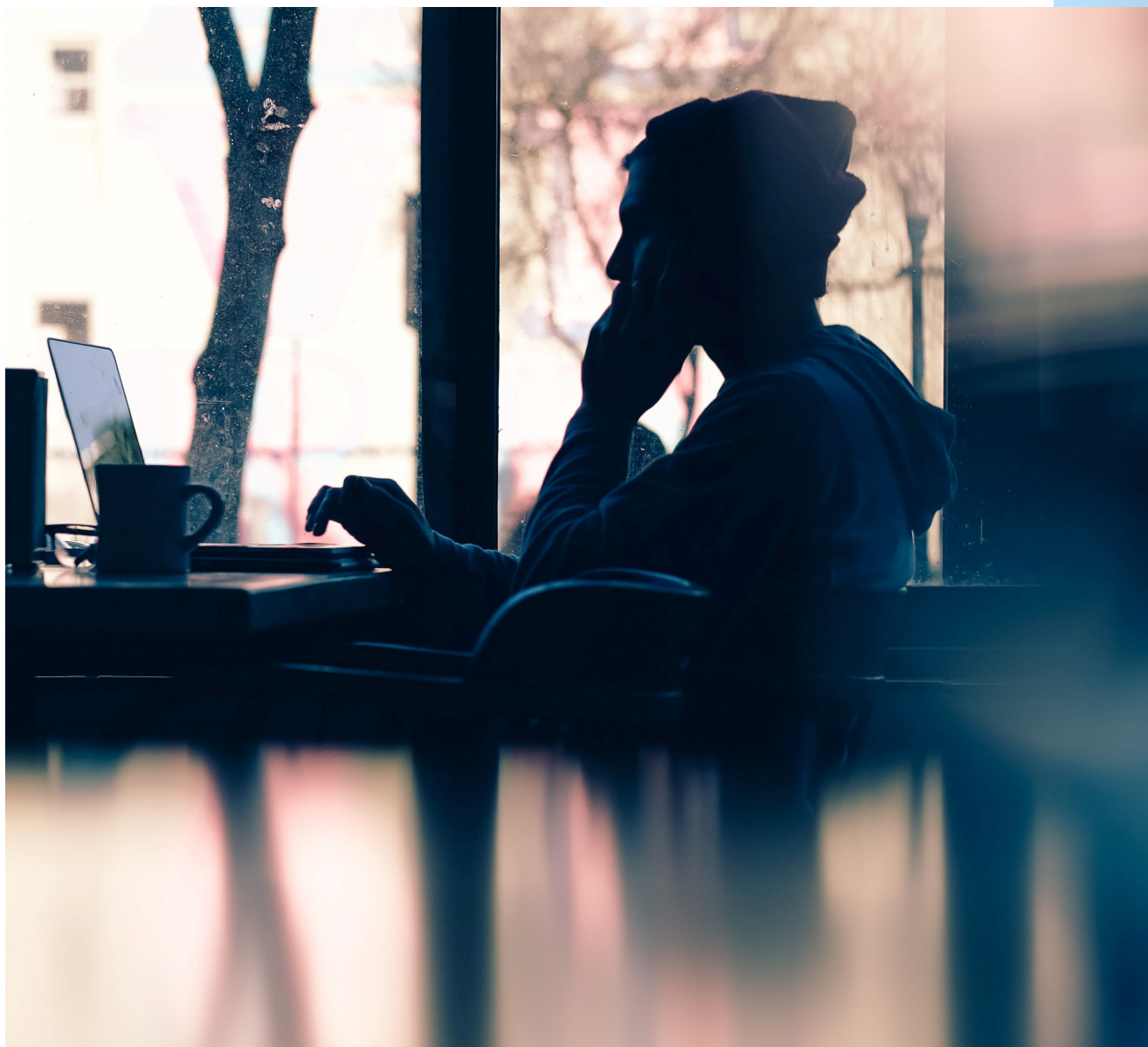
- **Bessere Balance und Abgrenzung zwischen Beruf und Privatleben:** Häufig mobil und hybrid Arbeitende bewerten nicht nur die Balance zwischen Beruf und Privatleben überdurchschnittlich positiv. Sie können im Vergleich zu den nicht Mobilarbeitenden auch besser abschalten und haben bei der Arbeit eher den Kopf frei von privaten Dingen. Das spricht für ein verantwortungsvolles Miteinander von Führungskräften und Beschäftigten.
- **Autonomie mit herausragender Bedeutung für die Arbeitsqualität:** In der hybriden Arbeitswelt wird Autonomie endgültig zum überragenden Treiber für Arbeitszufriedenheit und Gesundheit – insbesondere, weil räumliche und zeitliche Flexibilität Hand in Hand gehen. Im privaten Bankgewerbe bewerten fast 90 Prozent der mobil und hybrid Arbeitenden ihre Entscheidungsspielräume positiv, und fast zwei Drittel aller Beschäftigten können heute (überwiegend) selbst entscheiden, ob sie von zu Hause oder im Betrieb arbeiten wollen. Das führt insgesamt zu hoher Zufriedenheit, Gesundheit und Motivation. Damit sind weniger die konkrete Ausgestaltung des Arbeitsumfelds oder die Ausstattung entscheidend für die Qualität von mobiler Arbeit, sondern das Ausmaß des Flexibilitätsgewinns für die Beschäftigten.

DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK (VII)

- **Arbeitsumfeld und Unterweisung deutlich verbessert:** Die mobil und hybrid Arbeitenden im privaten Bankgewerbe beurteilen ihre äußeren Arbeitsbedingungen (Licht, Lärm, Temperatur, Raumgröße, technische Ausstattung) deutlich besser als diejenigen, die nur im Büro arbeiten, und fühlen sich auch wohler am Arbeitsplatz. Das spricht nicht nur für eine deutlich verbesserte Ausstattung mobiler Arbeitsplätze, sondern auch für eine gute Unterweisung durch die Arbeitgeber. Auch die Funktionalität der technischen Ausstattung erhält von den Beschäftigten gute Noten, sodass von „Technostress“ keine Rede sein kann.
- **Hohe Teamqualität:** Mobil und hybrid Arbeitende im privaten Bankgewerbe empfinden in ihren Teams eine überdurchschnittlich hohe Kollegialität. Insbesondere häufig hybrid Arbeitende bewerten Teamgeist und Zusammenhalt seit der Pandemie stetig besser. Damit sinkt auch das Risiko fehlender sozialer Einbindung. Auffällig ist, dass Nicht-Mobilarbeitende die Zusammenarbeit im Team mittlerweile als unterdurchschnittlich bewerten. Das könnte mit einem veränderten Informationsfluss in hybriden Arbeitswelten zu tun haben.

DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK (VIII)

- **Gute Noten und zunehmend bessere Bedingungen für Führungskräfte:** Die mobil und hybrid Arbeitenden im privaten Bankgewerbe bewerten die Arbeit ihrer Führungskräfte besser als die Nicht-Mobilarbeitenden. Zwar ist die Führung dezentraler Teams mit erhöhten Anforderungen verbunden. Aber der Beginn des Hybrid-Zeitalters entlastet Führungskräfte spürbar, komplexe Führungsaufgaben fallen offensichtlich wieder leichter angesichts verstärkter persönlicher Präsenz und verbesserter Kommunikation.
- **Erhebliche Lerneffekte:** Drei Jahre nach Ausbruch der Corona-Pandemie wird die Mobilarbeit erwachsen. Das liegt an erheblichen Lerneffekten: Es eignen sich nicht nur mehr Tätigkeiten und Arbeitsbereiche für Mobilarbeit als gedacht, auch die technischen Möglichkeiten und die Ausstattung bei Mobilarbeit haben sich erheblich verbessert. Viele Führungskräfte sind eher als vor der Pandemie bereit und in der Lage, Teams in dezentralen Strukturen zu steuern, Verantwortung abzugeben, Beschäftigten zu vertrauen und Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu respektieren. Und viele Beschäftigte sind eher bereit und fähig, sich selbst zu organisieren und verstärkt Verantwortung zu übernehmen.



02

Definition mobile und hybride Arbeit

Arbeit außerhalb der betrieblichen Arbeitsstätte, aber kein Außendienst und keine Telearbeit

Unsere Definition von mobiler Arbeit: Sie umfasst Tätigkeiten, die auf Wunsch der Beschäftigten zeitweise oder regelmäßig auch (aber nicht zwingend) mit elektronischen Arbeitsmitteln ortsungebunden außerhalb der betrieblichen Arbeitsstätte durchgeführt werden – allerdings mit sinnvollen Ausnahmen: Tätigkeiten oder Arbeitsformen, die schon immer wegen ihrer Eigenart oder auf Anweisung des Arbeitgebers außerhalb des Betriebes zu erbringen waren, z.B. Tätigkeiten beim Kunden, im Außendienst, auf Reisen und vergleichbare Tätigkeiten, ebenso Bereitschaftsdienst, Rufbereitschaft und Telearbeit gemäß § 2 Ziff. 7 ArbStättV gehören nicht in diesen Katalog. Dagegen ist die gelegentliche Arbeit im Homeoffice eine Form der mobilen Arbeit.

Kombination aus stationärer und mobiler (Bildschirm-)Arbeit

Hybride Arbeit kombiniert stationäre Arbeit im Büro/Betrieb und Arbeit außerhalb des Betriebs in Form von mobiler Arbeit bzw. Bildschirmarbeit von zu Hause und/oder an einem beliebigen anderen Ort (z.B. bei Freunden/Verwandten, in Satellitenbüros oder Coworking-Centern, auf Dienstreise) und/oder (alternierender) Telearbeit. Hybrides Arbeiten umfasst also sowohl die Arbeit an unterschiedlichen Orten als auch unter unterschiedlichen vertragsrechtlichen Bedingungen. Für die Zusammenarbeit in Teams oder Abteilungen bedeutet hybrides Arbeiten die Integration verschiedener Orte und Prozesse, an denen die Beschäftigten sowohl einzeln oder in Kleingruppen zu verschiedenen Zeiten als auch gleichzeitig im gesamten Team arbeiten können.



03

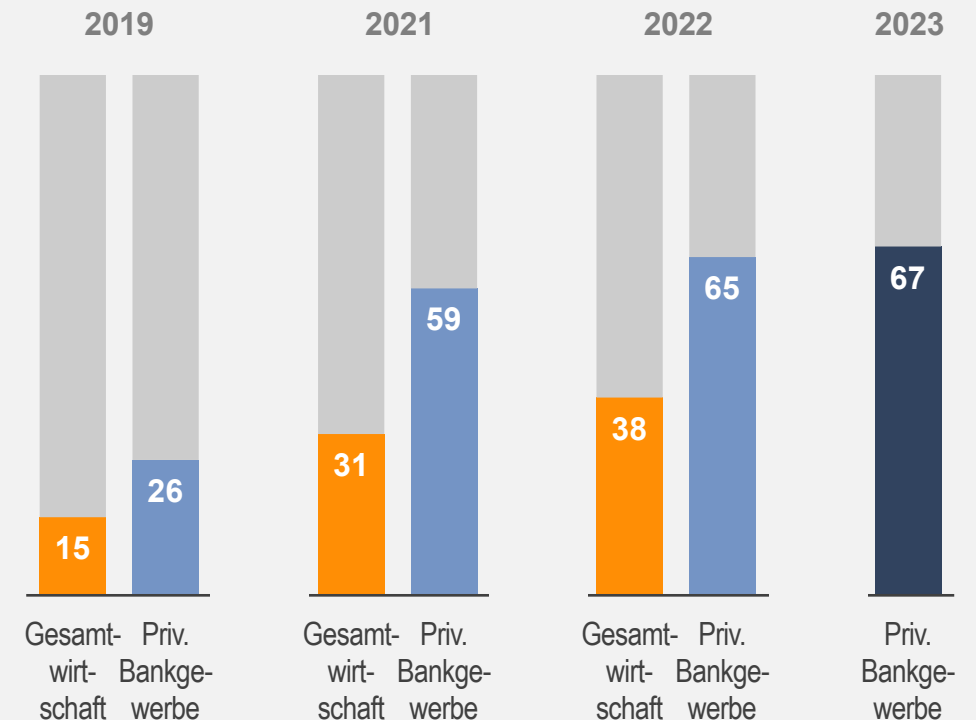
Historie und Verbreitung

Ausmaß in der Pandemie mehr als verdoppelt

Sowohl in der Gesamtwirtschaft als auch im Bankgewerbe hat sich das Ausmaß an Mobilarbeit während der Pandemie mehr als verdoppelt. 2022 arbeiteten fast 40 Prozent der Beschäftigten in Deutschland mindestens gelegentlich mobil, im privaten Bankgewerbe sind es inzwischen über zwei Drittel. Damit gehören die Banken zu den Branchen mit dem höchsten Mobilarbeits-Anteil.

01 → Mindestens gelegentliche Nutzung mobiler Arbeit

Gesamtwirtschaft vs. privates Bankgewerbe, in % der Beschäftigten



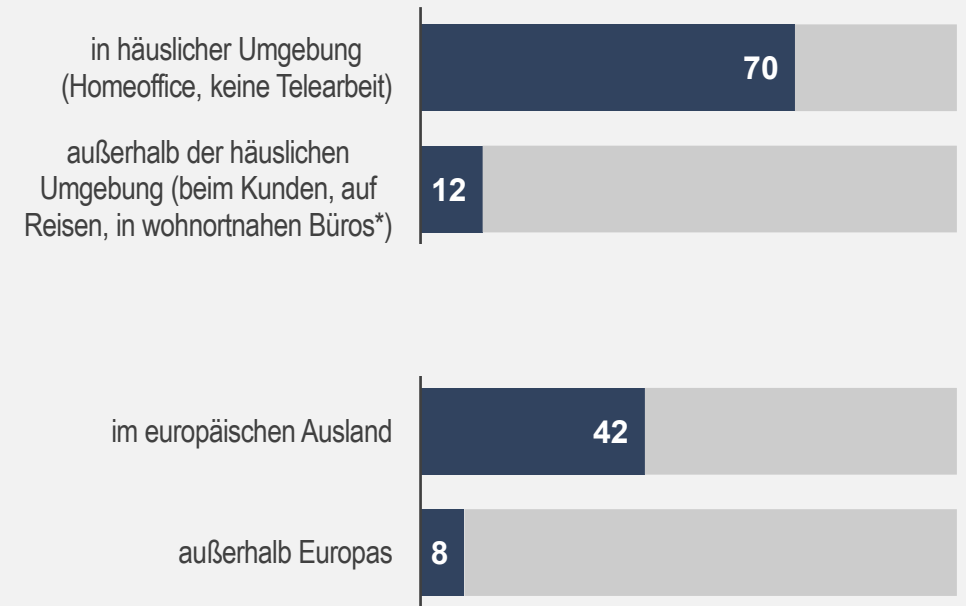
Quelle: D21 Digitalindex („Nutzung zumindest teilweise“); repräsentative Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken („Nutzung mind. 1x wöchentlich“)

Nicht nur in den eigenen vier Wänden

Mobilarbeit findet nicht nur zu Hause statt, sondern vielfach auch an anderen Orten, etwa in wohnortnahen Büros (Satellitenbüros des eigenen Unternehmens oder Coworking-Center), auf Dienstreisen im In- und Ausland, aber auch bei Verwandten und Freund*innen oder an Ferienorten, wenn Beschäftigte dort dem Urlaub Arbeitsphasen vorschalten oder anhängen („Workation“).

02 → Mindestens teilweise Nutzung von Arbeitsorten außerhalb des Büros/Betriebs

Privates Bankgewerbe 2023, in % der Beschäftigten



* Satellitenbüros, Coworking-Center

Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragung im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

Deutliche Verlagerung

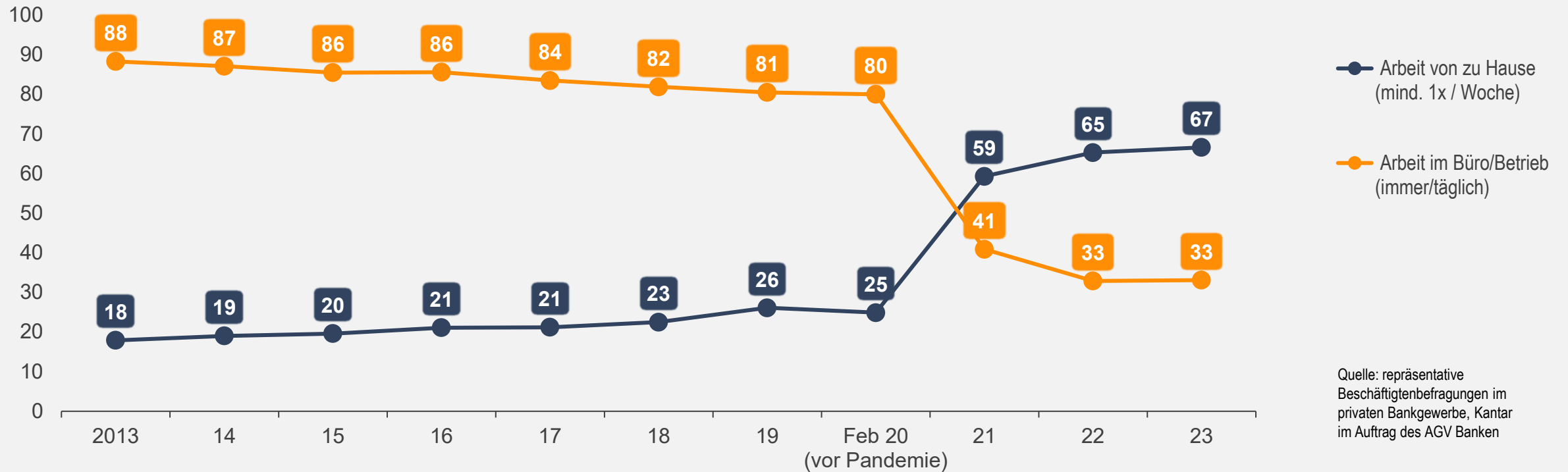
Im privaten Bankgewerbe ist der Anteil derjenigen, die gelegentlich von zu Hause arbeiten, schon vor 2020 stetig gewachsen und lag bereits bei etwa einem Viertel, als die Pandemie ausbrach und sich der Anteil auf einen Schlag mehr als verdoppelte. Heute arbeiten bei den privaten Banken 67 Prozent der Beschäftigten mindestens einmal pro Woche in den eigenen vier Wänden, 73 Prozent zumindest gelegentlich.

Zugleich zeigen sich deutliche strukturelle Veränderungen hin zu mehrheitlich hybriden Arbeitsformen. 2022 gaben noch 37 Prozent der Beschäftigten im privaten Bankgewerbe an, immer oder täglich von zu Hause zu arbeiten; zu Jahresbeginn 2023 waren es nur noch 17 Prozent. Dagegen ist der Anteil derjenigen, die „nur“ mehrmals in der Woche von zu Hause arbeiten, fast im selben Ausmaß von 21 auf 38 Prozent gestiegen; ebenso viele arbeiten mehrmals in der Woche im Büro.

Nur noch ein Drittel ständig im Büro

03 → Arbeitsorte

Privates Bankgewerbe, in % der Beschäftigten

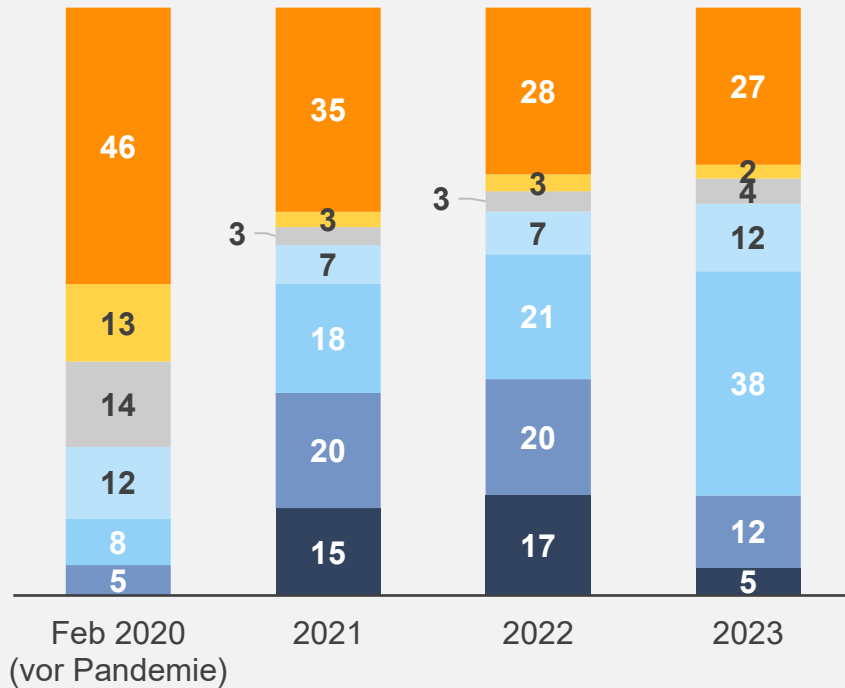


Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

Immer mehr hybrid, Büro wieder wichtiger

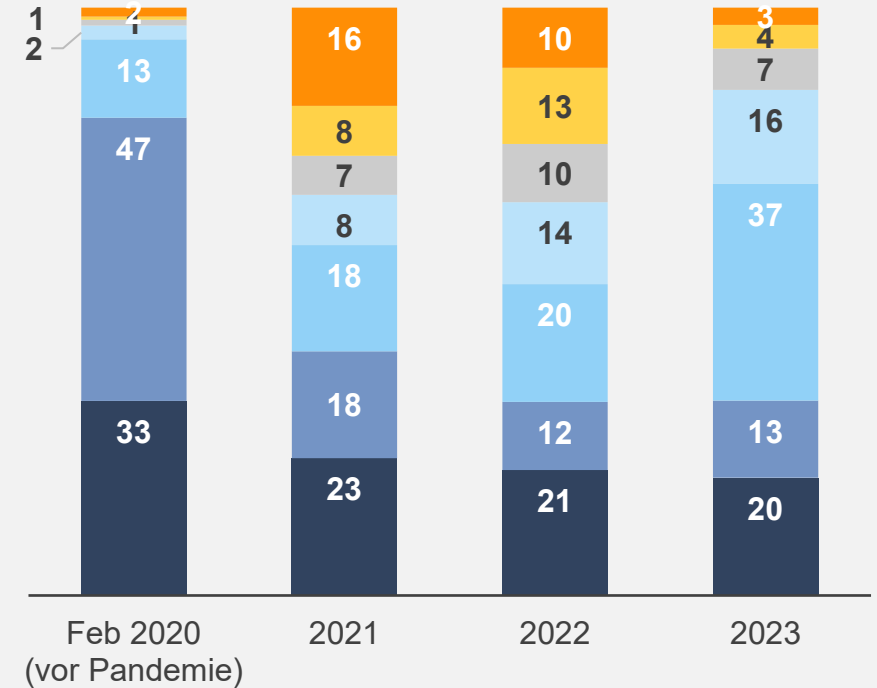
04 → Arbeitsort zu Hause

Privates Bankgewerbe, in % der Beschäftigten



05 → Arbeitsort Büro / Betrieb

Privates Bankgewerbe, in % der Beschäftigten



- immer / ausschließlich
- täglich, aber nicht ausschließlich
- mehrmals in der Woche
- mind. 1 x in der Woche
- mind. 1 x im Monat
- seltener
- nie

Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken



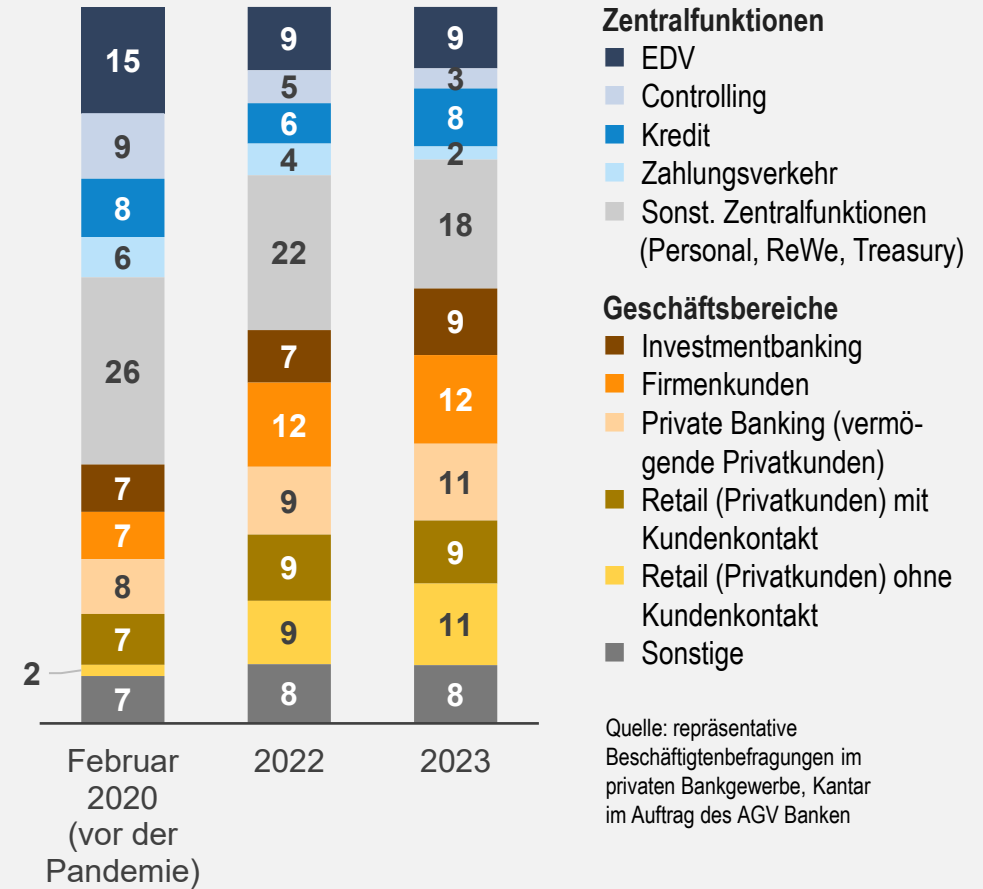
04

Mobilarbeit im privaten Bankgewerbe: Strukturdaten

Mobilarbeit durchdringt alle Arbeitsbereiche

Die Erfahrungen während der Pandemie haben gezeigt, dass mobile Büroarbeit in mehr Arbeitsbereichen und Tätigkeiten möglich ist als gedacht. War Mobilarbeit vor der Pandemie vor allem eine Domäne von Beschäftigten in Zentralfunktionen, durchdringt sie inzwischen nahezu alle Arbeitsbereiche, vermehrt auch Tätigkeiten mit Kundenkontakt.

06 → Arbeit von zu Hause mind. 1 x / Woche Priv. Bankgewerbe, Anteil der Arbeitsbereiche in %

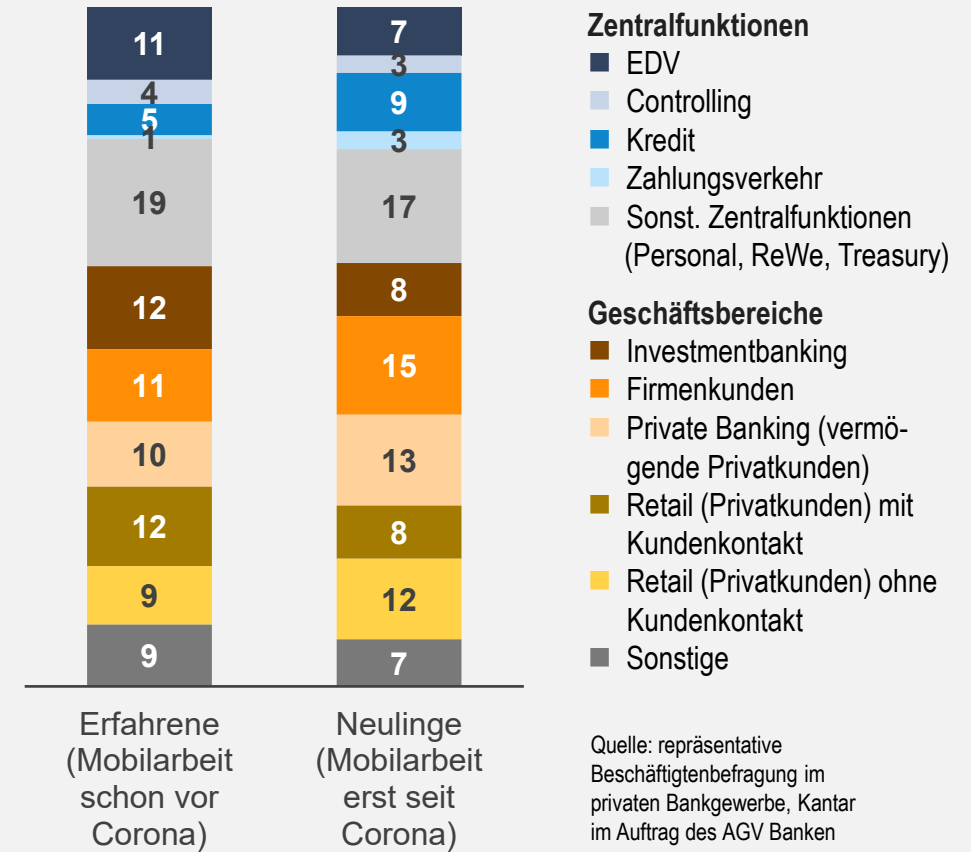


Neulinge aus allen Bereichen

Bei den Mobilarbeits-Neulingen (Beschäftigte, die erst seit der Pandemie mobil arbeiten) zeigen sich leicht überproportionale Zuwächse insbesondere im Firmenkundengeschäft, im Private Banking und im Privatkundengeschäft ohne Kundenkontakt; insgesamt verteilen sich die Neulinge aber relativ gleichmäßig auf alle Arbeitsbereiche. Damit erleben wir eine weitreichende Öffnung der Mobilarbeit.

07 → Mobilarbeits-Erfahrung nach Arbeitsbereichen

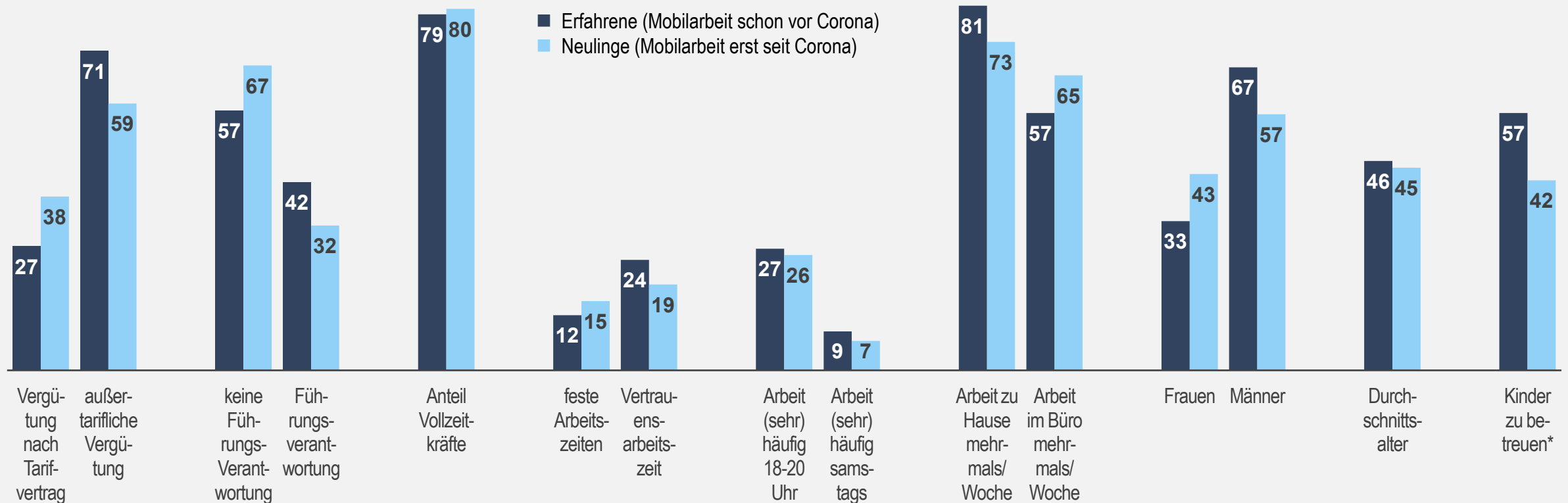
Privates Bankgewerbe, 2023;
Anteil der Arbeitsbereiche in %



Mobilarbeit in Breite der Belegschaft angekommen

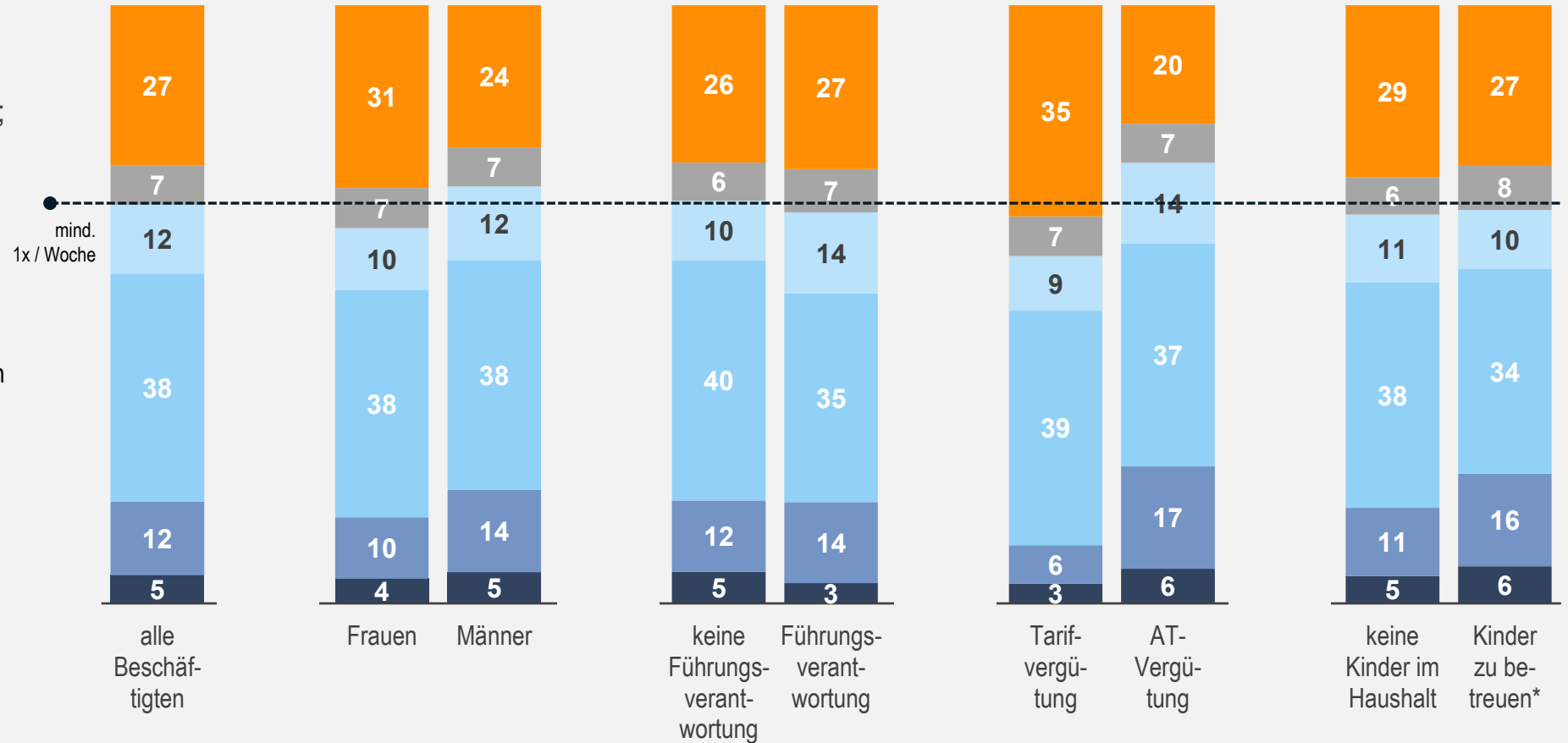
08 → Typologie mobil arbeitender Beschäftigter nach Mobilarbeits-Erfahrung

Privates Bankgewerbe 2023, Anteil in % der Beschäftigten



Etwas häufiger bei höher bewerteten Tätigkeiten

09 → Anteil der Mobilarbeitenden
 Priv. Bankgewerbe 2023;
 Arbeit von zu Hause
 in % der Beschäftigten



* täglich/mehrmals pro Woche

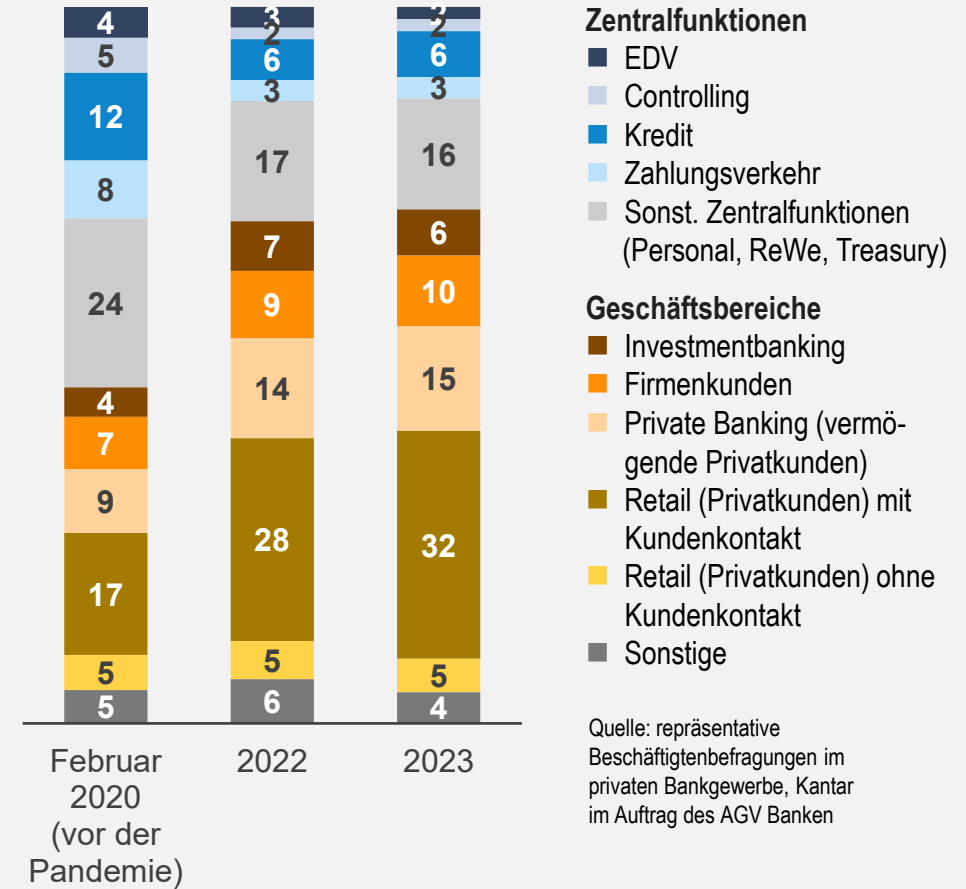
Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragung im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

Privatkundengeschäft weiter mit viel Präsenz

Manche Tätigkeiten eignen sich (weiterhin) nicht für Mobilarbeit. Das liegt das vor allem an regulatorischen Anforderungen, Datensicherheit/Vertraulichkeit, der Aufrechterhaltung persönlicher (Beratungs-)Dienstleistungen oder notwendiger Infrastruktur. Betroffen sind vor allem die persönliche Beratung von Privat- und Geschäftskunden, das Handelsgeschäft und bestimmte Backoffice-Tätigkeiten.

10 → Keine Arbeit von zu Hause

Priv. Bankgewerbe, Anteil der Arbeitsbereiche in %





05

Wunsch nach Mobilarbeit, Hinderungsgründe

87 Prozent möchten, 67 Prozent können

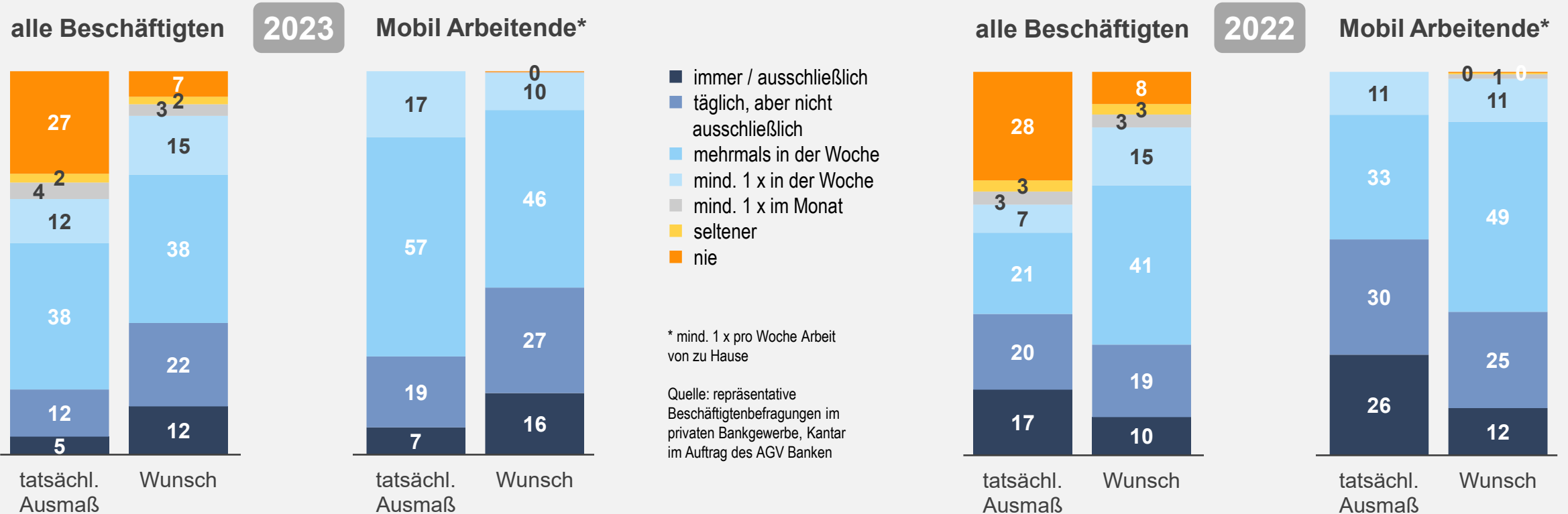
Der Wunsch nach mobiler Büroarbeit war bereits vor der Corona-Pandemie stark ausgeprägt: Damals wollten im privaten Bankgewerbe mehr als zwei Drittel der Beschäftigten gerne mindestens einmal in der Woche von zu Hause arbeiten – aber nur für ein Viertel ging dieser Wunsch in Erfüllung. Heute liegen sowohl Wunsch als auch Wirklichkeit auf einem höheren Niveau und – relativ betrachtet – deutlich näher beieinander: 87 Prozent möchten und 67 Prozent können mindestens einmal wöchentlich von zu Hause arbeiten.

Dieser Annäherungsprozess, in dem Wünsche, betriebliche Notwendigkeiten und Möglichkeiten austariert werden, wird sich fortsetzen – weil sich die Unternehmen erkennbar bemühen, Arbeiten außerhalb der Betriebsstätte für immer mehr Tätigkeiten und Konstellationen zu ermöglichen.

Wünsche stabil, Realität nähert sich an

11 → Arbeit von zu Hause: Realität und Wunsch

Privates Bankgewerbe, in %

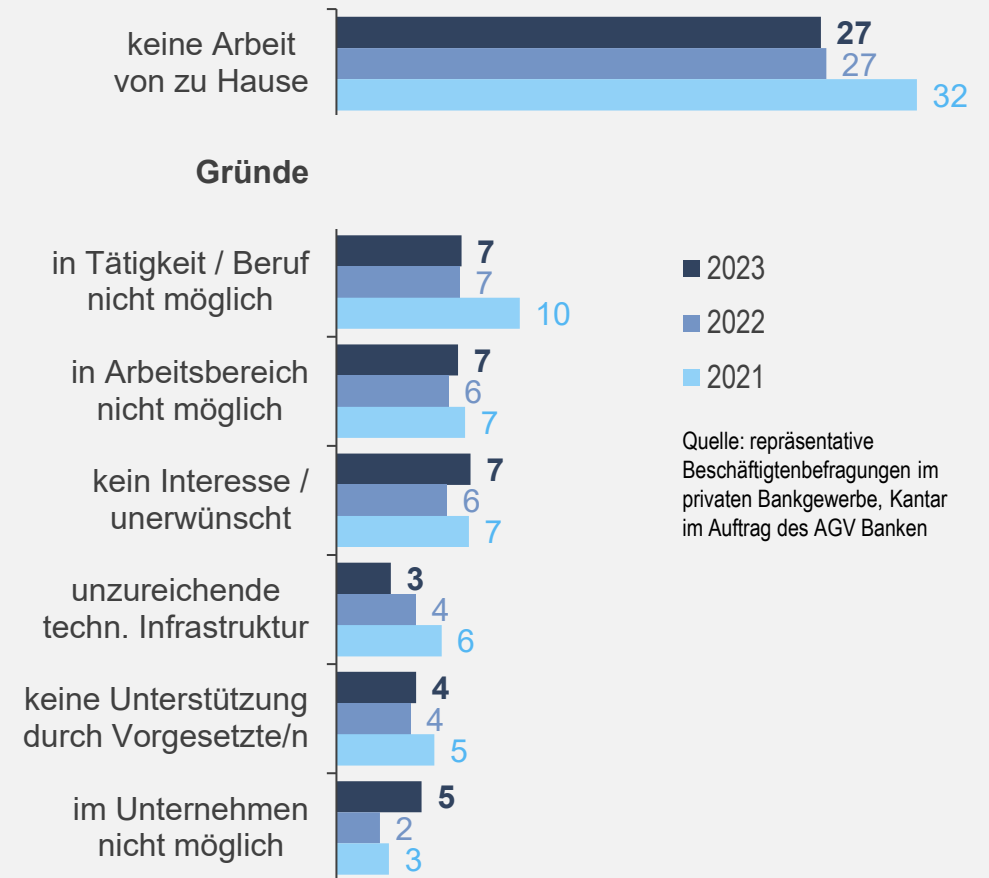


Mangelnde Infrastruktur nahezu unbedeutend

Das Potenzial an Mobilarbeit ist zurzeit weitgehend ausgeschöpft – ablesbar daran, dass wie im Vorjahr ein gutes Viertel der Beschäftigten (27 Prozent) nicht von zu Hause arbeitet. Das liegt vor allem daran, dass dies in der Tätigkeit oder im Arbeitsbereich nicht möglich oder von den Beschäftigten nicht gewünscht ist. Als Hinderungsgrund nahezu unbedeutend geworden ist eine unzureichende technische Infrastruktur.

12 → Keine Arbeit von zu Hause: Ausmaß und Gründe

Privates Bankgewerbe, in % der Beschäftigten

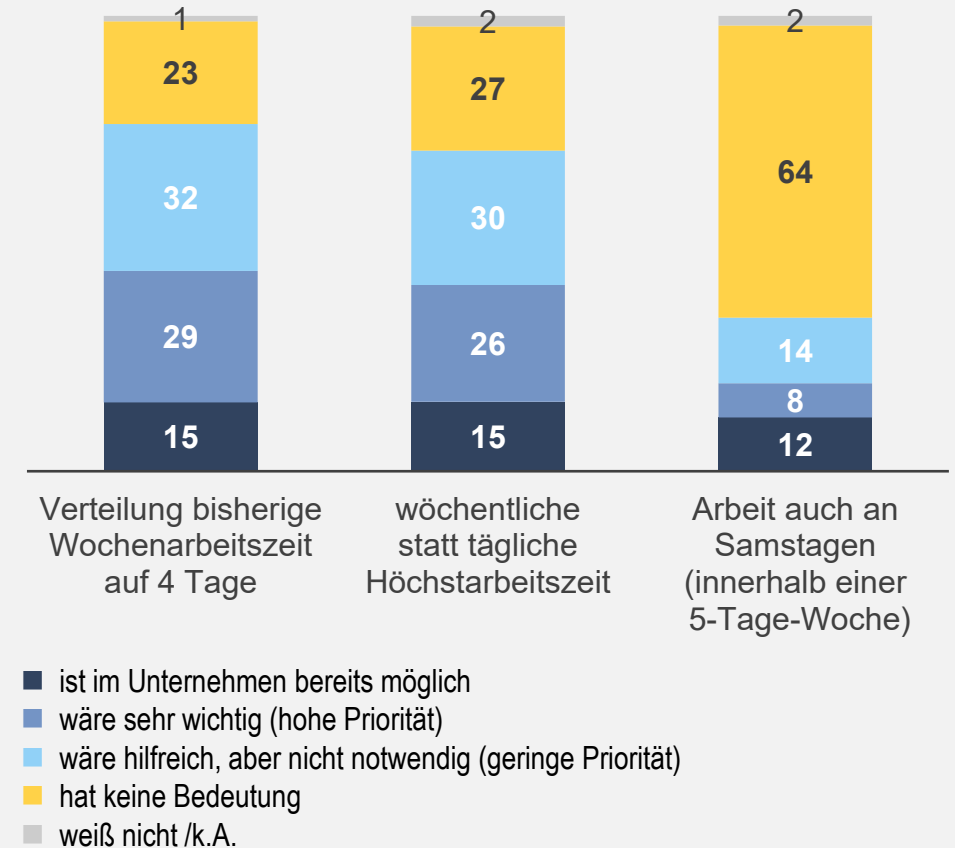


Potenzial bei der Arbeitszeitverteilung

Trotz weiter Verbreitung mobiler und hybrider Arbeitsformen wünschen sich viele Beschäftigte noch mehr Flexibilität, etwa Verblockungsmöglichkeiten (4-Tage-Woche), die Umstellung von täglicher auf wöchentliche Höchstarbeitszeit oder die Möglichkeit, bei Freizeitausgleich auch an Samstagen arbeiten zu können. Bei dauerhafter Verblockung stellen sich jedoch einige Fragen, etwa nach dem Umfang des Arbeitsangebots oder Folgen für die Leistungsfähigkeit.

13 → Flexibilisierungswünsche und -möglichkeiten

Priv. Bankgewerbe 2023, in % der Beschäftigten



Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken



06

Exkurs

**Vor- und Nachteile
von Mobilarbeit:
Erkenntnisse der
Pandemiejahre**

Überwiegend entlastend, große Lerneffekte

Der AGV Banken hat in den Pandemie Jahren 2021/2022 nach den Vor- und Nachteilen mobiler Arbeit gegenüber der stationären Arbeit im Büro gefragt. Diese Frage lässt sich so heute angesichts der deutlichen Verschiebung zu hybridem Arbeiten nicht mehr stellen. Die Ergebnisse der Vorjahre liefern aber wertvolle Erkenntnisse über die Unterschiede zwischen mobiler Arbeit und klassischer Büroarbeit.

Die Kernaussage: Mobile Arbeit wirkt ganz überwiegend positiv und entlastend. Die Beschäftigten bewerteten bei mobiler Arbeit die wichtigsten Arbeitsaspekte (erheblich) besser als bei stationärer Arbeit im Büro. Dagegen waren die Zusammenarbeit in kritischen Projektphasen, Führung, Kreativprozesse und der informelle Austausch bei mobiler Arbeit schwieriger zu bewerkstelligen. Auffällig war, dass es bei allen Aspekten bereits während der Pandemie deutliche Verbesserungen – sprich: Lerneffekte – gab.

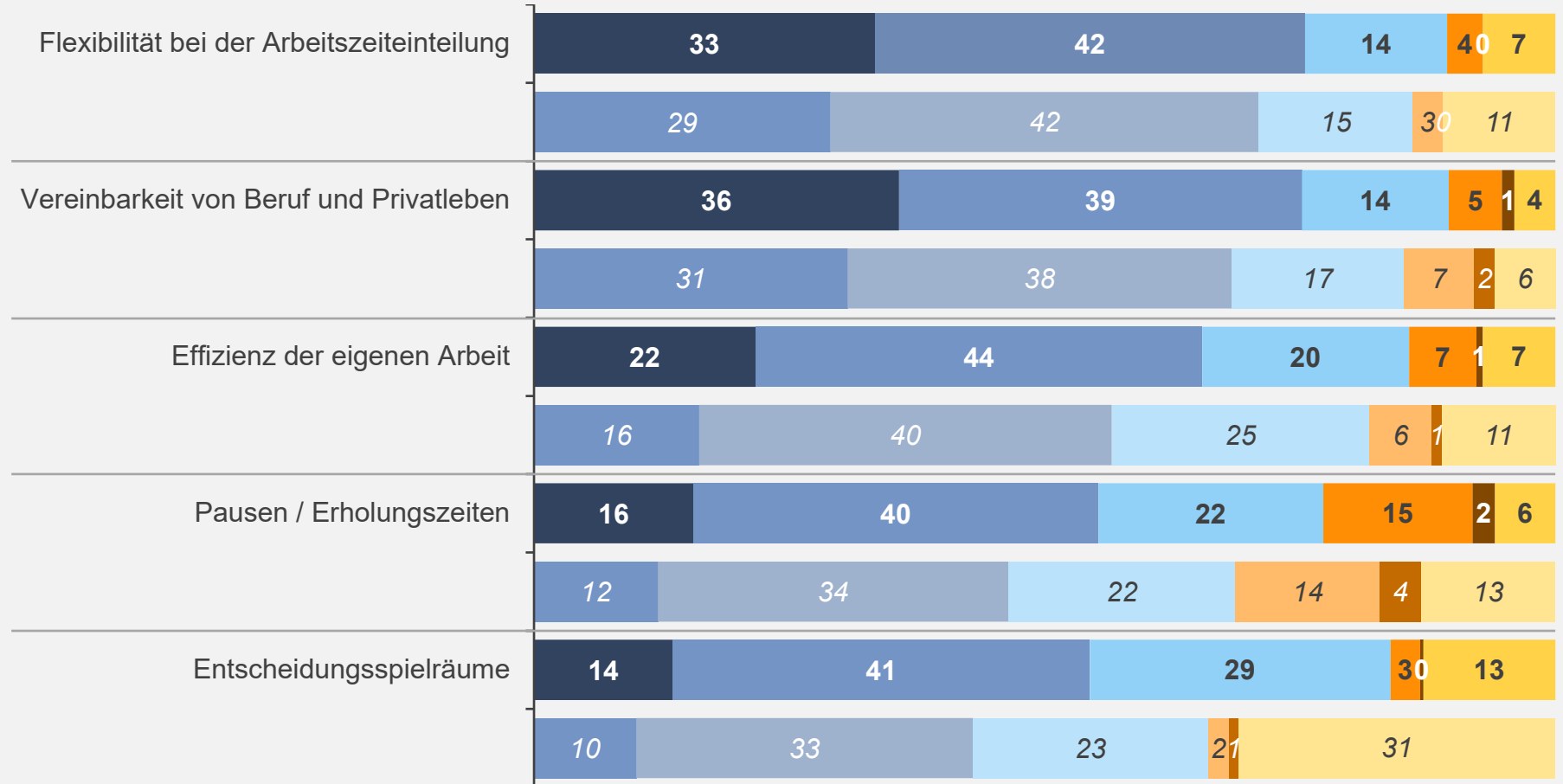
Deutlich höhere Flexibilität und Effizienz

14 → Mobilarbeit vs. Arbeit im Büro/Betrieb

Privates Bankgewerbe;
in % der Beschäftigten,
die auch in häusl.
Umgebung arbeiten

2022 / 2021

- erheblich besser
- besser
- teils / teils
- schlechter
- erheblich schlechter
- keine Auswirkung



Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

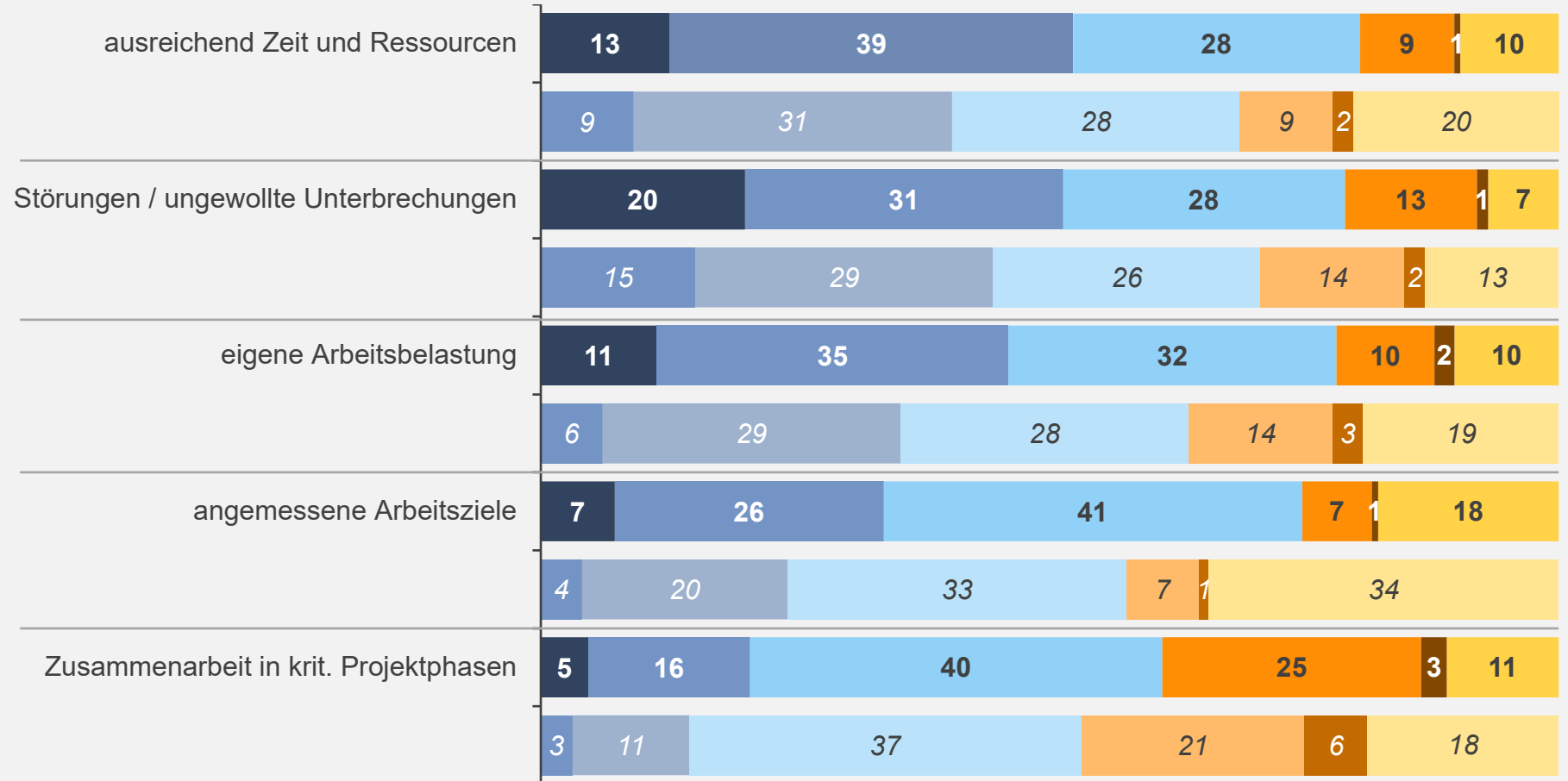
Geringere Belastung, weniger Störungen

15 → Mobilarbeit vs. Arbeit im Büro/Betrieb

Privates Bankgewerbe; in % der Beschäftigten, die auch in häusl. Umgebung arbeiten

2022 / 2021

- erheblich besser
- besser
- teils / teils
- schlechter
- erheblich schlechter
- keine Auswirkung



Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

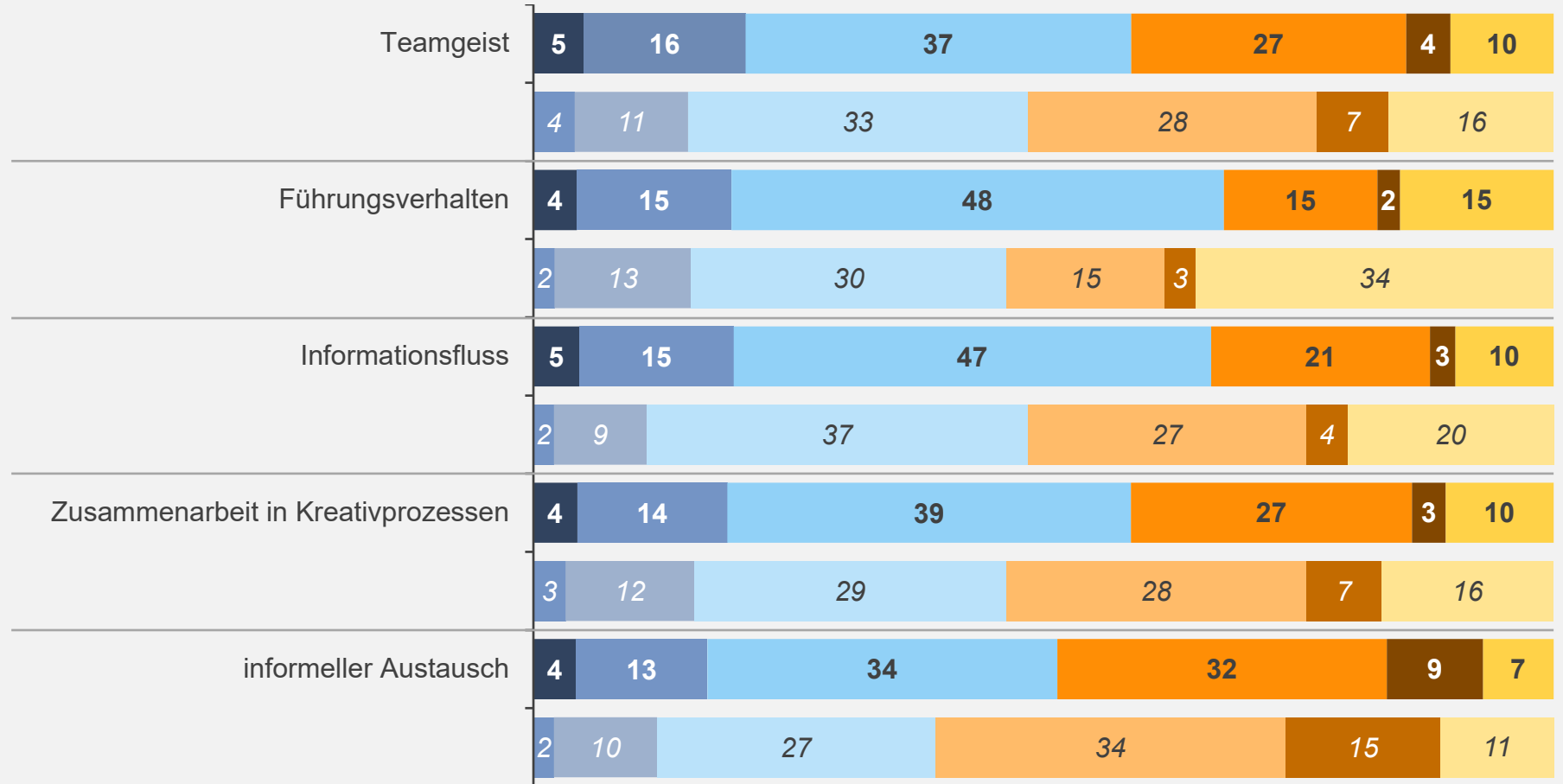
Führung, Austausch und Kreativarbeit erschwert

16 → Mobilarbeit vs. Arbeit im Büro/Betrieb

Privates Bankgewerbe;
in % der Beschäftigten,
die auch in häusl.
Umgebung arbeiten

2022 / 2021

- ■ erheblich besser
- ■ besser
- ■ teils / teils
- ■ schlechter
- ■ erheblich schlechter
- ■ keine Auswirkung



Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragungen
im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des
AGV Banken



07

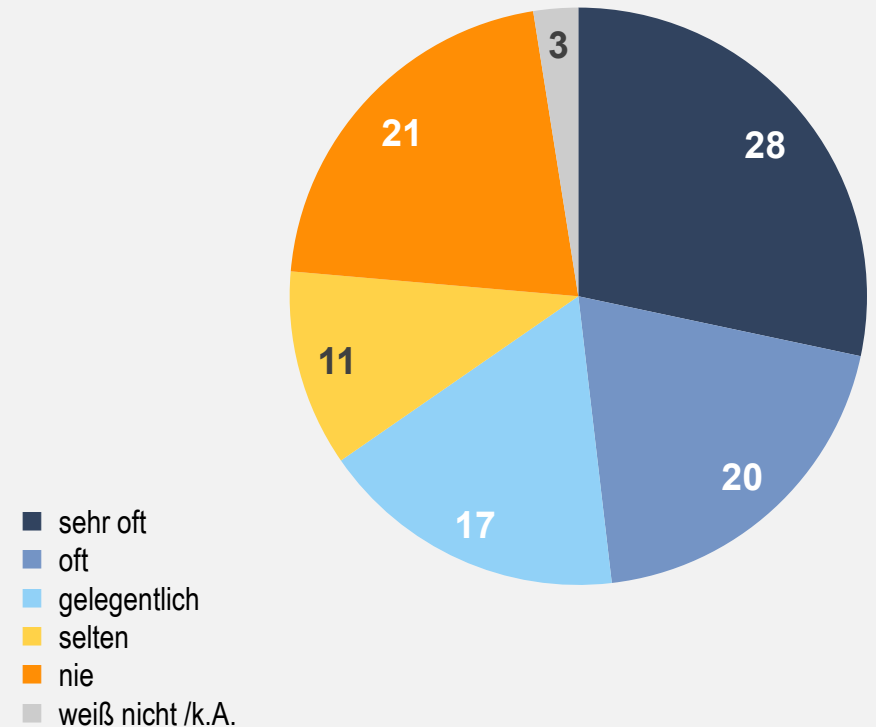
Hybride Arbeit: Ausmaß und Qualität

Zwei Drittel arbeiten mindestens gelegentlich in hybridem Umfeld

Die wissensbasierten Dienstleistungen sind endgültig im Zeitalter hybrider Arbeitsformen angekommen. Zu Jahresbeginn 2023 arbeitete bereits die Hälfte der Beschäftigten im privaten Bankgewerbe sehr oft oder oft in einem hybriden Arbeitsumfeld, zwei Drittel mindestens gelegentlich und drei Viertel zumindest selten. Nur ein Viertel bewegt sich gar nicht in einem Umfeld mit verschiedenen Arbeitsorten.

17 → Hybrides Arbeitsumfeld im Team

Häufigkeit der Zusammenarbeit im Team von verschiedenen Orten aus; privates Bankgewerbe, 2023



Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragung im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

Wichtige Aspekte weit überwiegend positiv

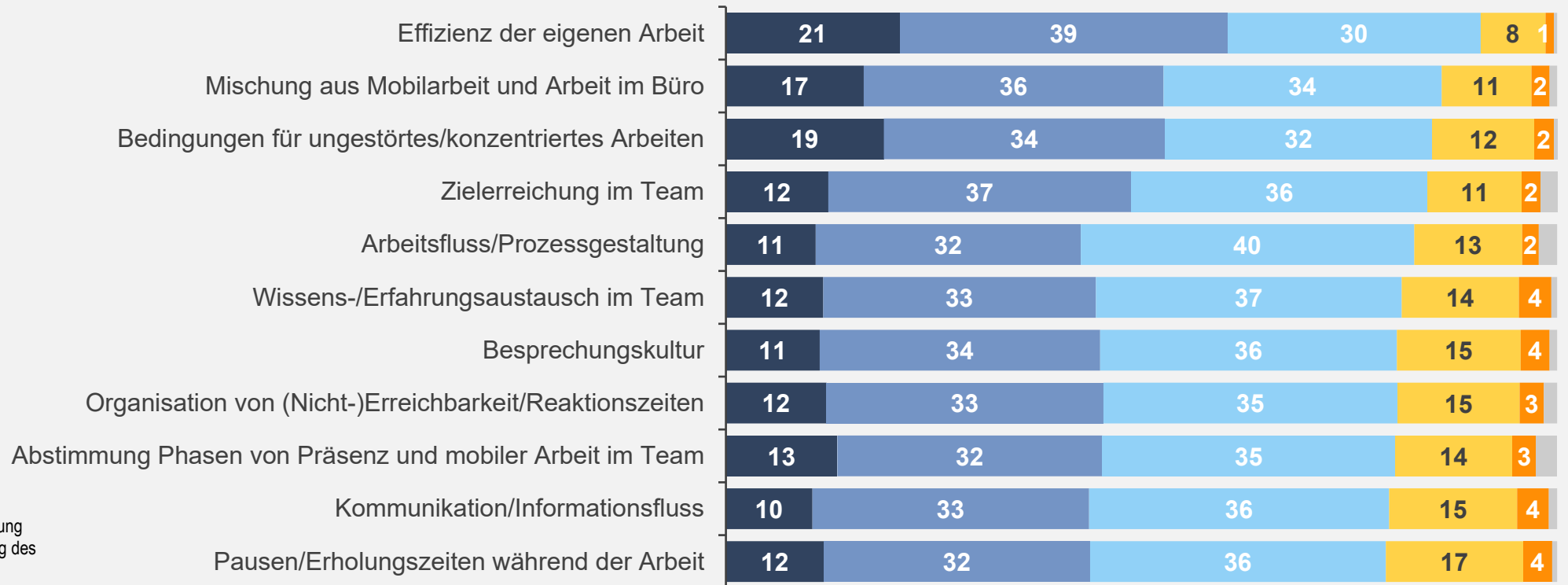
Bei Arbeit im hybriden Umfeld bewerten die Beschäftigten alle wichtigen Aspekte weit überwiegend positiv. 90 Prozent der Beschäftigten beurteilen die Effizienz der eigenen Arbeit als ausgezeichnet, sehr gut oder gut. 87 Prozent sind mit der Mischung aus Mobilarbeit und Arbeit im Büro zufrieden, fast ebenso viele mit der Zielerreichung im Team und dem Arbeitsfluss. Wichtige weitere Team-Indikatoren werden zu über 80 Prozent positiv bewertet. Auch die Team-Organisation funktioniert im hybriden Umfeld offensichtlich sehr gut. Sogar Aspekte, die beim Vergleich von mobiler und stationärer Büroarbeit als eher schwierig eingestuft wurden, sind in hybriden Arbeitsstrukturen nur für die wenigsten Beschäftigten problematisch – etwa Kommunikation und Informationsfluss, die Zusammenarbeit in kritischen Arbeits- und Projektphasen und in kreativen Arbeitsprozessen. Das größte Verbesserungspotenzial gibt es bei Schulungen, störungsfreiem Arbeiten und Anreizen für die Präsenz im Betrieb.

Effizient, zielgerichtet, gut organisiert

18 → Erfahrungen mit hybriden Arbeitsformen (I)

Priv. Bankgewerbe 2023; in % der Beschäftigten, die in hybridem Umfeld arbeiten

- ausgezeichnet
- sehr gut
- gut
- annehmbar
- schlecht
- weiß nicht /k.A.



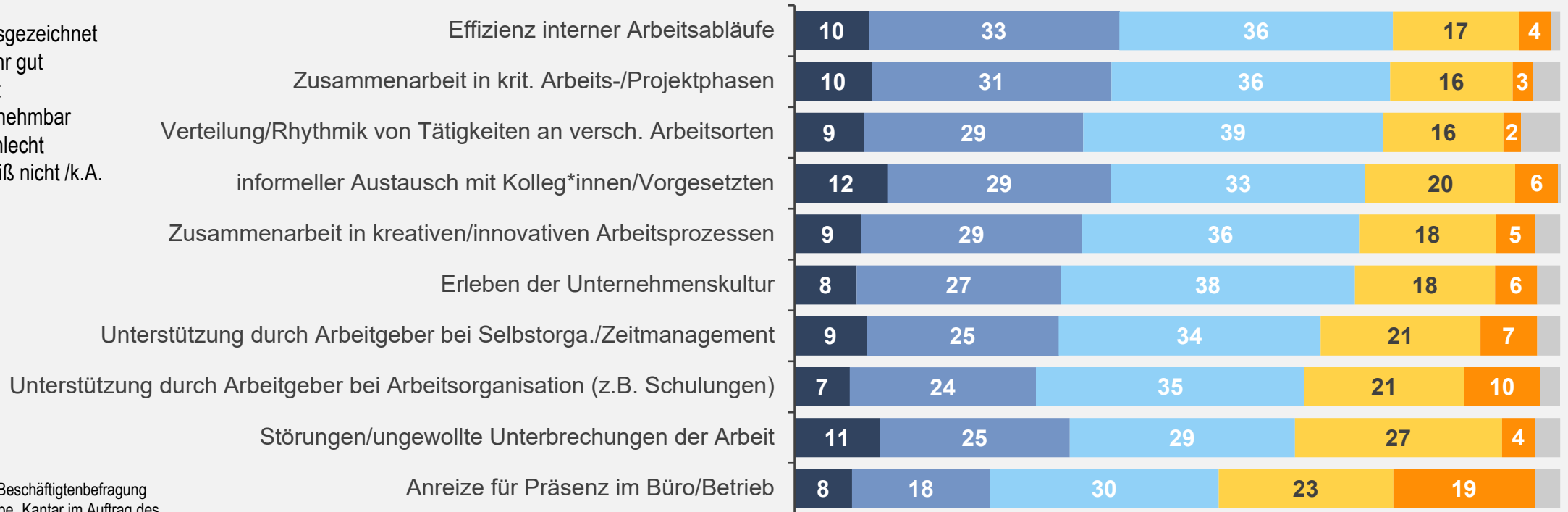
Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragung im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

Austausch gut, bessere Büro-Anreize gefragt

19 → Erfahrungen mit hybriden Arbeitsformen (II)

Priv. Bankgewerbe 2023; in % der Beschäftigten, die in hybridem Umfeld arbeiten

- ausgezeichnet
- sehr gut
- gut
- annehmbar
- schlecht
- weiß nicht /k.A.



Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragung im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken



08

Arbeitszufriedenheit und Gesundheit

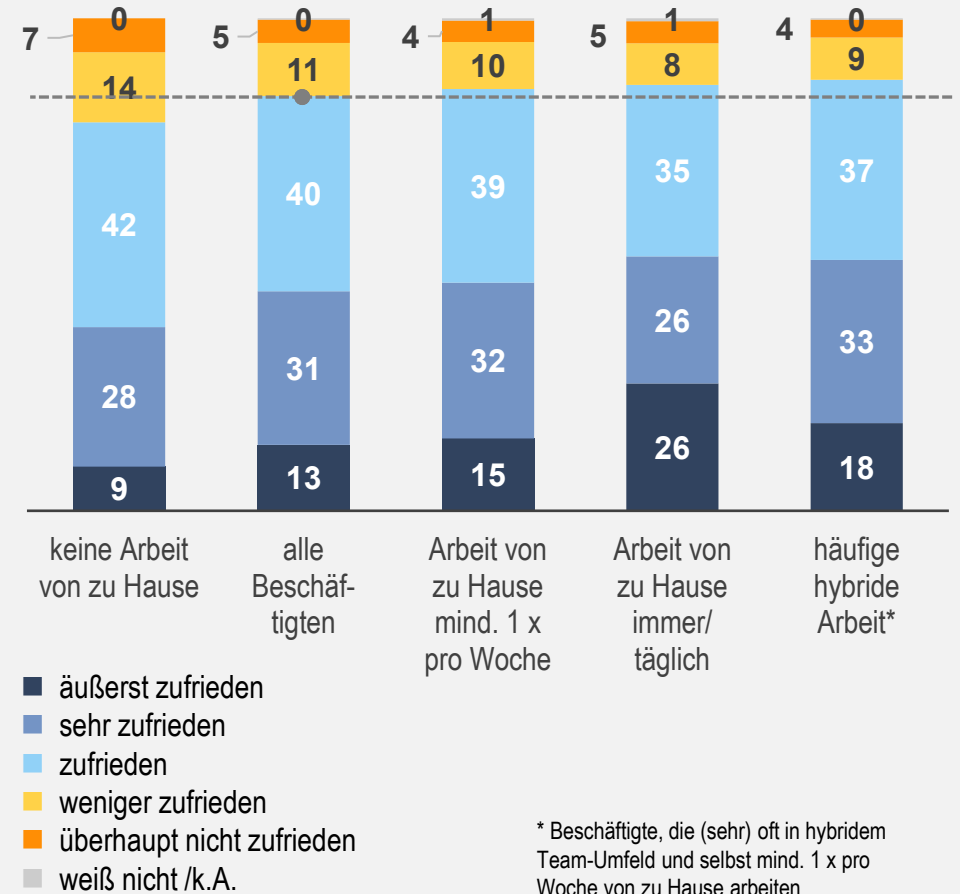
Wieder auf Vor-Corona-Niveau

Die Arbeitszufriedenheit im privaten Bankgewerbe bewegt sich seit vielen Jahren auf einem hohen Niveau: Regelmäßig sind deutlich über 80 Prozent der Beschäftigten mit ihrer Arbeit äußerst zufrieden, sehr zufrieden oder zufrieden. Daran haben auch die Pandemiejahre nichts geändert. Allerdings gab es zuletzt deutlichere Schwankungen. So stieg die Zufriedenheit trotz erheblicher Belastungen auf dem Höhepunkt der Pandemie im Winter 2020/2021 sogar noch an, weil eine „Wir schaffen das“-Mentalität mit hoher Motivation entstand. Dagegen machte sich Anfang 2022 nach zwei Jahren pandemiebedingter Einschränkungen eine gewisse Erschöpfung breit, die Zufriedenheit sank leicht auf weiterhin hohem Niveau. Mit Normalisierung der Arbeits- und Lebensverhältnisse Anfang 2023 ist wiederum auch die Arbeitszufriedenheit erneut gestiegen und erreicht mit 84 Prozent positiven Bewertungen wieder das Niveau vor der Pandemie.

Mobile / hybride Arbeit erhöht Zufriedenheit

Im privaten Bankgewerbe sind Beschäftigte, die häufig hybrid arbeiten, besonders zufrieden mit ihrer Arbeit (88 Prozent), ebenso Beschäftigte, die immer oder täglich von zu Hause arbeiten (87 Prozent); dagegen trifft dies nur auf 79 Prozent der Nicht-Mobilarbeitenden zu.

20 → **Gesamtzufriedenheit**
Priv. Bankgewerbe 2023, in % der Beschäftigten

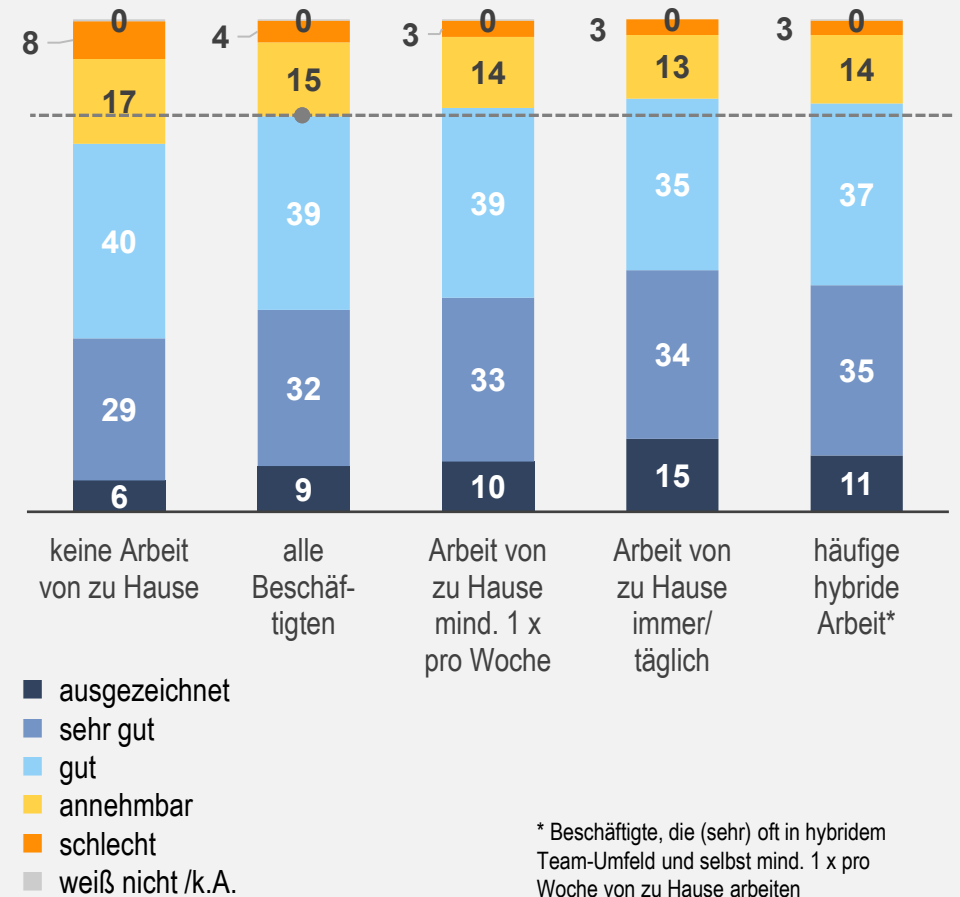


Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

Höheres Niveau bei Mix aus Büro- und Mobilarbeit

Seit vielen Jahren bewerten konstant vier von fünf Beschäftigten im privaten Bankgewerbe ihren Gesundheitszustand als ausgezeichnet, sehr gut oder gut – und auch hier stechen die mobil und hybrid Arbeitenden positiv heraus. Zurzeit attestieren sich 83 Prozent der häufig hybrid Arbeitenden einen guten Gesundheitszustand.

21 → Gesundheitszustand insgesamt
Priv. Bankgewerbe 2023, in % der Beschäftigten

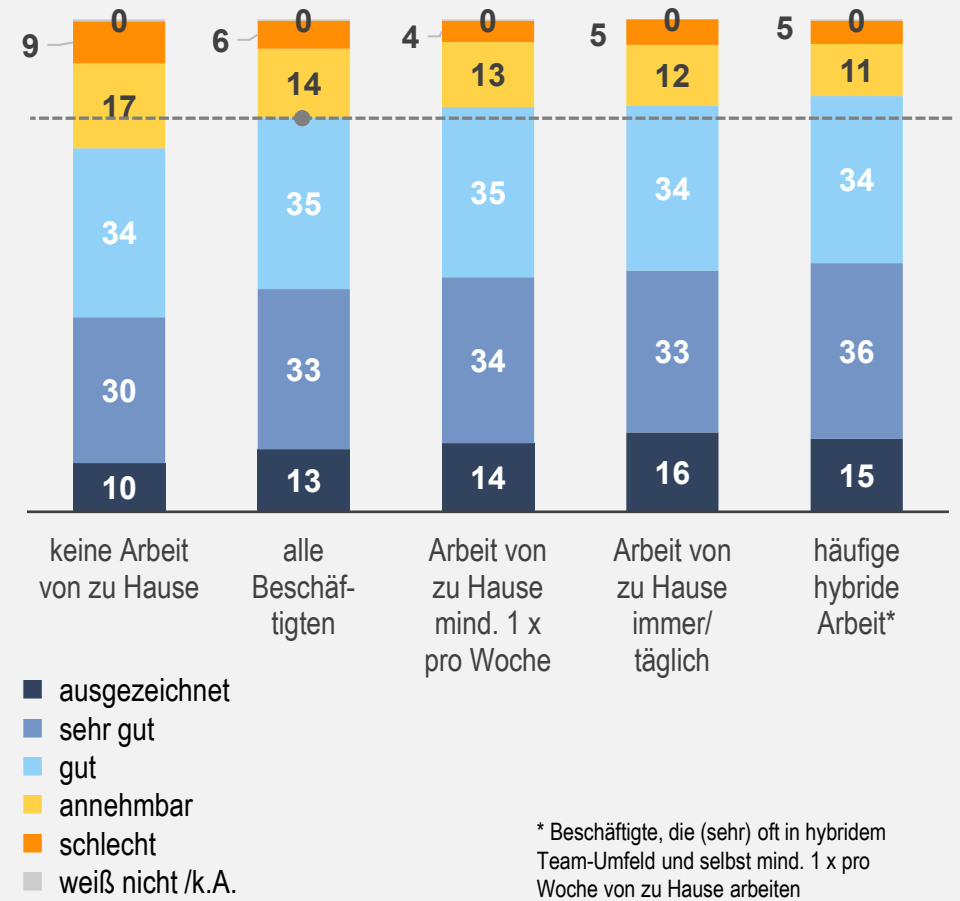


Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

Hybrid Arbeitende: 85 Prozent psychisch fit

Mit Blick auf die psychische Verfassung geht es denjenigen am besten, die häufig hybrid arbeiten: 85 Prozent von ihnen fühlen sich psychisch fit; das sind vier Prozentpunkte mehr als im Durchschnitt aller Beschäftigten und sogar elf Prozentpunkte mehr als bei den Nicht-Mobilarbeitenden. Damit ergeben sich keinerlei Hinweise, dass zunehmende Mobilarbeit die psychische Gesundheit der Beschäftigten beeinträchtigt – sie wirkt im Gegenteil gesundheitsförderlich.

22 → Psychische Verfassung
Priv. Bankgewerbe 2023, in % der Beschäftigten



Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

Je mehr Mobilarbeit, desto weniger Stress

Das Ausmaß an Stress, Erschöpfung und Überforderung ist ein wichtiger Indikator für die psychische Gesundheit. Vergleicht man die Kennzahlen dazu seit Anfang 2020 (vor der Pandemie) bis heute, dann ergibt sich im privaten Bankgewerbe bei allen drei Beschwerden dasselbe Muster: Vor Corona waren sie bei mobil und hybrid arbeitenden Beschäftigten deutlich überdurchschnittlich ausgeprägt, heute liegen sie in diesen Gruppen jeweils unter dem Durchschnitt – während Beschäftigte, die nicht mobil arbeiten, davon inzwischen überdurchschnittlich häufig betroffen sind.

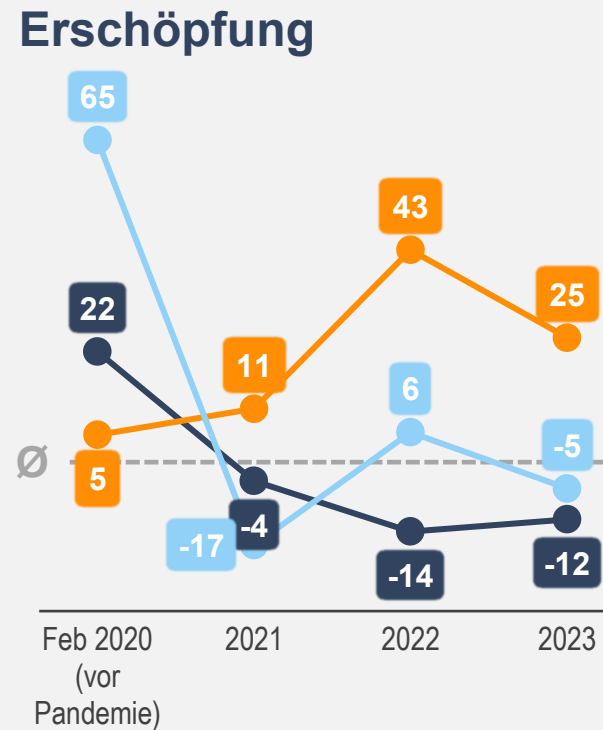
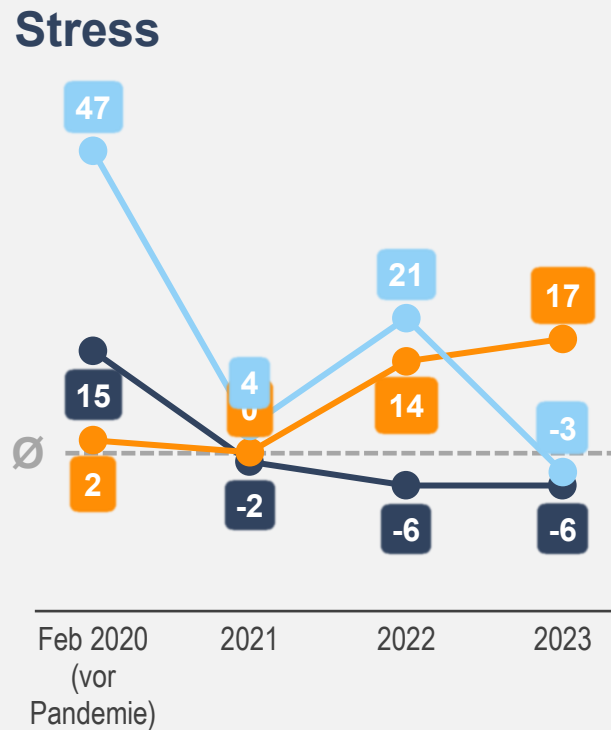
Dabei zeigt sich: Neulinge, die erst seit der Pandemie mobil arbeiten, leiden häufiger unter Stress und Erschöpfung als erfahrene Mobilarbeitende. Das spricht dafür, dass sich seit der Pandemie für die erfahrenen Mobilarbeitenden ein weniger stressiges Arbeitsumfeld entwickelt hat.

Arbeit (auch) von zu Hause entlastet zunehmend

23 → Entwicklung von Gesundheitsbeschwerden nach Beschäftigtengruppen

Priv. Bankgewerbe; Top 2 (sehr häufig/häufig), Abweichung vom Durchschnitt aller Beschäftigten in %

- Arbeit von zu Hause mind. 1x pro Woche
- häufig hybride Arbeit (jeweils mehrmals wöchentlich im Büro und zu Hause)
- keine Arbeit von zu Hause

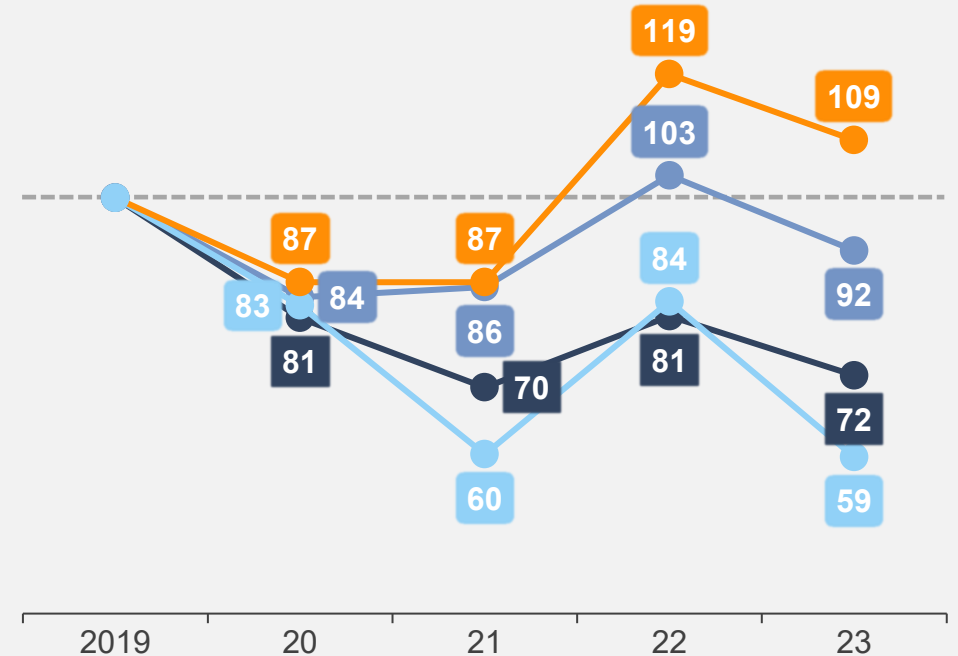


Hybrid Arbeitende seit der Pandemie deutlich weniger gestresst

Seit der Pandemie hat sich das Stressempfinden bei mobil Arbeitenden spürbar verringert, am deutlichsten bei denjenigen, die häufig hybrid arbeiten. Umgekehrt hat sich das Stresslevel bei den Nicht-Mobilarbeitenden erhöht.

24 → Stress

Privates Bankgewerbe; Top 2 (sehr häufig/häufig); Index 2019 = 100



- alle Beschäftigten
- Arbeit von zu Hause mind. 1 x pro Woche
- häufig hybride Arbeit*
- keine Arbeit von zu Hause

* Arbeit jeweils mehrmals wöchentlich im Büro und zu Hause

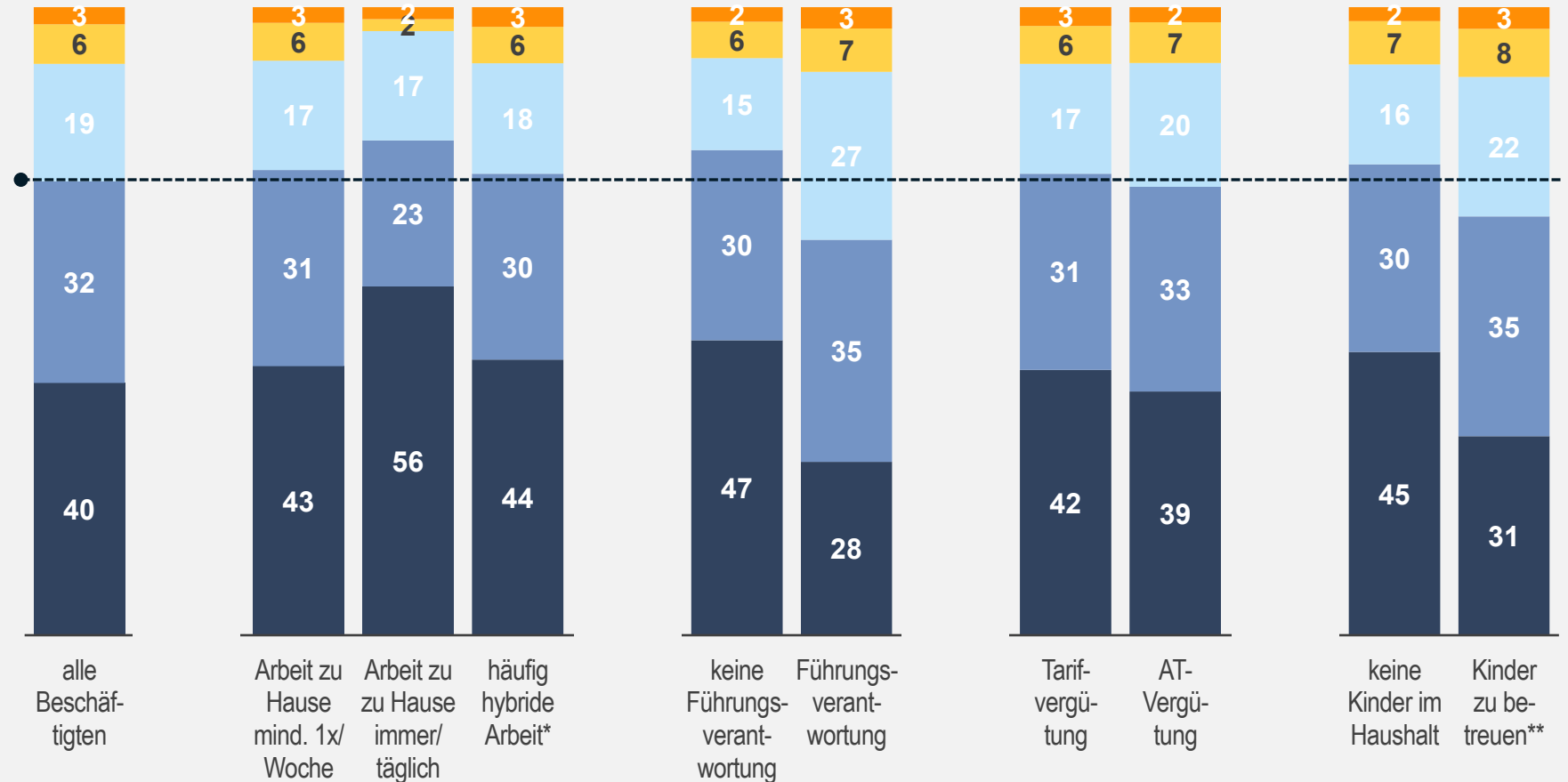
Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

Führungskräfte und Eltern etwas geringer entlastet

25 → „Die Arbeit von zu Hause bedeutet für mich insgesamt weniger Stress als die Arbeit im Büro / Betrieb“

Priv. Bankgewerbe 2023; in % der Beschäftigten, die auch in häusl. Umgebung arbeiten

- Stimme voll und ganz zu
- Stimme eher zu
- Unentschieden
- Stimme eher nicht zu
- Stimme gar nicht zu



* Beschäftigte, die (sehr) oft in hybridem Team-Umfeld und selbst mind. 1 x pro Woche von zu Hause arbeiten

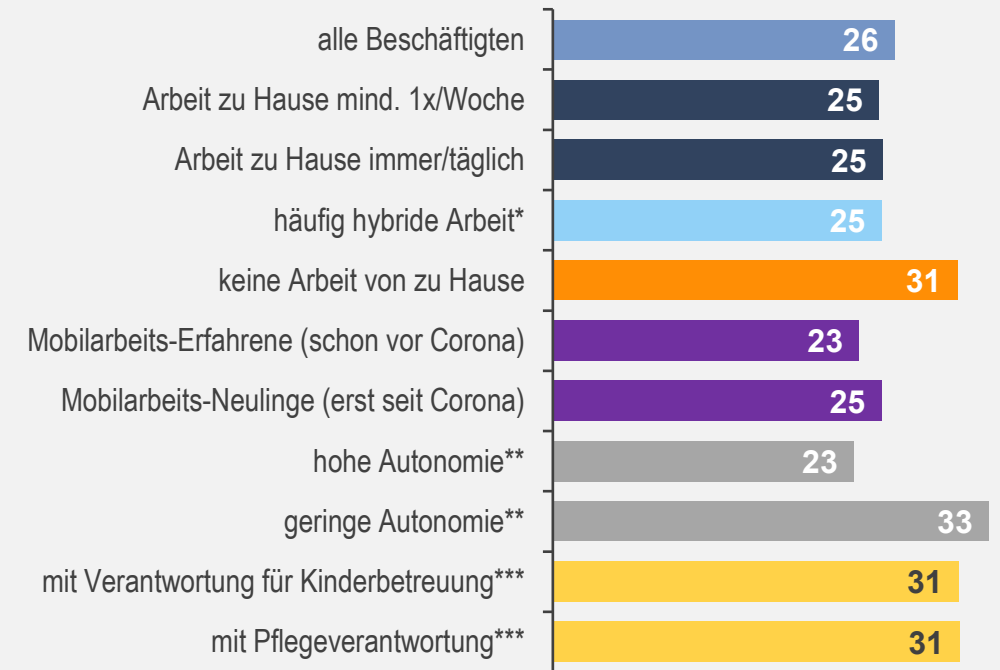
** täglich/mehrmals pro Woche

Bei Mobilarbeit geringer

Präsentismus (Arbeit trotz Krankheit) ist unter Mobilarbeitenden deutlich schwächer ausgeprägt als bei den Beschäftigten, die nicht mobil arbeiten (können) – und bei Mobilarbeits-Erfahrenen etwas geringer als bei Mobilarbeits-Neulingen. Ausschlaggebend für überdurchschnittlichen Präsentismus sind – wie bereits seit Jahren – andere Gründe, etwa geringe Entscheidungsspielräume bei der Arbeit oder auch Betreuungs- und Pflegeverpflichtungen.

26 → Präsentismus nach Beschäftigtengruppen

Privates Bankgewerbe 2023; sehr häufig/häufig, in % der Beschäftigten



* Beschäftigte, die (sehr) oft in hybridem Team-Umfeld und selbst mind. 1 x pro Woche von zu Hause arbeiten

** Ausmaß an Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit bei der Arbeit (Entscheidungsspielräume)

*** täglich/mehrmals pro Woche

Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragung
im privaten Bankgewerbe,
Kantar im Auftrag des AGV Banken



09

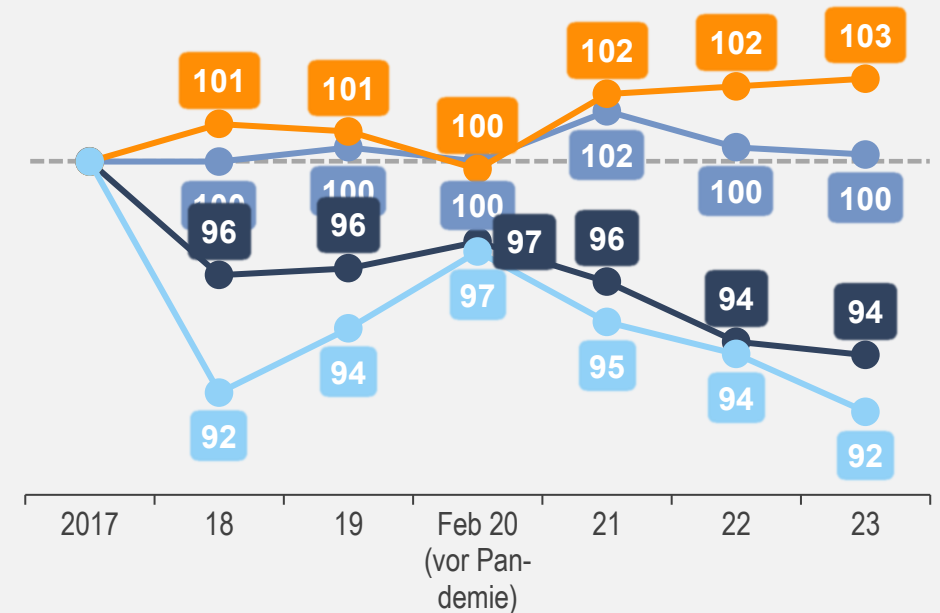
Arbeitszeit

Insgesamt keine erhöhte Arbeitszeit bei zunehmender Mobilarbeit

Im privaten Bankgewerbe hat sich die Gesamt-Arbeitszeit in den vergangenen Jahren nicht erhöht. Zwar stieg das Arbeitsvolumen 2021 auf dem Höhepunkt der Pandemie moderat an, es hat inzwischen aber wieder das Vor-Corona-Niveau erreicht. Vor allem jedoch ist die Gesamt-Arbeitszeit bei häufig mobil oder hybrid Arbeitenden seit Ausbruch der Pandemie bis heute sogar rückläufig.

27 → Entwicklung Arbeitszeit inkl. Überstunden

Priv. Bankgewerbe; Index: 2017 = 100



- alle Beschäftigten
- Arbeit von zu Hause mind. 1 x pro Woche
- häufig hybride Arbeit*
- keine Arbeit von zu Hause

* Arbeit jeweils mehrmals wöchentlich im Büro und zu Hause

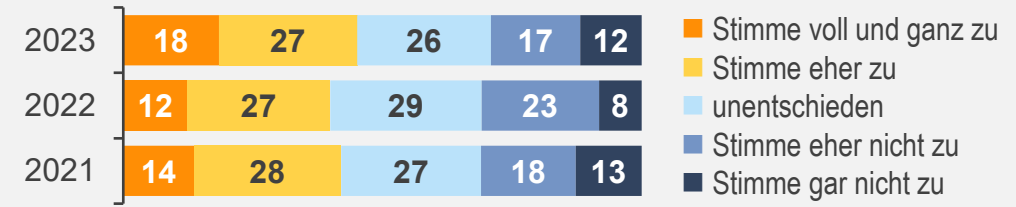
Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

Mobilarbeit: gefühlt etwas höhere Arbeitszeit, aber weniger Überstunden

Bei der „gefühlten“ Arbeitszeit geben zurzeit 45 Prozent der Mobilarbeitenden im privaten Bankgewerbe an, sie kämen beim Arbeiten von zu Hause (eher) auf eine höhere Arbeitszeit als im Büro/Betrieb. Allerdings sagen diese Zahlen nichts über das Ausmaß der empfundenen höheren Arbeitszeit aus – und das scheint sehr gering zu sein, weil insbesondere das Ausmaß an Überstunden rückläufig ist.

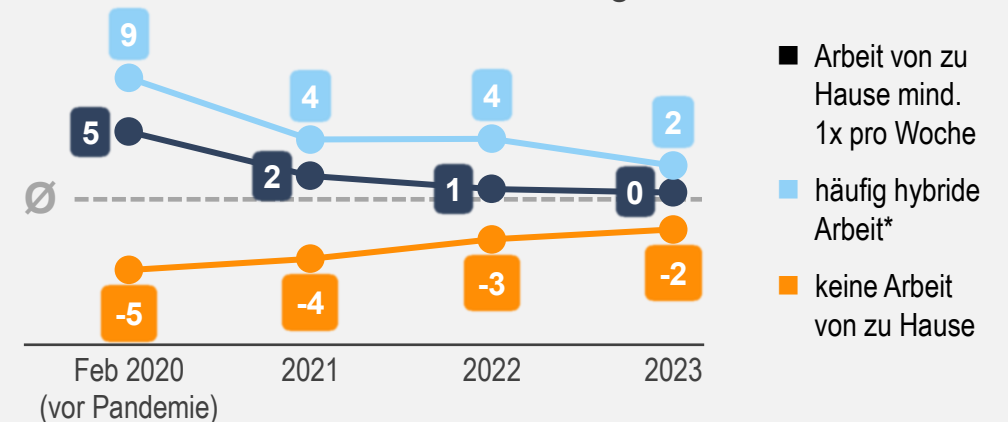
28 → „Beim Arbeiten von zu Hause höhere Arbeitszeit als im Büro/Betrieb“

Priv. Bankgewerbe; in % der Beschäftigten, die auch in häuslicher Umgebung arbeiten



29 → Arbeitszeit inkl. Überstunden

Privates Bankgewerbe; Abweichung vom Durchschnitt aller Beschäftigten in %



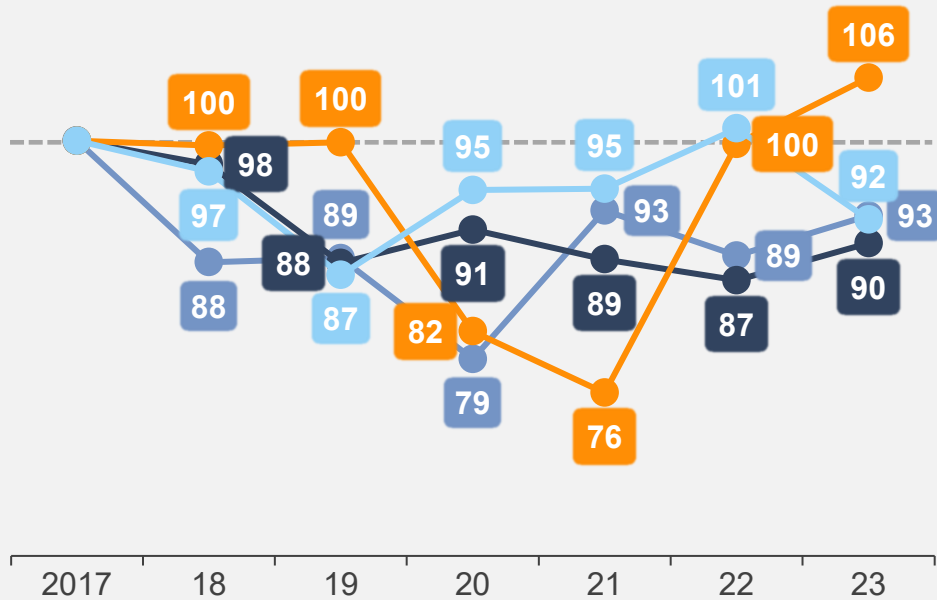
* Arbeit jeweils mehrmals wöchentlich im Büro und zu Hause

Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

Mobilarbeit: Überstunden unterdurchschnittlich

30 → Häufigkeit von Überstunden

Privates Bankgewerbe; mind. gelegentlich
Index: 2017 = 100



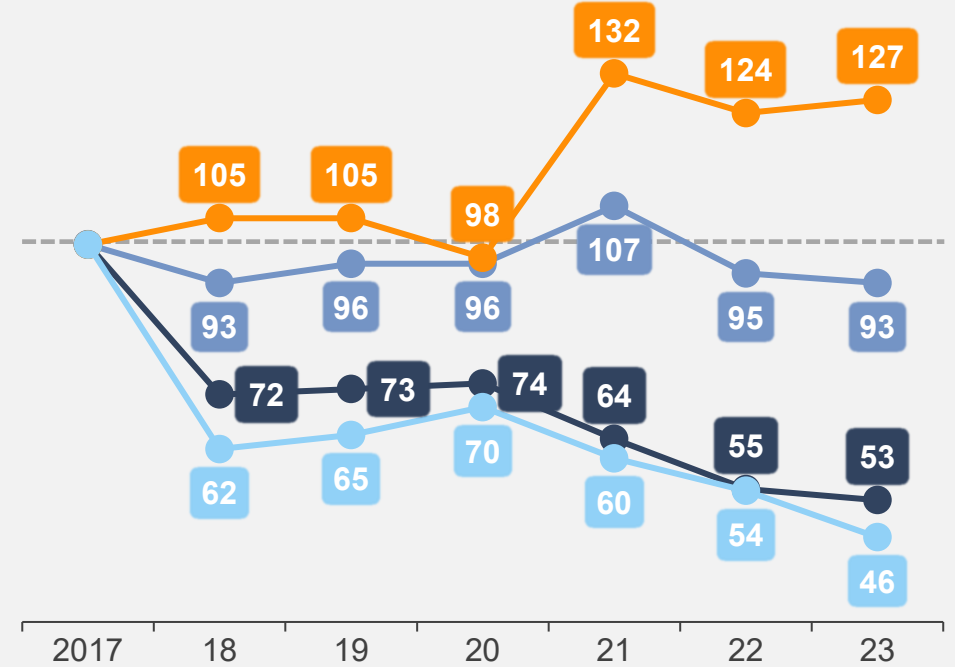
- alle Beschäftigten
- Arbeit von zu Hause mind. 1 x pro Woche
- häufig hybride Arbeit*
- keine Arbeit von zu Hause

* Arbeit jeweils mehrmals wöchentlich im Büro und zu Hause

Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

31 → Ausmaß an Überstunden

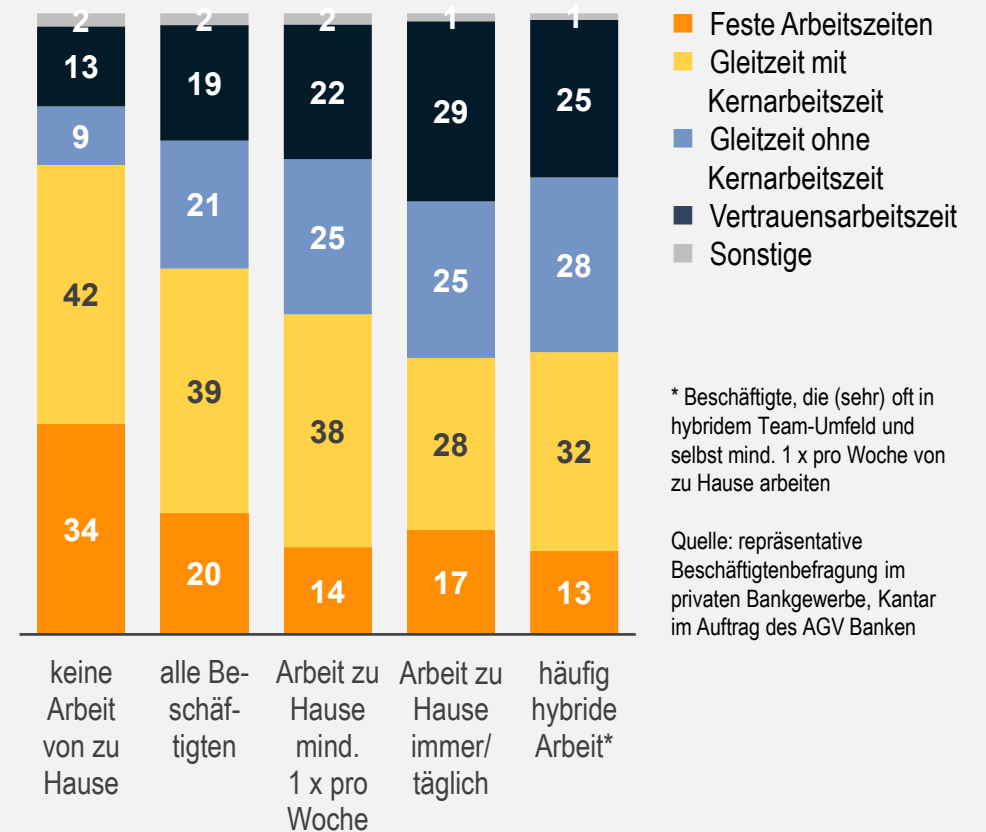
Privates Bankgewerbe;
Index: 2017 = 100



Je mobiler, desto flexibler

Der Anteil an Beschäftigten mit festen Arbeitszeiten sinkt seit Jahren. Und je häufiger Beschäftigte mobil arbeiten, desto flexibler können sie sich auch ihre Arbeitszeit einteilen; erhöhte räumliche und zeitliche Flexibilität gehen Hand in Hand. Über die Hälfte derjenigen, die häufig hybrid oder besonders häufig mobil arbeiten, haben hoch flexible Arbeitszeitmodelle (Vertrauensarbeitszeit oder Gleitzeit ohne feste Kernarbeitszeit) – mehr als doppelt so viele wie in der Gruppe der nicht Mobilarbeitenden.

32 → **Arbeitszeitmodelle nach Ausmaß mobiler/hybrider Arbeit**
Privates Bankgewerbe 2023;
in % der Beschäftigten

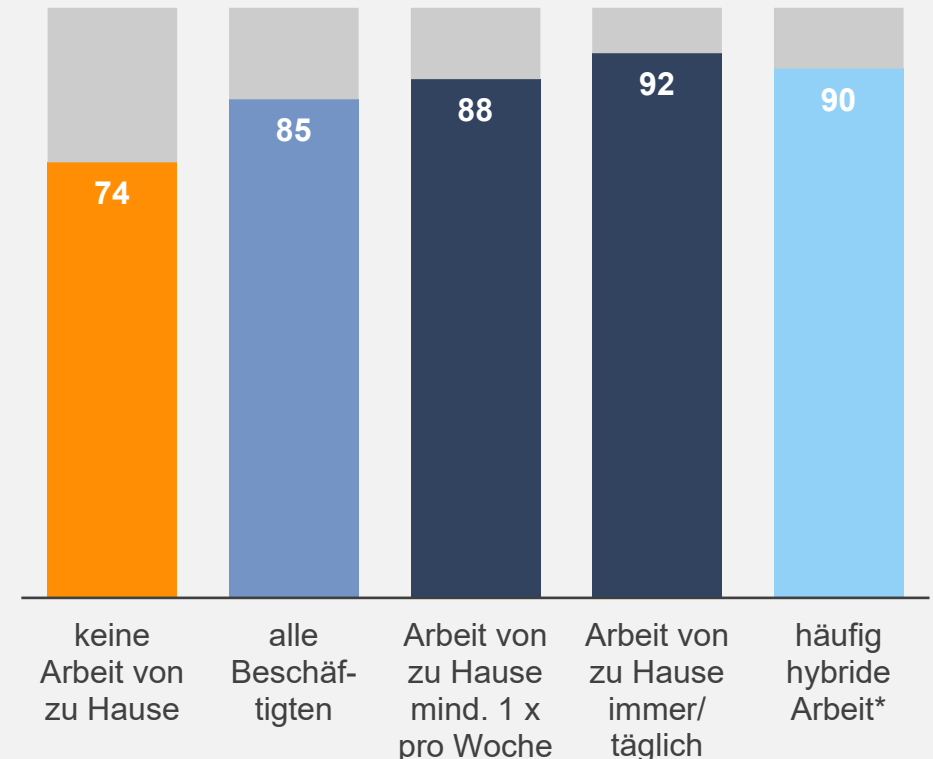


Je mobiler und flexibler, desto zufriedener

Die (häufig) mobil und hybrid Arbeitenden empfinden ihre Arbeitszeiten als besonders passend, um die 90 Prozent der Beschäftigten in dieser Gruppe sind mit ihren Arbeitszeitregelungen zufrieden – während es bei den nicht mobil Arbeitenden nur 75 Prozent sind.

33 → Zufriedenheit mit aktueller Arbeitszeitregelung

Priv. Bankgewerbe 2023, Top 3 (ausgezeichnet/sehr gut/gut); in % der Beschäftigten



* Beschäftigte, die (sehr) oft in hybridem Team-Umfeld und selbst mind. 1 x pro Woche von zu Hause arbeiten

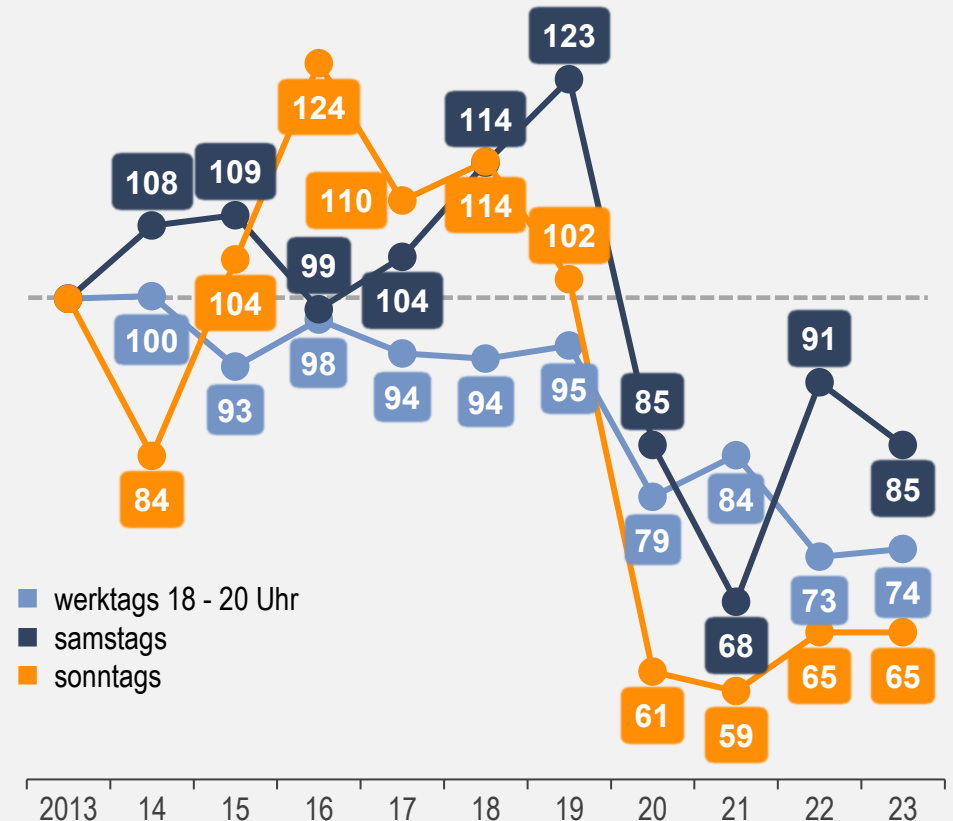
Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragung im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

Zunehmender Respekt vor Feierabend und Ruhezeiten

Im privaten Bankgewerbe hat sich das Ausmaß an Arbeit werktags zwischen 18 und 20 Uhr in den vergangenen zehn Jahren um ein Viertel verringert, auch das ohnehin geringe Ausmaß an Wochenendarbeit war zuletzt deutlich rückläufig. Das gilt insbesondere für Beschäftigte, die häufig mobil oder hybrid arbeiten: Vor der Pandemie war Arbeit zu unüblichen Zeiten in dieser Gruppe noch stark ausgeprägt, inzwischen bewegt sie sich auf Normalmaß.

34 → Entwicklung Arbeit außerhalb üblicher Bürozeiten

Priv. Bankgewerbe, alle Beschäftigten; Top Two (sehr häufig/häufig); Index: 2013 = 100



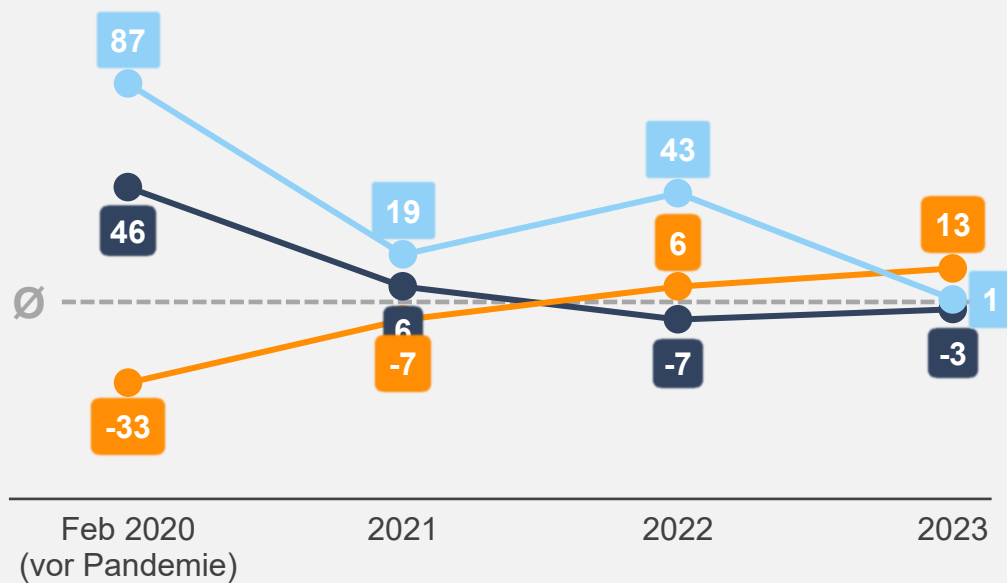
Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

Mobilarbeit: Arbeitszeiten erreichen Normalmaß

■ Arbeit von zu Hause mind. 1x pro Woche ■ häufig hybride Arbeit (jeweils mehrmals wöchentlich im Büro und zu Hause) ■ keine Arbeit von zu Hause

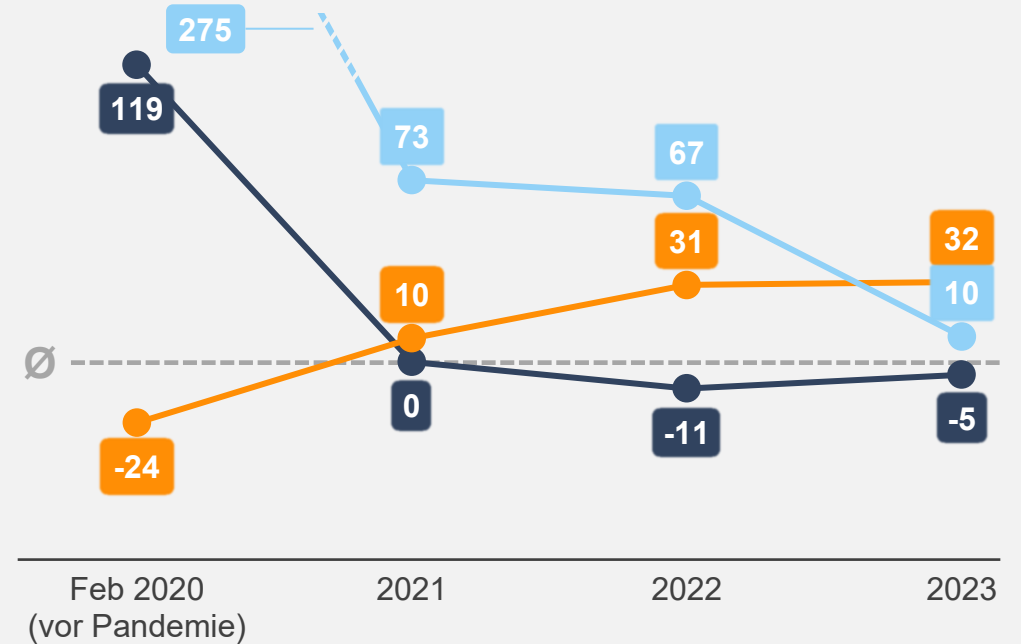
35 → Arbeit werktags 18 - 20 Uhr

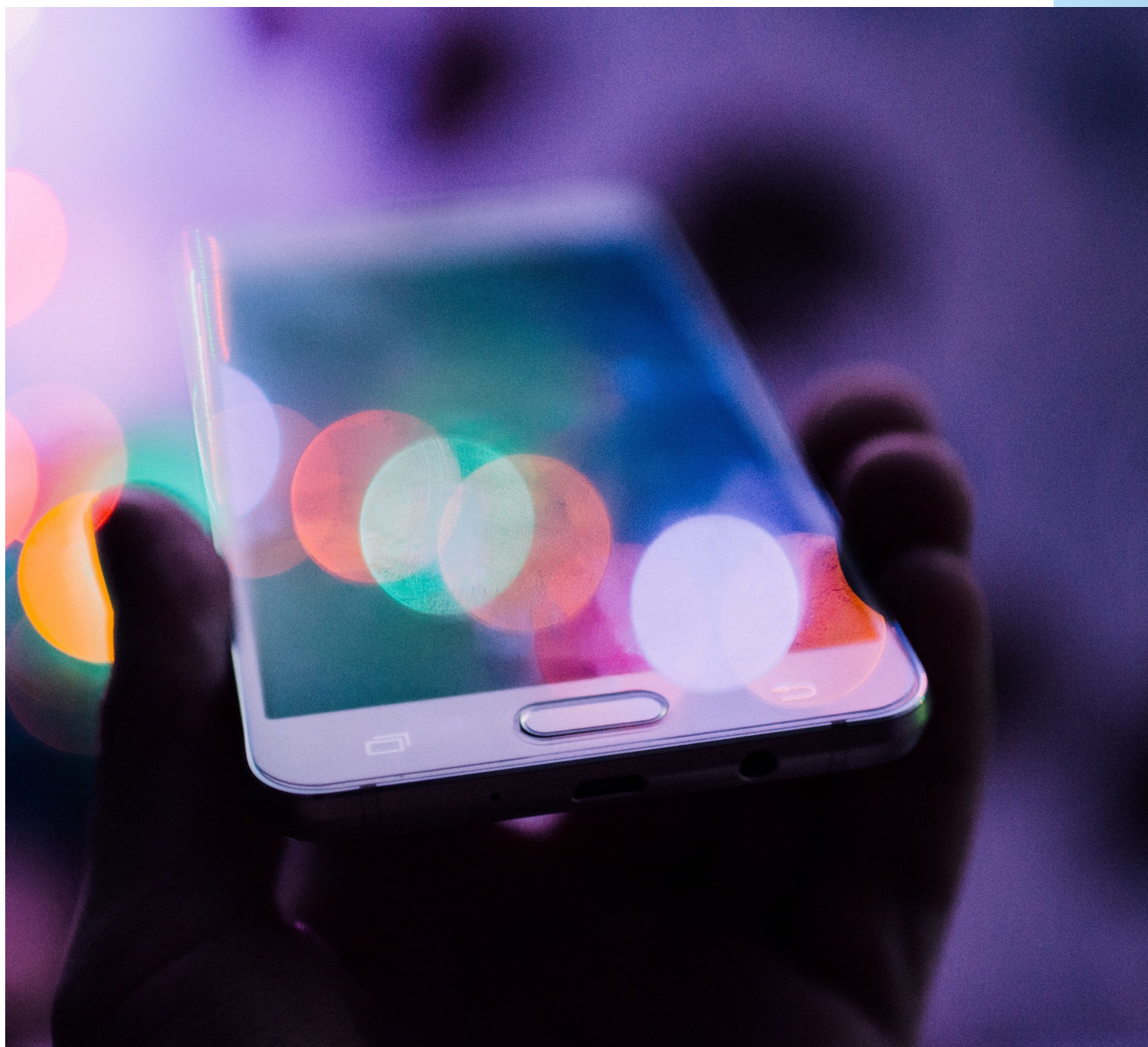
Privates Bankgewerbe; Top 2 (sehr häufig/häufig), Abweichung vom Durchschnitt aller Beschäftigten in %



36 → Arbeit an Samstagen

Privates Bankgewerbe; Top 2 (sehr häufig/häufig), Abweichung vom Durchschnitt aller Beschäftigten in %





10

Erweiterte
Erreichbarkeit

Auf dem Niveau der Gesamtwirtschaft

Im privaten Bankgewerbe war das Ausmaß an arbeitsbedingter erweiterter Erreichbarkeit seit Mitte der 2010er-Jahre bis ins erste Pandemiejahr hinein tendenziell rückläufig und bewegte sich in etwa auf dem Niveau der Gesamtwirtschaft: 2021 waren knapp 21 Prozent der Bankbeschäftigten (sehr) häufig außerhalb üblicher Arbeitszeiten erreichbar; über alle Branchen hinweg gaben 22 Prozent der Beschäftigten an, dass sie auch in ihrem Privatleben für dienstliche Belange erreichbar sind.

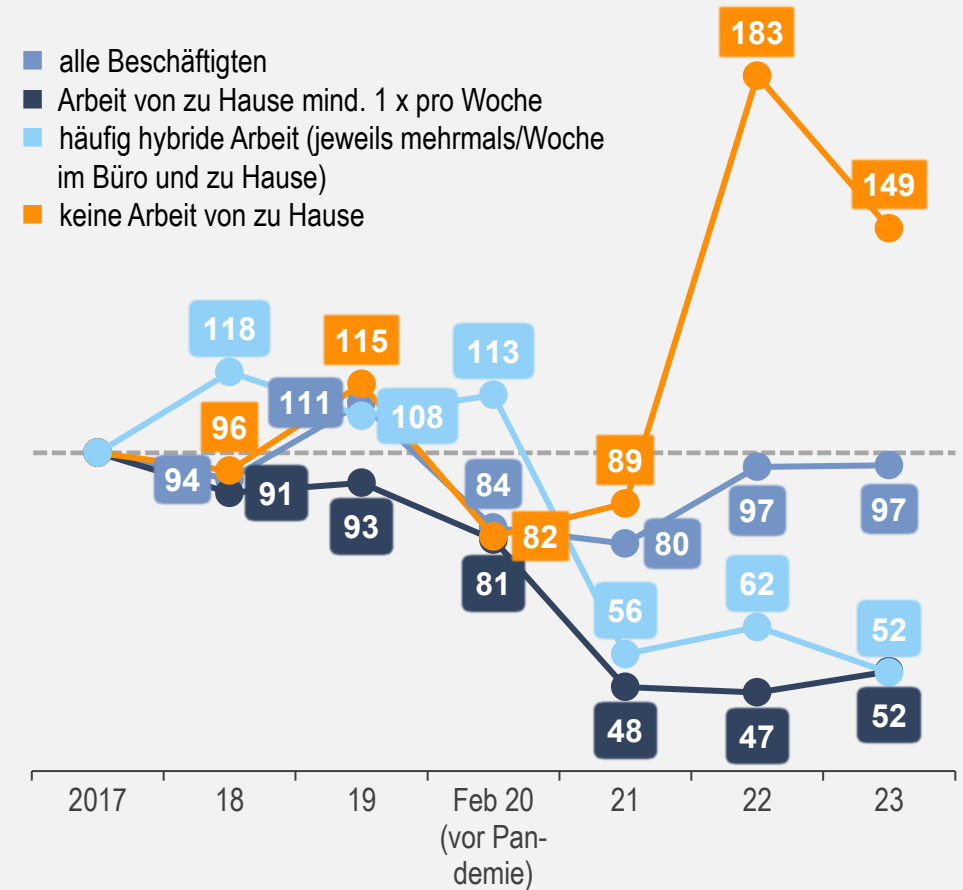
Zwar sind mobil und hybrid Arbeitende insgesamt etwas häufiger erreichbar als der Durchschnitt der Beschäftigten. Das überrascht nicht, denn mobile und hybride Arbeit erfordert angesichts des eingeschränkten informellen Austausches einen etwas höheren Abstimmungsbedarf. Allerdings empfinden die Mobilarbeitenden die erhöhte Erreichbarkeit offenbar häufiger auch als Ressource und damit als weniger belastend.

Erreichbarkeit bei mobiler / hybrider Arbeit rückläufig

In den vergangenen beiden Jahren ist die arbeitsbedingte Erreichbarkeit im privaten Bankgewerbe insgesamt leicht gestiegen – allerdings nicht bei mobil und hybrid Arbeitenden, wo sich sogar ein deutlicher Rückgang zeigt. Für diese Gruppe ergibt sich damit kein Handlungsbedarf. Dagegen fällt die erhöhte Erreichbarkeit bei den Nicht-Mobilarbeitenden auf, die womöglich mit veränderter Kommunikation in einem zunehmend hybriden Arbeitsumfeld zu tun hat.

37 → Entwicklung Erreichbarkeit werktags nach Feierabend

Priv. Bankgewerbe; Top Two (sehr häufig/häufig); Index: 2017 = 100

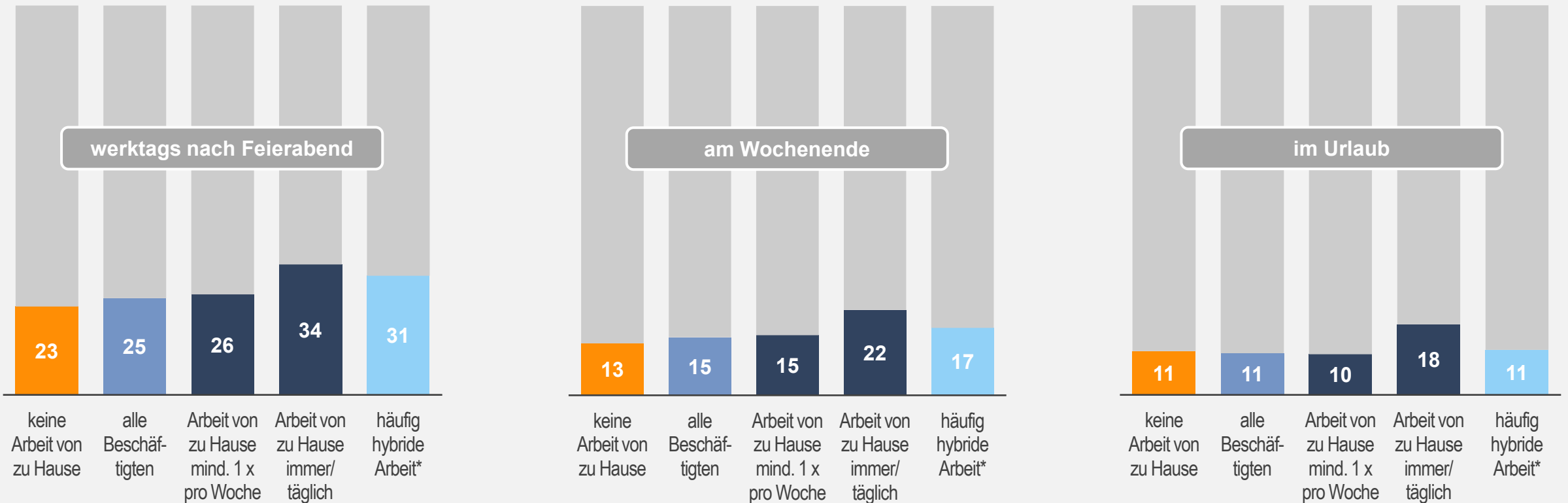


Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

Erreichbarkeit steigt mit Ausmaß an Mobilarbeit ...

38 → Erreichbarkeit per Telefon oder E-Mail

Privates Bankgewerbe 2023; Top 2 (sehr häufig / häufig), in % der Beschäftigten

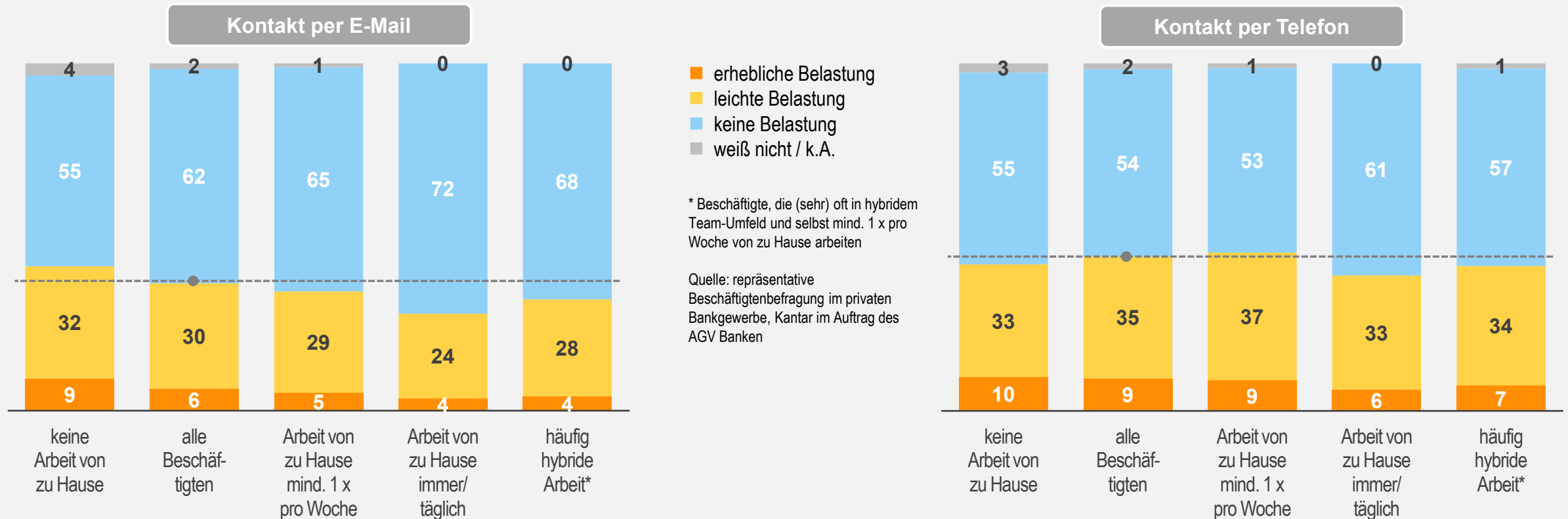


* Beschäftigte, die (sehr) oft in hybridem Team-Umfeld und selbst mind. 1 x pro Woche von zu Hause arbeiten
 Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

... wird aber als weniger belastend empfunden

39 → Belastung durch Erreichbarkeit außerhalb üblicher Bürozeiten

Privates Bankgewerbe 2023; in % der Beschäftigten, die mindestens selten erreicht werden





11

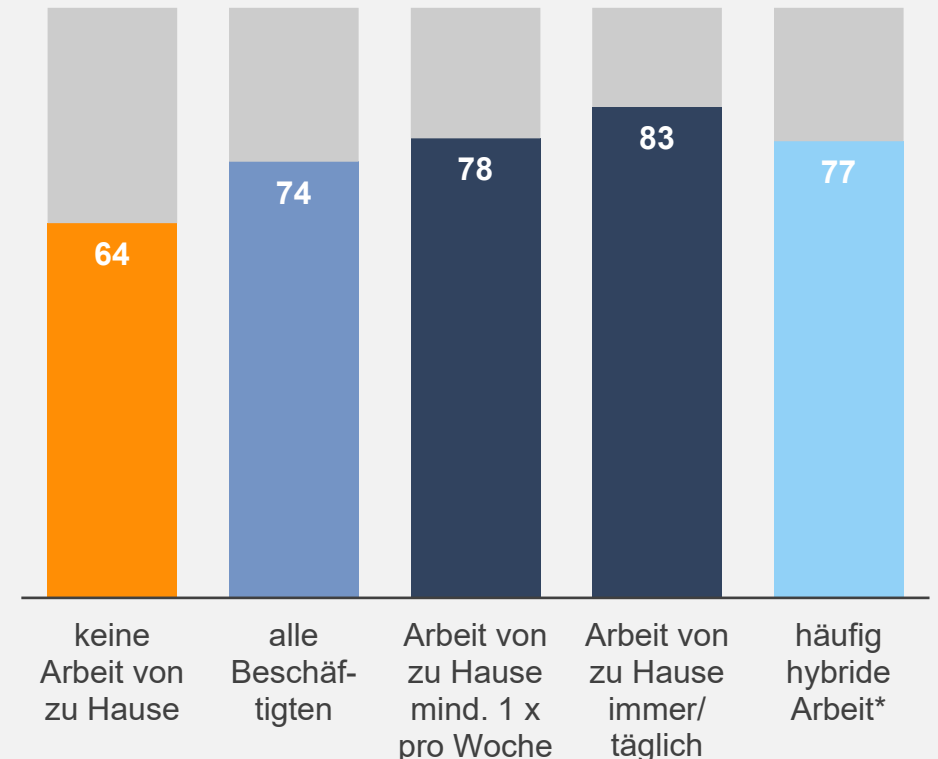
Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Je mobiler, desto besser

Häufig mobil und hybrid Arbeitende bewerten die Balance zwischen Beruf und Privatleben überdurchschnittlich positiv; unter denjenigen, die immer/täglich mobil arbeiten, sind es sogar 83 Prozent – fast 20 Prozentpunkte mehr als in der Gruppe der nicht mobil Arbeitenden. Darüber hinaus können mobil und hybrid Arbeitende besser abschalten und haben während der Arbeit eher den Kopf frei von privaten Dingen. Das spricht insgesamt für ein verantwortungsvolles Miteinander von Führungskräften und Beschäftigten.

40 → Zufriedenheit mit Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Priv. Bankgewerbe 2023, Top 3 (ausgezeichnet/sehr gut/gut); in % der Beschäftigten



* Beschäftigte, die (sehr) oft in hybridem Team-Umfeld und selbst mind. 1 x pro Woche von zu Hause arbeiten

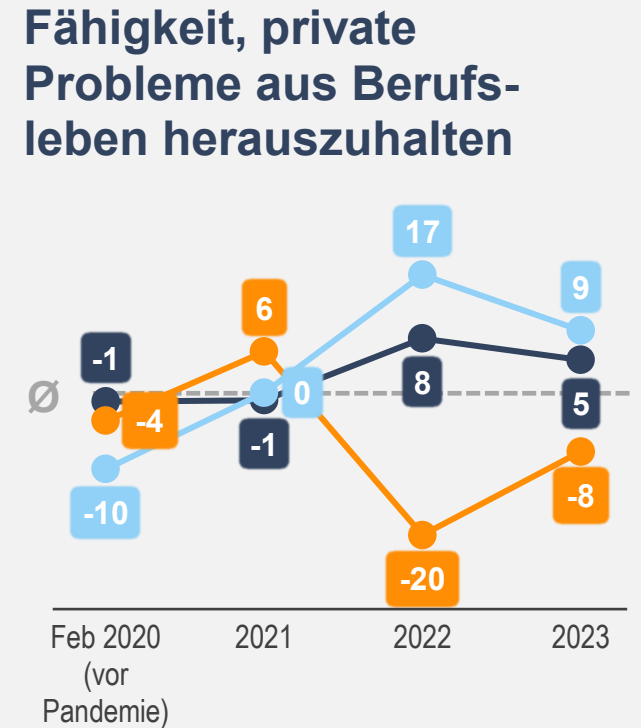
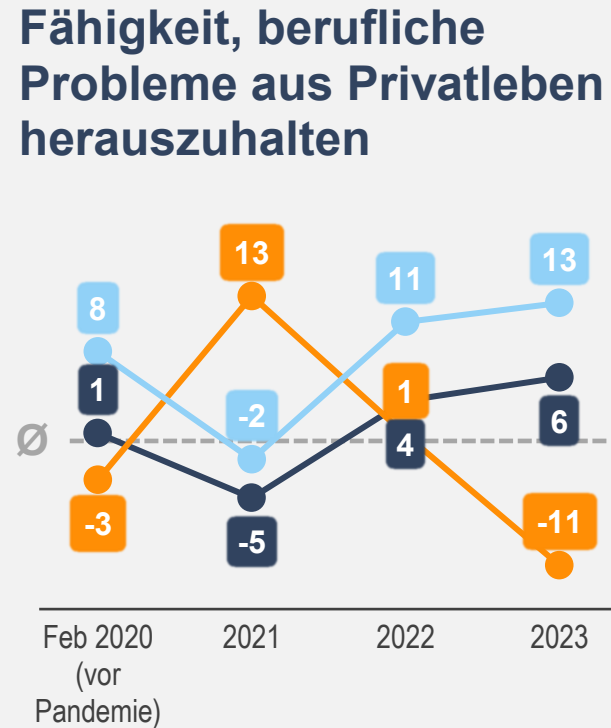
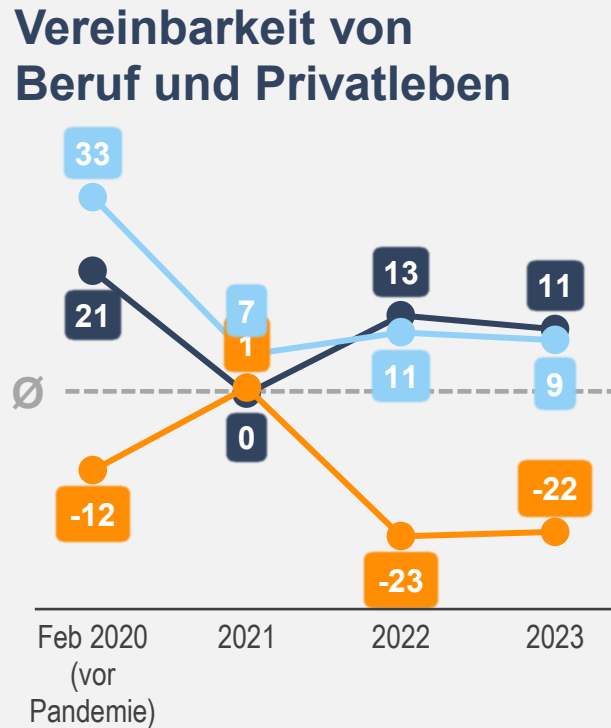
Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragung im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

Mobil / hybrid überdurchschnittlich gut

41 → Entwicklung wichtiger Vereinbarkeits-Indikatoren

Priv. Bankgewerbe; Top 2 (ausgezeichnet/sehr gut), Abweichung vom Durchschnitt aller Beschäftigten in %

- Arbeit von zu Hause mind. 1x pro Woche
- häufig hybride Arbeit (jeweils mehrmals wöchentlich im Büro und zu Hause)
- keine Arbeit von zu Hause





12

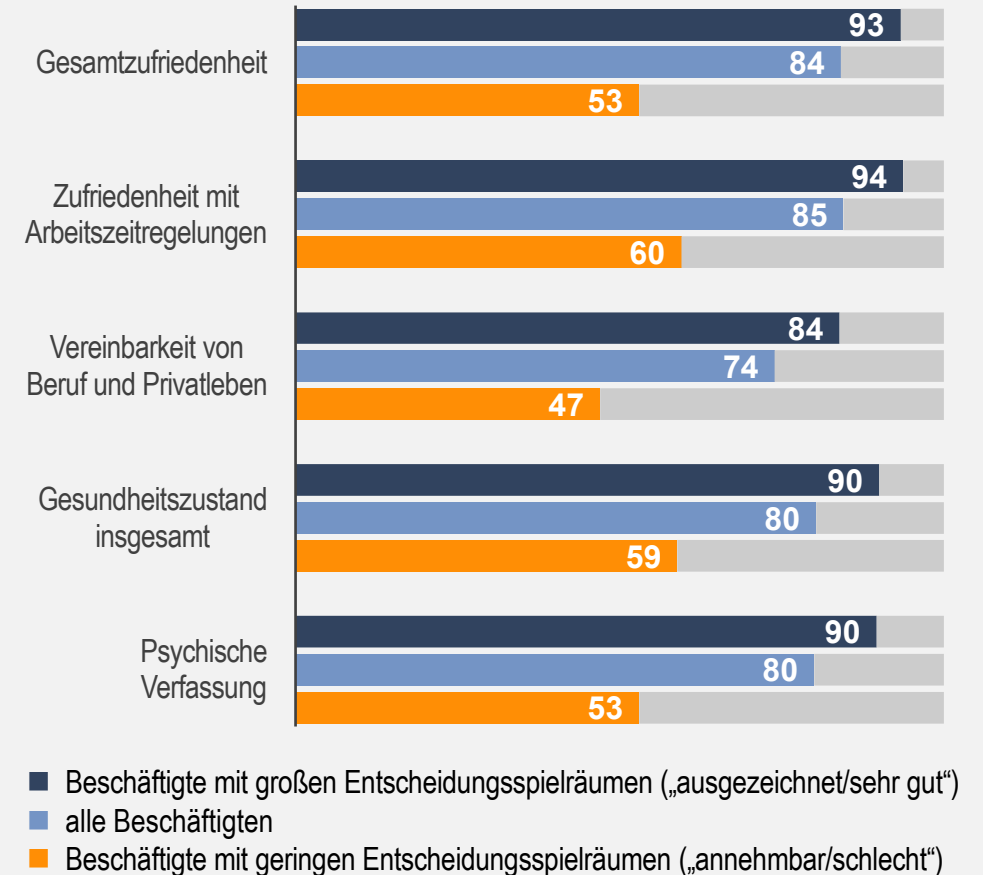
Entscheidungs- spielräume

Autonomie erhöht Zufriedenheit und Gesundheit

Beschäftigte mit hoher Eigenverantwortung sind nicht nur weit überdurchschnittlich zufrieden mit ihrer Arbeit und Arbeitszeit (deutlich über 90 Prozent). Neun von zehn Beschäftigten in dieser Gruppe bewerten auch ihren (psychischen) Gesundheitszustand positiv. In der kleinen Gruppe mit geringen Entscheidungsspielräumen (Anteil: 19 Prozent) sind mit diesen Aspekten dagegen nur maximal 60 Prozent zufrieden.

42 → Wichtige Indikatoren für Arbeitszufriedenheit und Gesundheit nach Autonomiegrad

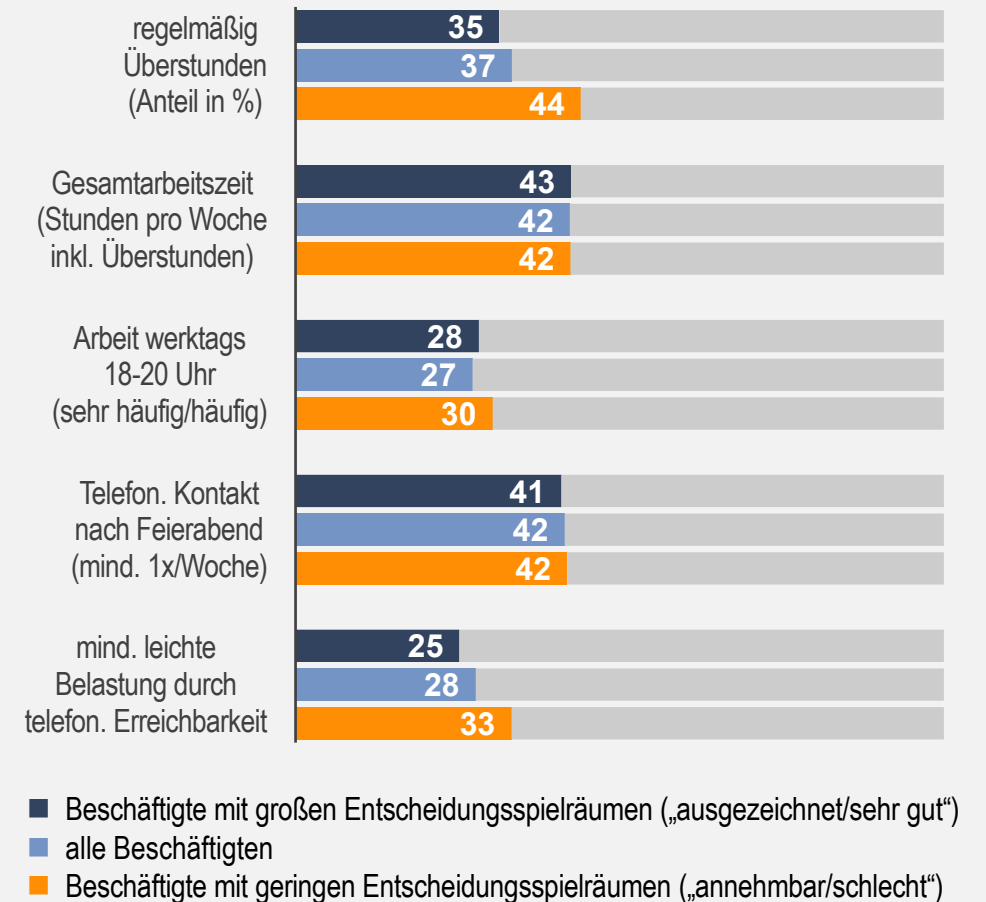
Priv. Bankgewerbe 2023, Top 3 (ausgezeichnet/sehr gut/gut); in % der Beschäftigten



Höherer Spielraum heißt nicht höhere Arbeitszeit

Hohe Autonomie bedeutet keinesfalls erhöhte Arbeitszeit oder stärkere Belastung durch Erreichbarkeit – im Gegenteil: Im privaten Bankgewerbe machen Beschäftigte mit hohen Entscheidungsspielräumen weniger Überstunden als im Durchschnitt der Belegschaften, sie arbeiten seltener nach Feierabend und fühlen sich durch Kontakte außerhalb üblicher Arbeitszeiten weniger belastet.

43 → Wichtige Arbeitszeit- und Erreichbarkeits-Indikatoren nach Autonomiegrad Privates Bankgewerbe 2023

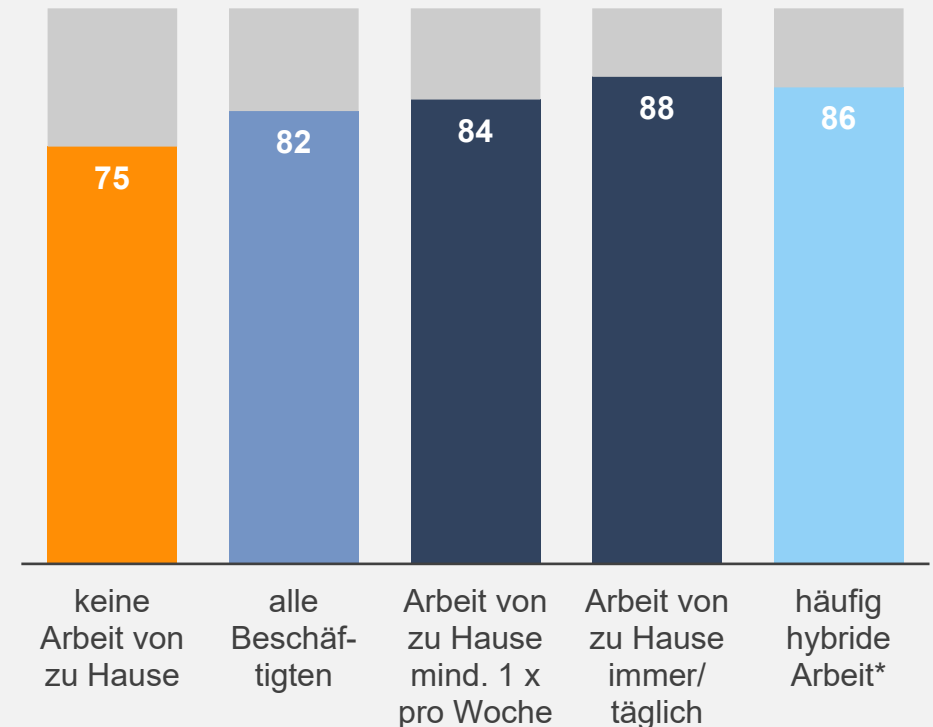


Deutlich höhere Autonomie bei Mobilarbeit

Die positiven Wirkungen erhöhter Autonomie entfalten sich bei mobil und hybrid Arbeitenden in besonderer Weise: Sie haben eine deutlich überdurchschnittliche Autonomie bei der Wahl ihres Arbeitsortes und bei der Einteilung ihrer Arbeitszeit. Entsprechend bewerten fast 90 Prozent der häufig mobil und hybrid Arbeitenden ihre Entscheidungsspielräume positiv. Damit gewinnt Autonomie eine herausragende Bedeutung für die Qualität mobiler und hybrider Arbeit.

44 → Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit bei der Arbeit (Entscheidungsspielräume)

Priv. Bankgewerbe 2023, Top 3 (ausgezeichnet/sehr gut/gut); in % der Beschäftigten



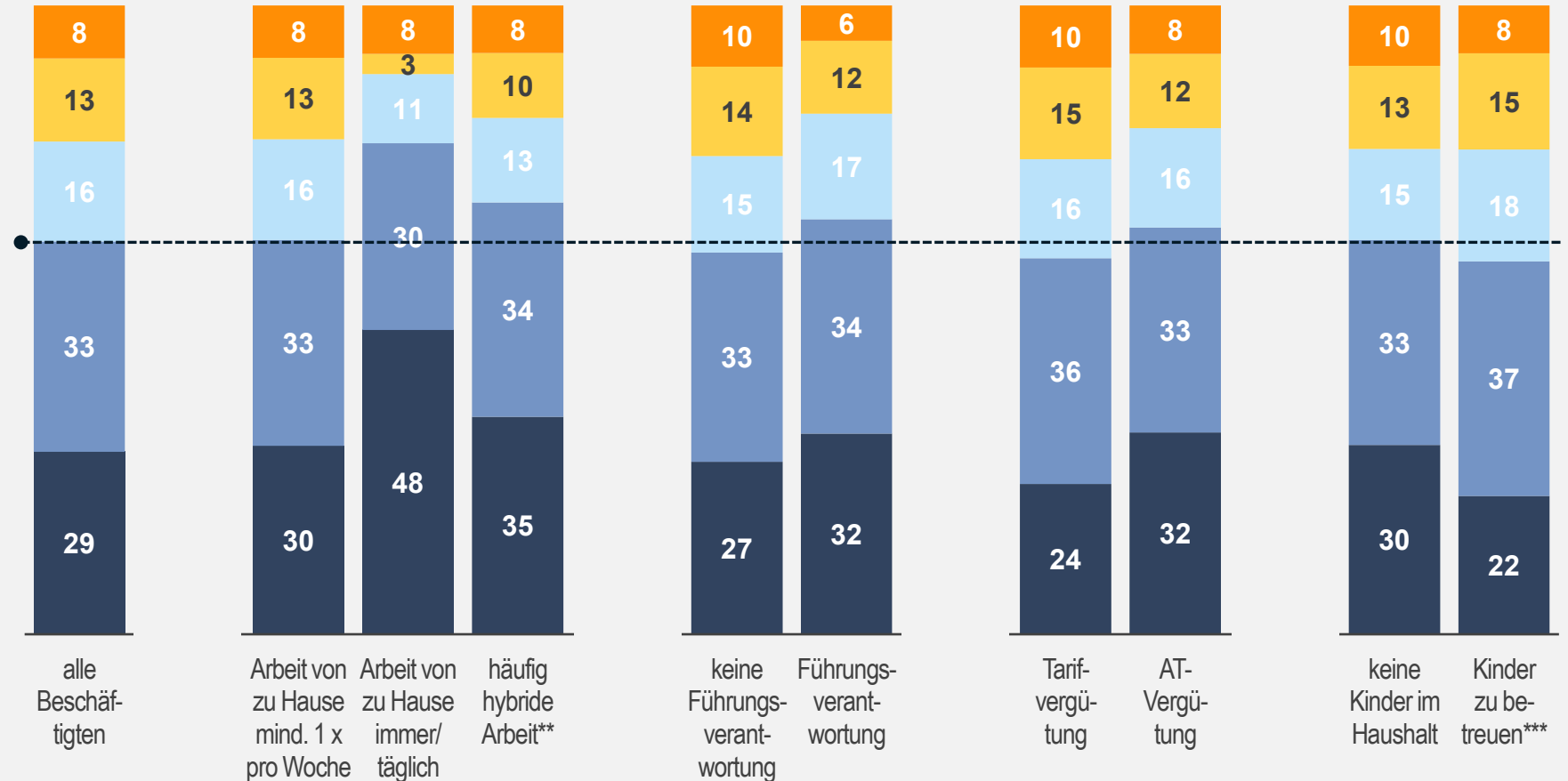
* Beschäftigte, die (sehr) oft in hybridem Team-Umfeld und selbst mind. 1 x pro Woche von zu Hause arbeiten

Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragung im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

Je mobiler und höherwertiger, desto autonomer

45 → „Ich kann selbst entscheiden, ob ich von zu Hause oder im Büro / Betrieb arbeite“ *
 Priv. Bankgewerbe 2023; in % der Beschäftigten, die auch in häuslicher Umgebung arbeiten

- Stimme voll und ganz zu
- Stimme eher zu
- Unentschieden
- Stimme eher nicht zu
- Stimme gar nicht zu



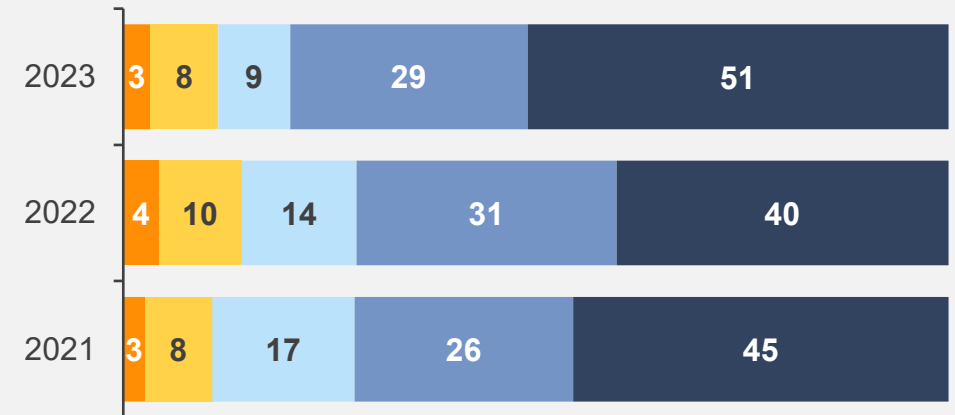
* Im Rahmen der betriebl. Möglichkeiten und Vorgaben
 ** Beschäftigte, die (sehr) oft in hybridem Team-Umfeld und selbst mind. 1 x pro Woche von zu Hause arbeiten
 *** täglich/mehrmals pro Woche

Beschäftigte lernen Eigenverantwortung

Die meisten, die heute mobil und hybrid arbeiten, übernehmen damit mehr Eigenverantwortung und sind dazu auch zunehmend in der Lage – weil sie offensichtlich hinzulernen: Die Selbstorganisation beim Arbeiten von zu Hause fällt den betroffenen Beschäftigten immer leichter, 80 Prozent bereitet sie inzwischen keine oder nur geringe Schwierigkeiten; das sind fast zehn Prozentpunkte mehr als in den Vorjahren. Umgekehrt geben nur 11 Prozent an, ihnen falle die Selbstorganisation schwer.

46 → „Die Selbstorganisation beim Arbeiten von zu Hause fällt mir insgesamt schwer“

Priv. Bankgewerbe; in % der Beschäftigten, die auch in häuslicher Umgebung arbeiten



- Stimme voll und ganz zu
- Stimme eher zu
- unentschieden
- Stimme eher nicht zu
- Stimme gar nicht zu

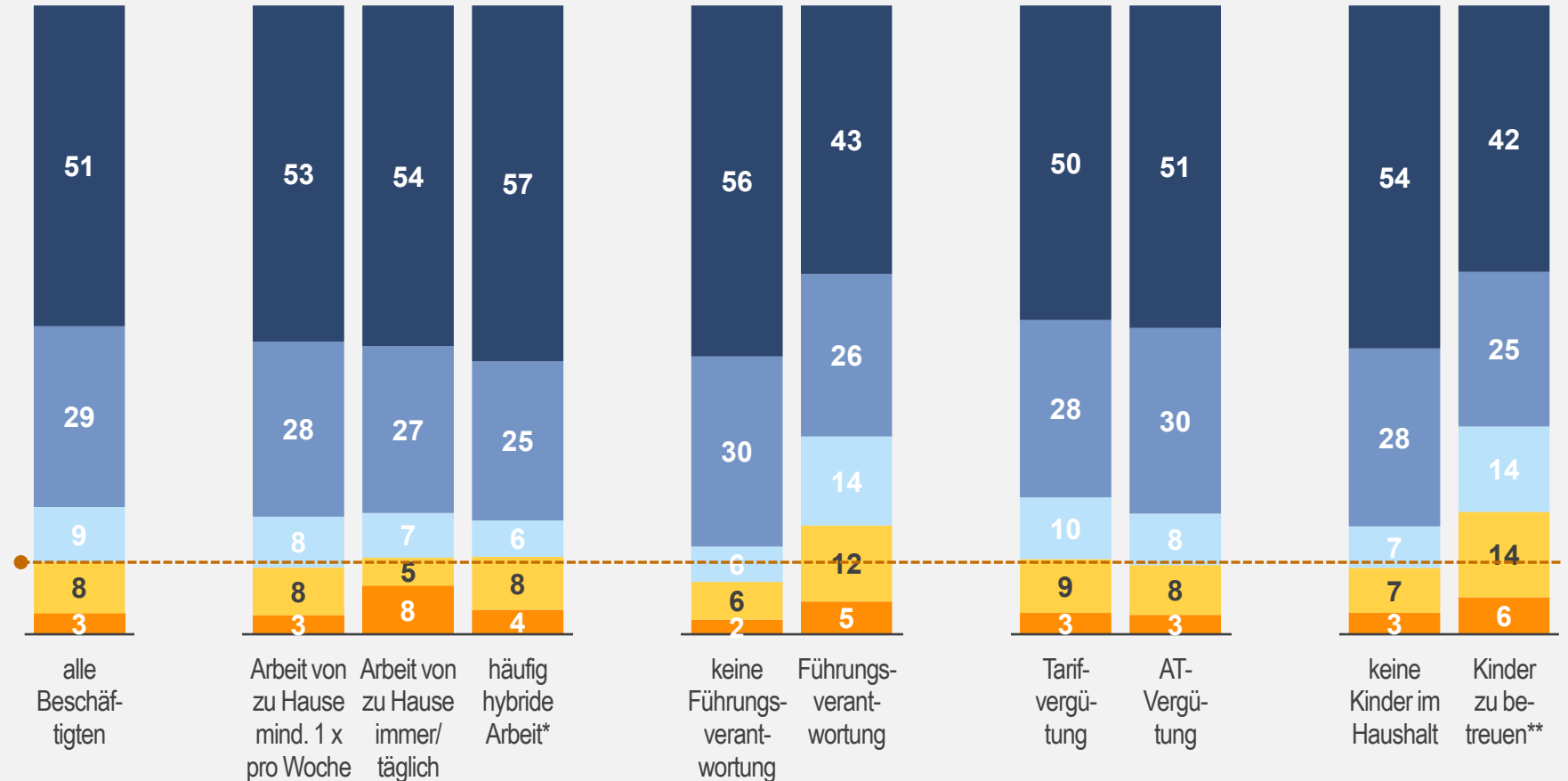
Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

Etwas schwieriger für Eltern und Führungskräfte

47 → „Die Selbstorganisation beim Arbeiten von zu Hause fällt mir insgesamt schwer“

Priv. Bankgewerbe 2023; in % der Beschäftigten, die auch in häuslicher Umgebung arbeiten

- Stimme voll und ganz zu
- Stimme eher zu
- Unentschieden
- Stimme eher nicht zu
- Stimme gar nicht zu



* Beschäftigte, die (sehr) oft in hybridem Team-Umfeld und selbst mind. 1 x pro Woche von zu Hause arbeiten

** täglich/mehrmals pro Woche

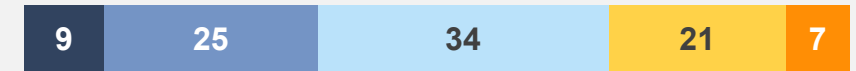
Über zwei Drittel fühlen sich gut unterstützt

Die Unterstützung und Unterweisung durch die Arbeitgeber für gute und gesundheitsgerechte Mobilarbeit wird heute deutlich stärker wahrgenommen und positiver bewertet als in den Vorjahren. So fühlen sich aktuell über zwei Drittel der Beschäftigten, die in einem hybriden Umfeld arbeiten, durch ihre Arbeitgeber gut unterstützt – offenbar auch, weil die Arbeitgeber ihre Anstrengungen erhöht haben, um den Beschäftigten die erforderlichen Kompetenzen für gut gestaltete Mobilarbeit zu vermitteln.

48 → Unterstützung durch Arbeitgeber bei Selbstorganisation/Zeitmanagement

Priv. Bankgewerbe, 2023; in % der Beschäftigten, die in hybridem Umfeld arbeiten

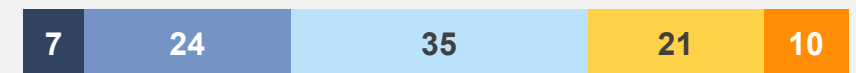
■ ausgezeichnet ■ sehr gut ■ gut ■ annehmbar ■ schlecht



49 → Unterstützung durch Arbeitgeber bei der Arbeitsorganisation in hybriden Arbeitsformen (Schulungen, Anleitungen)

Priv. Bankgewerbe, 2023; in % der Beschäftigten, die in hybridem Umfeld arbeiten

■ ausgezeichnet ■ sehr gut ■ gut ■ annehmbar ■ schlecht



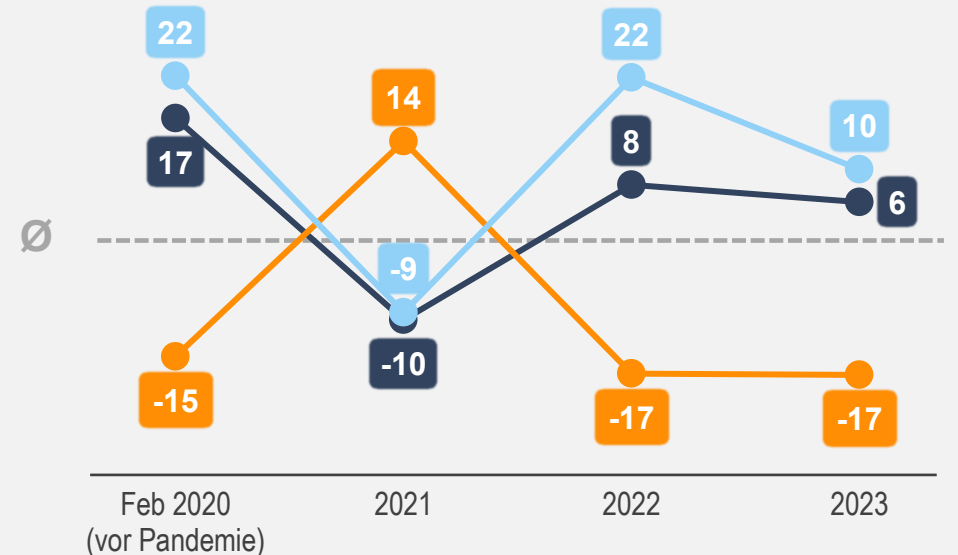
Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

Mehr Freiheiten für mobil und hybrid Arbeitende

In einem Umfeld mit erhöhter Autonomie gedeihen offenbar auch neue Ideen besser als früher: Häufig mobil und hybrid Arbeitende empfinden eine überdurchschnittlich hohe Freiheit, innovative Wege auszuprobieren. Damit scheint aus der Not der Pandemiejahre eine Tugend zu werden: Mobilarbeit macht auch in einem normalisierten Umfeld erfinderisch.

50 → Freiheit, innovative Wege auszuprobieren

Priv. Bankgewerbe, Top 2 (ausgezeichnet/sehr gut), Abweichung vom Durchschnitt aller Beschäftigten in %



- Arbeit von zu Hause mind. 1x pro Woche
- häufig hybride Arbeit (jeweils mehrmals wöchentlich im Büro und zu Hause)
- keine Arbeit von zu Hause

Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken



13

Arbeitsumfeld

Gute Bedingungen auch in häuslicher Umgebung

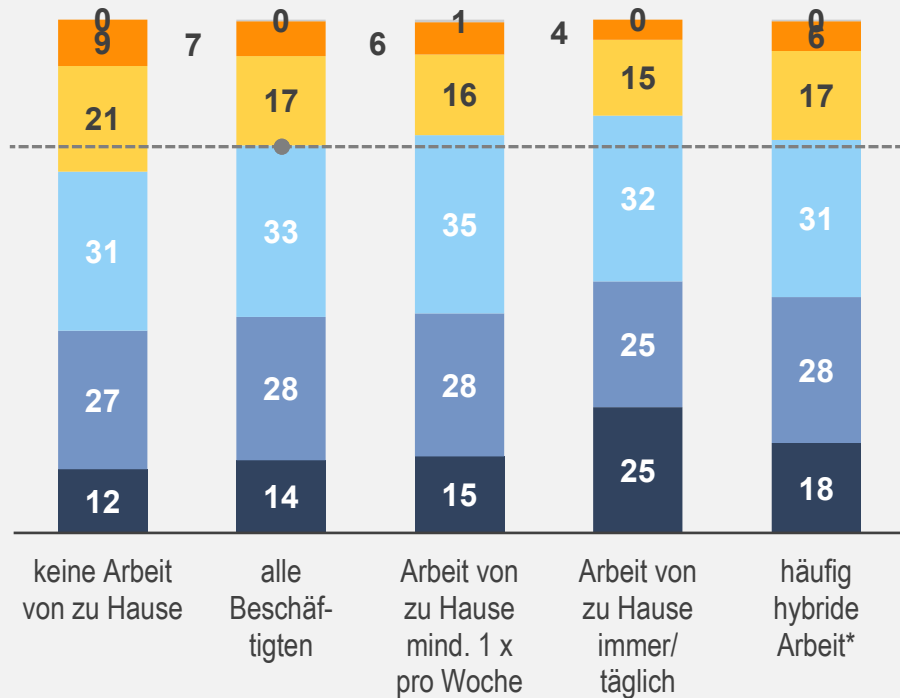
In der Diskussion um die gesundheitsgerechte Gestaltung von Mobilarbeit wird häufig die These aufgestellt, die Arbeitsbedingungen seien unzureichend. Die mobil und hybrid Arbeitenden im privaten Bankgewerbe empfinden das jedoch völlig anders: Über 75 Prozent von ihnen beurteilen ihre äußeren Arbeitsbedingungen positiv und geben an, sich an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen – deutlich mehr als in der Gruppe derjenigen, die nur im Büro/Betrieb arbeiten (70 Prozent). Das spricht für eine insgesamt gute Arbeitsumgebung und Ausstattung insbesondere im häuslichen Umfeld.

Auch lassen die besonders geringen und zudem rückläufigen körperlichen Beschwerden (Rücken-/Kopfschmerzen) bei Mobilarbeitenden nicht darauf schließen, dass bei Mobilarbeit überdurchschnittlich häufig ergonomisch unzureichende Arbeitsbedingungen herrschen; eher dürfte eine Kombination Verhältnisprävention (bessere technische Ausstattung) und Verhaltensanpassungen zu rückläufigen Beschwerden führen.

Angenehmer (auch) in den eigenen vier Wänden

51 → Äußere Arbeitsbedingungen**

Privates Bankgewerbe 2023, in % der Beschäftigten



- ausgezeichnet
- sehr gut
- gut
- annehmbar
- schlecht
- weiß nicht /k.A.

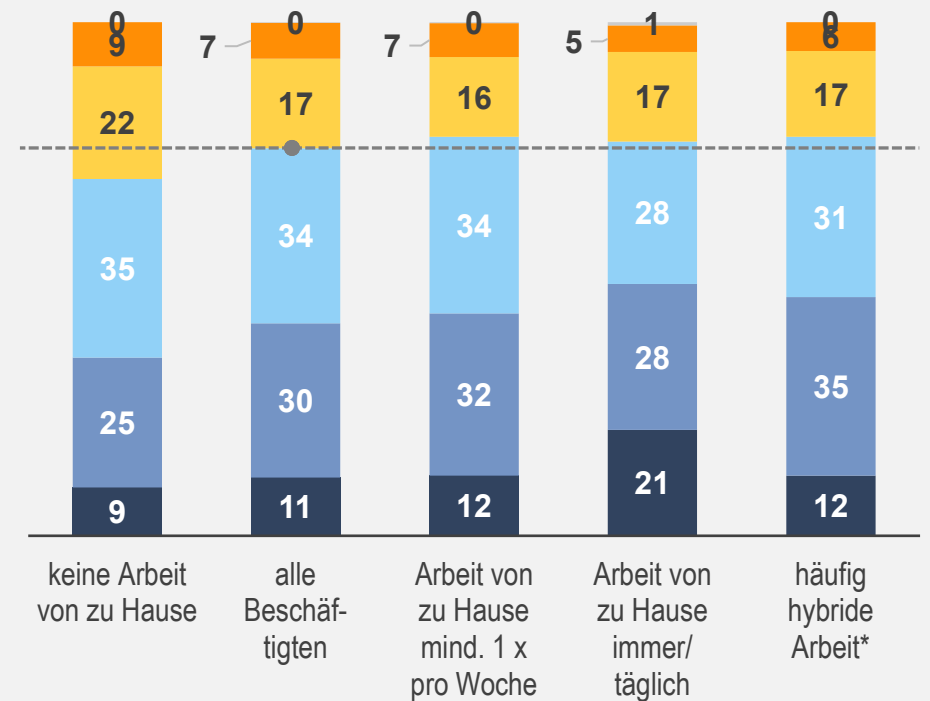
* Beschäftigte, die (sehr) oft in hybridem Team-Umfeld und selbst mind. 1 x pro Woche von zu Hause arbeiten

** z.B. Luft, Licht, Lärm, Raumtemperatur, Raumgröße, techn. Ausstattung

Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragung im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

52 → Wohlfühlen am Arbeitsplatz

Privates Bankgewerbe 2023, in % der Beschäftigten

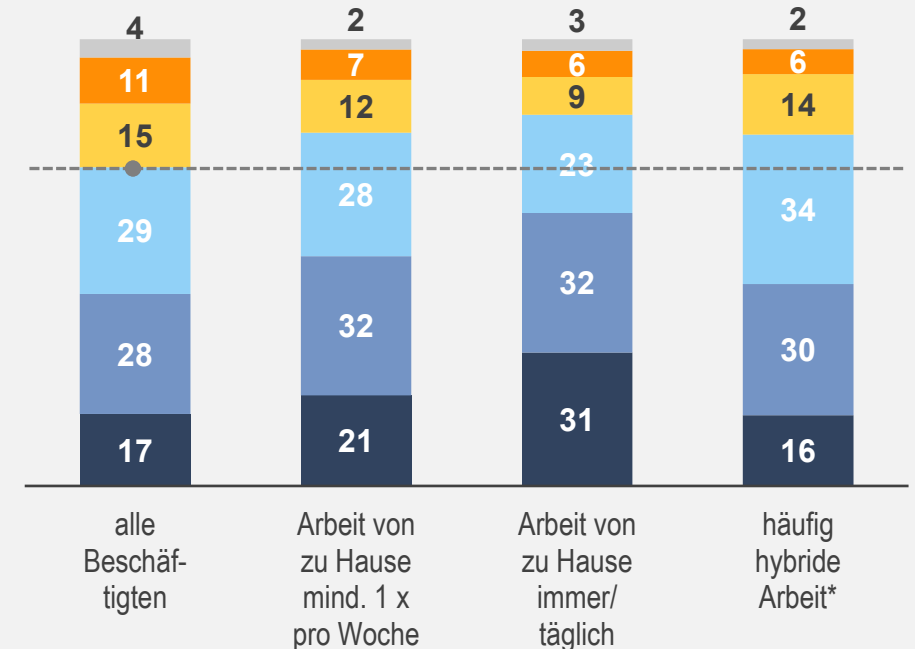


Breite Unterstützung, sehr positive Bewertung

Nahezu allen Beschäftigten im privaten Bankgewerbe stehen Arbeitgeber-Angebote zur gesundheitsgerechten Gestaltung von Mobilarbeit zur Verfügung, und diese werden ganz überwiegend positiv beurteilt – besonders von denen, die häufig mobil und hybrid arbeiten: Über 80 Prozent von ihnen bewerten die Angebote ihrer Arbeitgeber positiv.

53 → Angebote des Arbeitgebers zu gesundheitsgerechter Gestaltung von Mobilarbeit

Priv. Bankgewerbe 2023, in % der Beschäftigten



- ausgezeichnet
- sehr gut
- gut
- annehmbar
- schlecht
- wird nicht angeboten / ist nicht bekannt

* Beschäftigte, die (sehr) oft in hybridem Team-Umfeld und selbst mind. 1 x pro Woche von zu Hause arbeiten

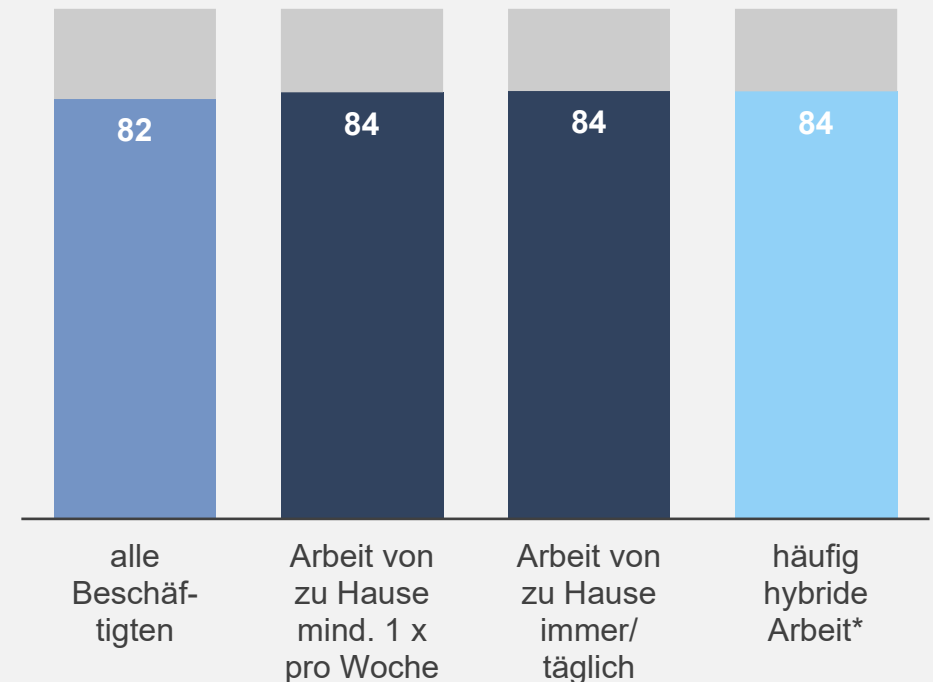
Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragung im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

So gut wie kein „Technostress“

Die Funktionalität der technischen Ausstattung bei Mobilarbeit erhält gute Noten: 84 Prozent derjenigen, die häufiger mobil oder hybrid arbeiten, geben an, dass die technische Ausstattung für die Arbeit von zu Hause störungsfrei funktioniert; nur 7 Prozent verneinen dies. Noch zwei Jahre zuvor waren 30 Prozent häufiger von Störungen betroffen. Das zeugt von einer deutlichen Professionalisierung innerhalb kurzer Zeit, das Ausmaß an „Technostress“ bei Mobilarbeit ist damit als unauffällig einzustufen.

54 → „Die technische Ausstattung für die Arbeit von zu Hause funktioniert in der Regel störungsfrei“

Priv. Bankgewerbe 2023, Top 2 (Zustimmung / eher Zustimmung); in % der Beschäftigten, die in häuslicher Umgebung arbeiten



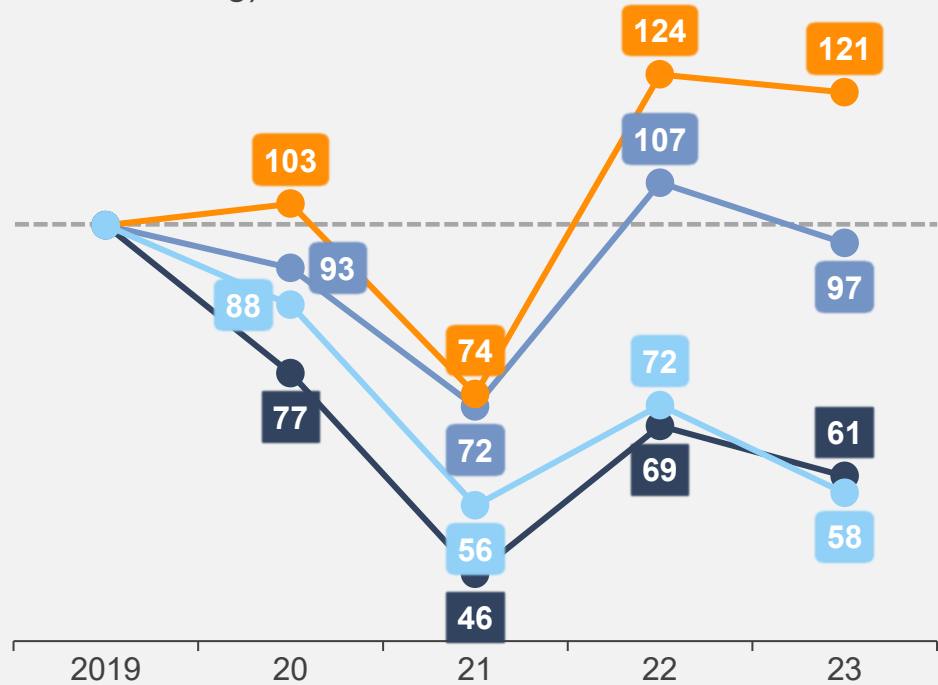
* Beschäftigte, die (sehr) oft in hybridem Team-Umfeld und selbst mind. 1 x pro Woche von zu Hause arbeiten

Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragung im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

Mobilarbeit: geringste körperliche Beschwerden

55 → Kopfschmerzen

Privates Bankgewerbe; Top 2 (sehr häufig/häufig); Index 2019 = 100



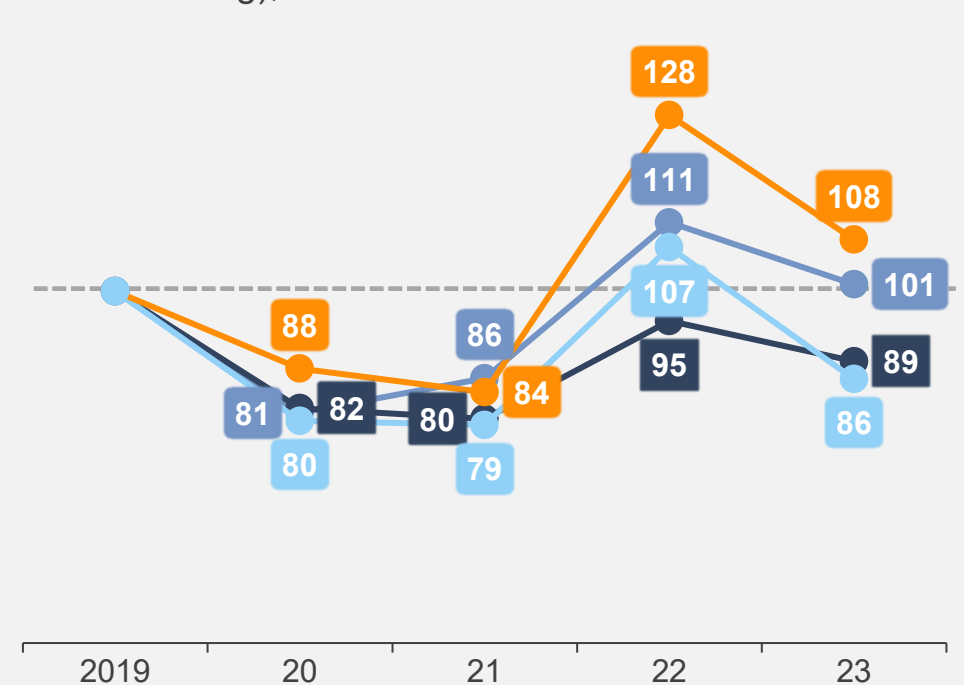
- alle Beschäftigten
- Arbeit von zu Hause mind. 1 x pro Woche
- häufig hybride Arbeit*
- keine Arbeit von zu Hause

* Arbeit jeweils mehrmals wöchentlich im Büro und zu Hause

Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

56 → Rücken- und Gliederschmerzen

Privates Bankgewerbe; Top 2 (sehr häufig/häufig); Index 2019 = 100





14

Ressourcen und Arbeitsbelastung

Arbeits- und Führungsstrukturen professionalisiert

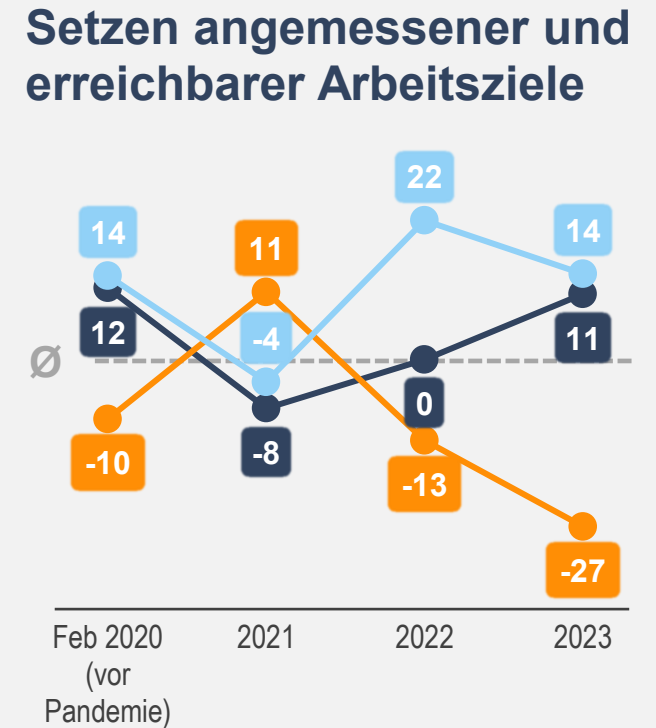
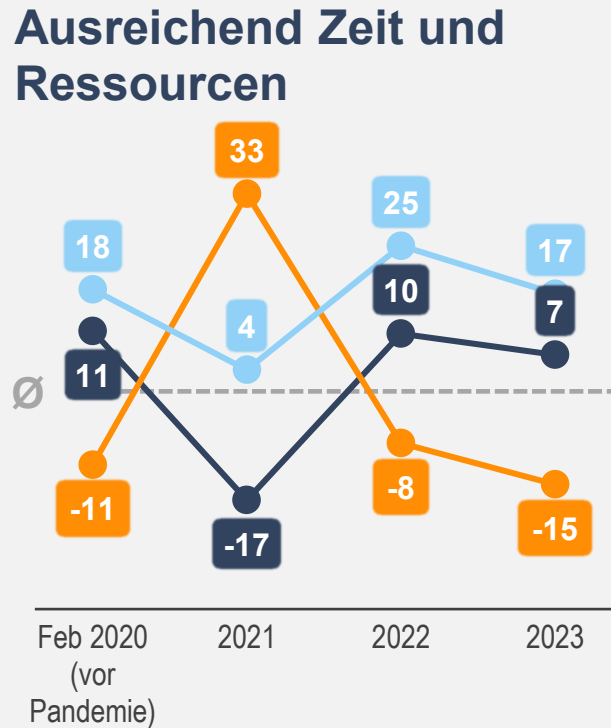
Mit Blick auf Ressourcen und Arbeitsbelastung zeigt sich ein ähnliches Muster wie bei anderen Fragestellungen: Tendenziell fallen die Indikatoren bei häufig mobil und hybrid Arbeitenden besser aus als in der übrigen Belegschaft. Vor der Pandemie beurteilten diejenigen, die häufig von zu Hause oder hybrid arbeiteten, sowohl Ressourcen als auch Arbeitsbelastung und Angemessenheit der Arbeitsziele überdurchschnittlich gut. Das kehrte sich auf dem Höhepunkt der Pandemie 2021 um, mobile und hybride Arbeit wurden als überdurchschnittlich belastend wahrgenommen, obwohl die Beschäftigten ihre Arbeitszufriedenheit und Gesundheit in dieser „Wir schaffen das“-Phase als besonders gut einstufte. Mit Normalisierung der Lebensverhältnisse bei gleichzeitig größerer Mobilarbeits-Routine zeigt sich jedoch wieder das Bild aus vor-pandemischer Zeit. Das spricht für eine schnelle und weitreichende Professionalisierung von Arbeits- und Führungsstrukturen auch in der zunehmend mobilen und hybriden Arbeitswelt.

Mobilarbeit: mehr Ressourcen, weniger Belastung

57 → Entwicklung wichtiger Indikatoren zu Ressourcen / Belastung

Priv. Bankgewerbe; Top 2 (ausgezeichnet/sehr gut), Abweichung vom Durchschnitt aller Beschäftigten in %

- Arbeit von zu Hause mind. 1x pro Woche
- häufig hybride Arbeit (jeweils mehrmals wöchentlich im Büro und zu Hause)
- keine Arbeit von zu Hause





15

Zusammenarbeit im Team

Größere Kollegialität bei Mobil- und Hybridarbeit

Vor der Pandemie gab es beim wichtigsten Team-Indikator, dem Teamgeist und Zusammenhalt unter den Kolleg*innen, mit Blick auf das Ausmaß an Mobilarbeit keinerlei Unterschiede. Das hat sich deutlich gewandelt: Insbesondere häufig hybrid Arbeitende bewerten diesen Aspekt seitdem stetig besser und empfinden ihn als überdurchschnittlich gut. Bei weiteren wichtigen Team-Indikatoren (Einsatzbereitschaft, Anerkennung) zeigt sich das vertraute Bild: Nach einem leichten Einbruch 2021 ist bei mobil und hybrid Arbeitenden eine Stabilisierung auf überdurchschnittlichem Niveau und damit insgesamt eine größere Kollegialität bei Mobil- und Hybridarbeit erkennbar.

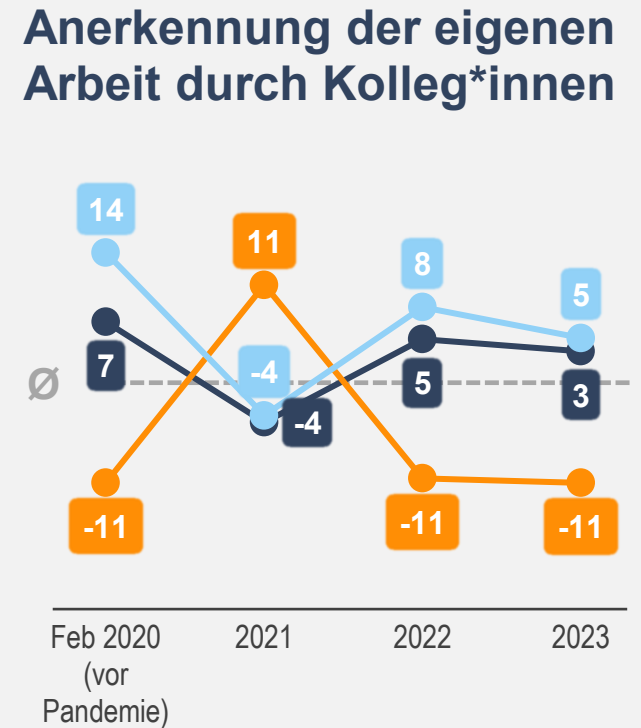
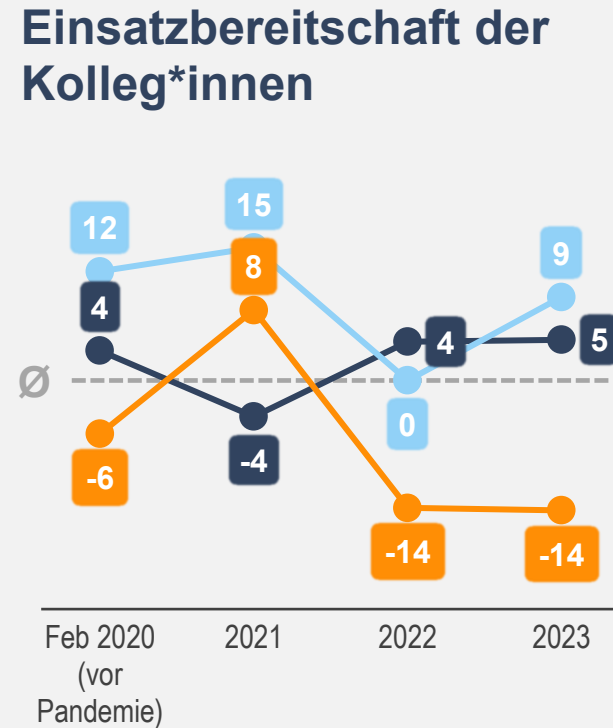
Auffällig ist, dass Nicht-Mobilarbeitende die Zusammenarbeit im Team mittlerweile als unterdurchschnittlich bewerten. Dies könnte mit einem veränderten Informationsfluss in hybriden Arbeitswelten zu tun haben, bei dem der Austausch unter den mobil Arbeitenden unter Umständen besser funktioniert als mit den im Büro/Betrieb Tätigen.

Hybridarbeit bei wichtigsten Indikatoren vorne

58 → Entwicklung wichtiger Team-Indikatoren

Priv. Bankgewerbe; Top 2 (ausgezeichnet/sehr gut), Abweichung vom Durchschnitt aller Beschäftigten in %

- Arbeit von zu Hause mind. 1x pro Woche
- häufig hybride Arbeit (jeweils mehrmals wöchentlich im Büro und zu Hause)
- keine Arbeit von zu Hause





16

Führung

Mehr Vertrauen, erhöhter Steuerungsaufwand

In den Pandemie Jahren 2021 und 2022 hat der AGV Banken die Führungskräfte befragt, welche Vor- und Nachteile mobiles Arbeiten für sie gegenüber der stationären Arbeit im Büro hat. Diese Fragen lassen sich heute angesichts der deutlichen Verschiebung zu hybridem Arbeiten nicht mehr in dieser Form stellen. Die Ergebnisse der Vorjahre liefern aber wertvolle Erkenntnisse über die Unterschiede zwischen mobiler Arbeit und klassischer Büroarbeit.

Die Kernaussagen der zurückliegenden Führungskräfte-Befragungen lauten: Das Vertrauen ist gewachsen, der Informationsfluss hat sich verbessert, der erhöhte Steuerungsaufwand in virtuellen Teams ist geblieben. Und Aspekte, die einen vertieften persönlichen Austausch erfordern, haben sich zwar verbessert, bleiben aber bei reiner oder überwiegender Mobilarbeit schwierig – etwa das Führen von Mitarbeitergesprächen, Personalentwicklung, die Rekrutierung und Einarbeitung neuer Kräfte.

Vertrauensvolle Zusammenarbeit verbessert

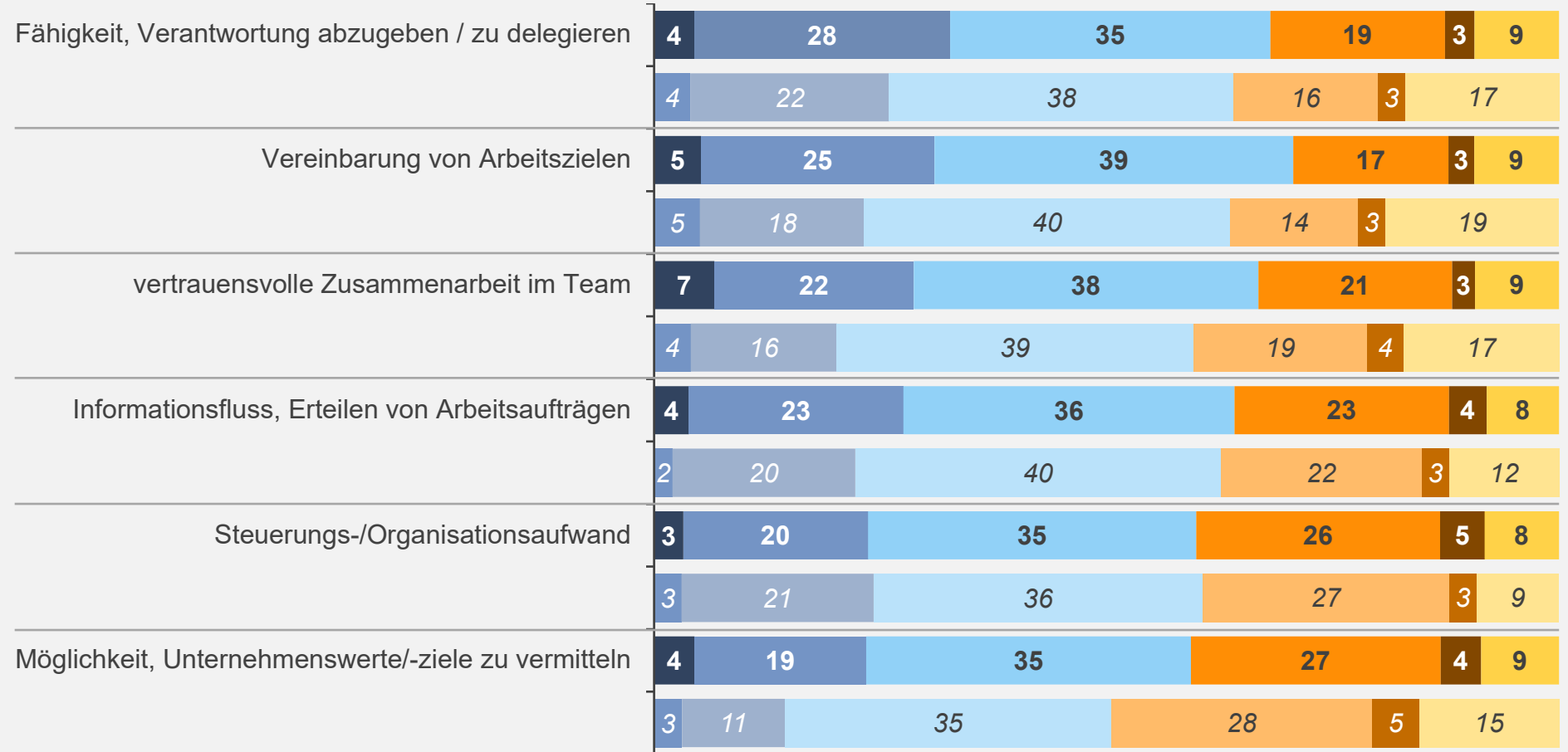
59 → Mobilarbeit vs. Arbeit im Büro/Betrieb

Priv. Bankgewerbe; in % der Führungskräfte, die auch in häuslicher Umgebung arbeiten

2022 / 2021

- erheblich besser
- besser
- teils / teils
- schlechter
- erheblich schlechter
- keine Auswirkung

Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken



Rekrutierung und Einarbeitung bleiben schwierig

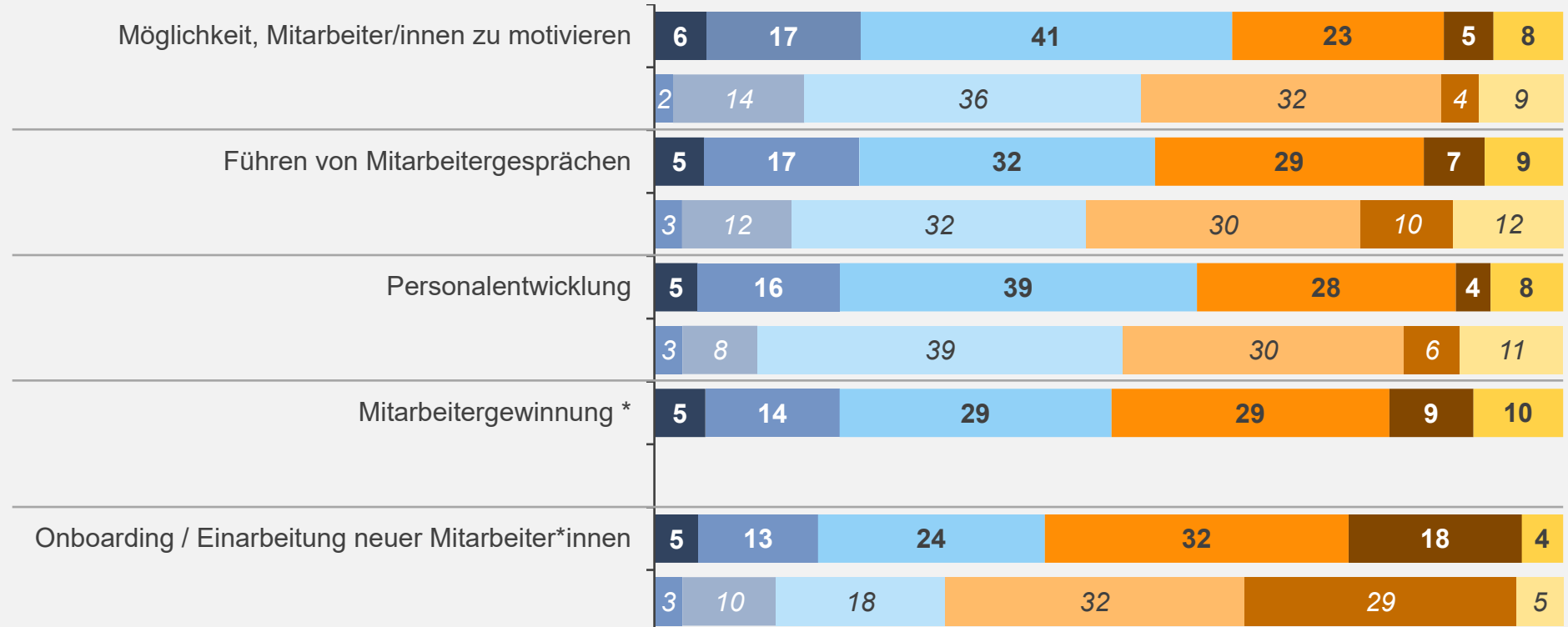
60 → **Mobilarbeit vs. Arbeit im Büro/Betrieb**
 Priv. Bankgewerbe; in % der Führungskräfte, die auch in häuslicher Umgebung arbeiten

2022 / 2021

- erheblich besser
- besser
- teils / teils
- schlechter
- erheblich schlechter
- keine Auswirkung

* 2022 erstmals erhoben

Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken



Erleichterung durch hybride Arbeitsformen

Der Beginn des Hybrid-Zeitalters in der Arbeitswelt erleichtert Führungskräften ganz offensichtlich die Arbeit. Die Mischung aus Führung auf Distanz und persönlichem Austausch erhöht zwar teilweise den Koordinations- und Steuerungsaufwand, vereinfacht aber angesichts wieder verstärkter persönlicher Präsenz und verbesserter Kommunikation ganz offensichtlich eine Reihe komplexer Führungsaufgaben.

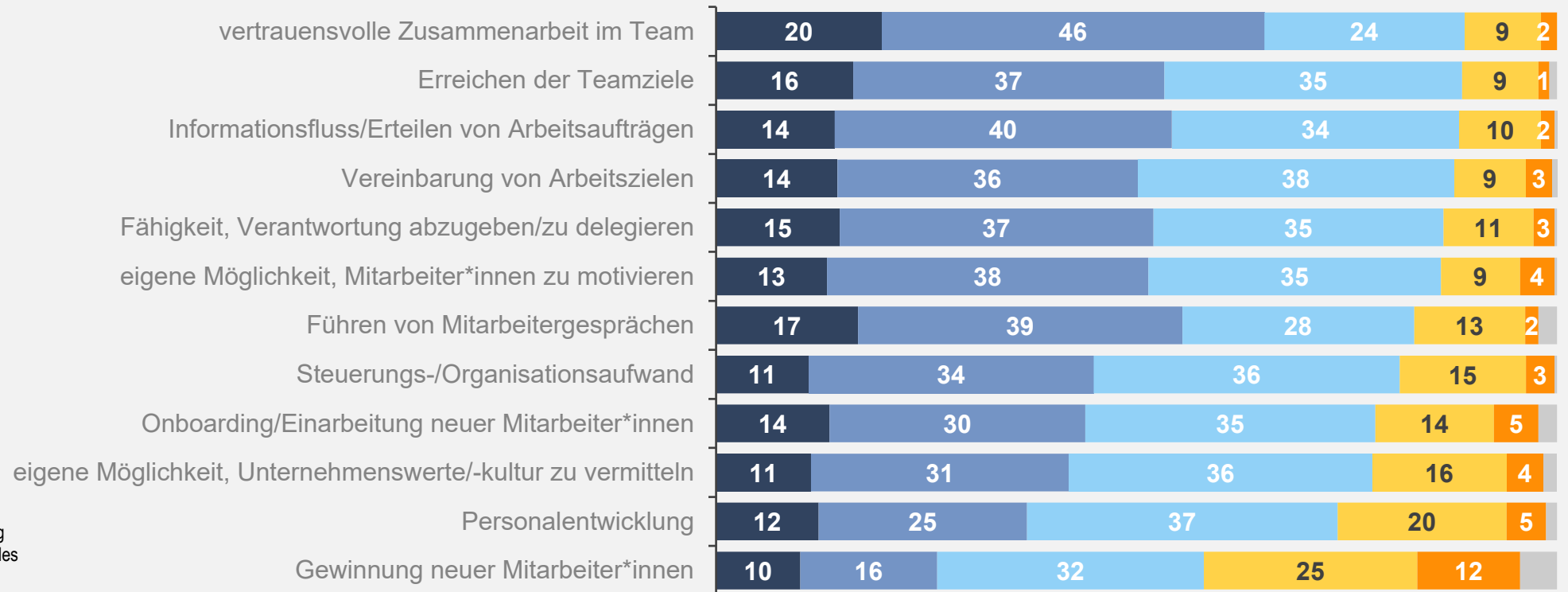
So funktionieren insbesondere die Zusammenarbeit im Team, das Formulieren und Erreichen von Zielen und der Informationsfluss sehr gut (jeweils an die 90 Prozent positive Bewertung), das gilt auch für das Delegieren von Aufgaben und die Motivation der Mitarbeitenden. Eine ebenfalls sehr große Mehrheit bewertet das Führen von Mitarbeitergesprächen in hybridem Arbeitsumfeld positiv, und über 80 Prozent haben keine Probleme mit dem Steuerungs- und Organisationsaufwand. Vergleichsweise schwierig bleibt die Rekrutierung, die aber dennoch mehrheitlich positiv beurteilt wird.

Großes Vertrauen, Rekrutierung schwieriger

61 → Führung in hybriden Arbeitsformen: Bewertung durch Führungskräfte

Priv. Bankgewerbe 2023; in % der Führungskräfte

- ausgezeichnet
- sehr gut
- gut
- annehmbar
- schlecht
- weiß nicht /k.A.



Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragung im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

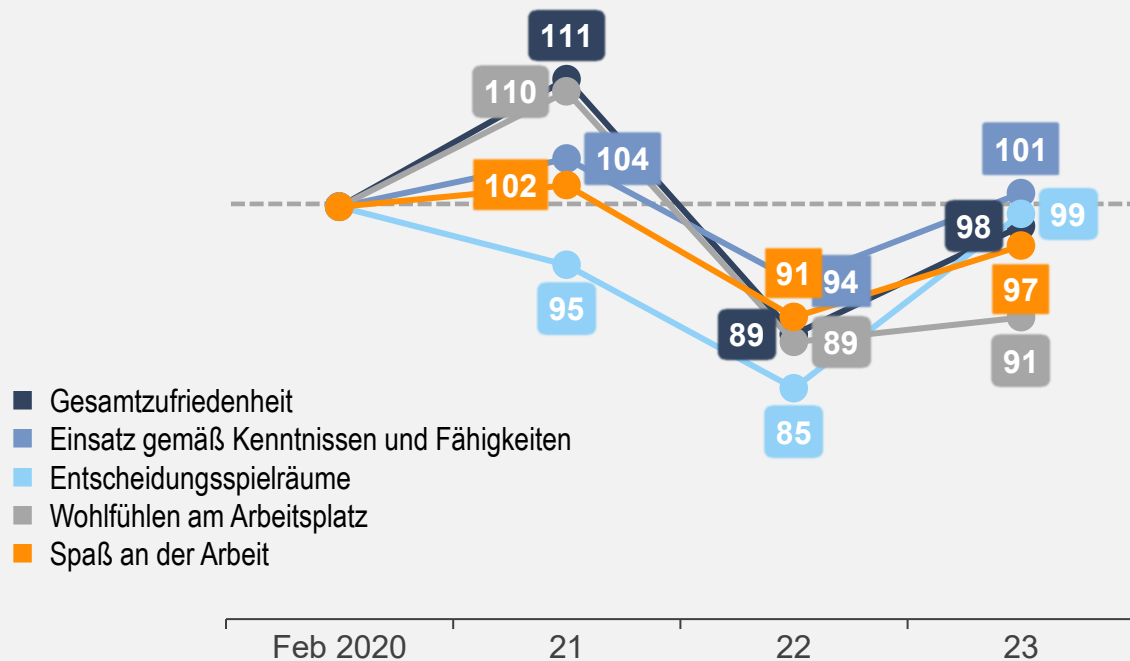
Weiterhin überdurchschnittlich zufrieden

Seit Jahren bewerten Führungskräfte wichtige Aspekte ihrer Arbeit deutlich überdurchschnittlich. So beurteilen aktuell 87 Prozent der Führungskräfte im privaten Bankgewerbe ihre Arbeit positiv, das sind drei Prozentpunkte mehr als im Durchschnitt der Belegschaften. Zugleich zeigt der Blick auf wichtige Indikatoren von Zufriedenheit und Arbeitsumfeld, dass den Führungskräften ihre Arbeit während der Pandemie – insbesondere 2022 – deutlich schwerer gefallen ist als zuvor. Die meisten Werte nähern sich inzwischen aber wieder dem hohen Niveau vor der Pandemie, der inzwischen wieder mögliche stärkere persönliche Austausch zwischen Führungskräften und Teams wirkt sich deutlich positiv auf Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Führungskräfte aus. Das überträgt sich offenbar auf die Beschäftigten: Mobil und hybrid Arbeitende bewerten aktuell wichtige Führungs-Indikatoren überdurchschnittlich gut. Dabei fällt auf, dass die Bewertungen der häufig hybrid Arbeitenden am besten ausfallen.

Zufriedenheit wieder fast auf Vor-Corona-Niveau

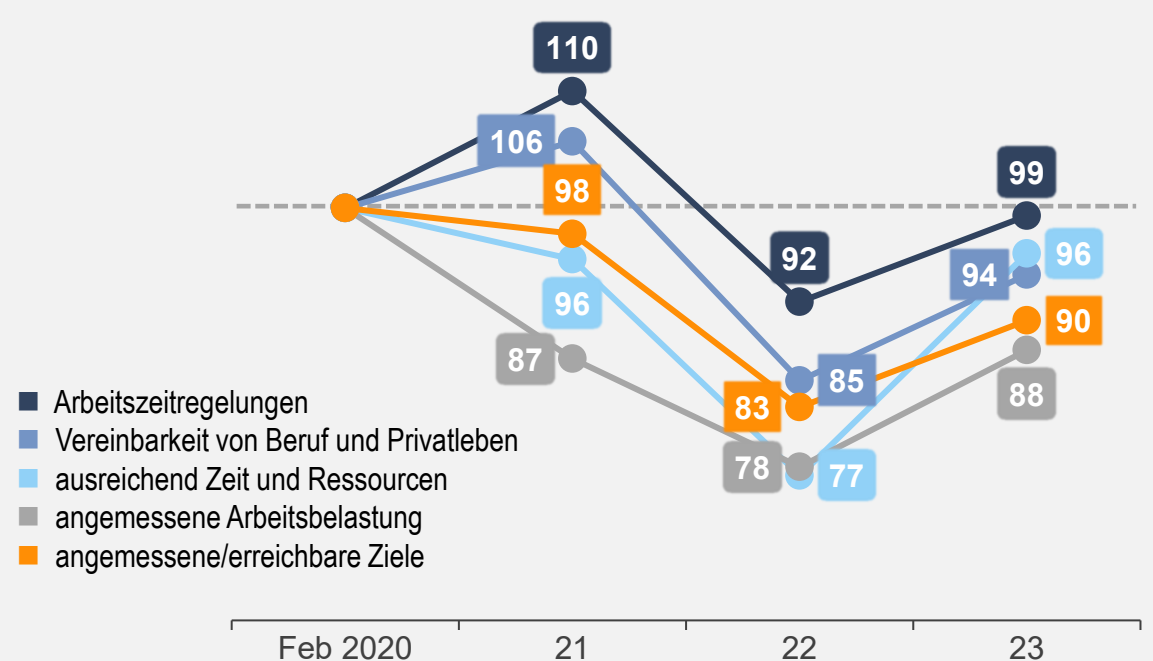
62 → Entwicklung Zufriedenheitsindikatoren

Priv. Bankgewerbe; Führungskräfte, Top 2 (äußerst/sehr zufrieden bzw. ausgezeichnet/sehr gut); Index 2020 = 100



63 → Entwicklung Arbeitsumfeld-Indikatoren

Priv. Bankgewerbe; Führungskräfte, Top 2 (ausgezeichnet/sehr gut); Index 2020 = 100

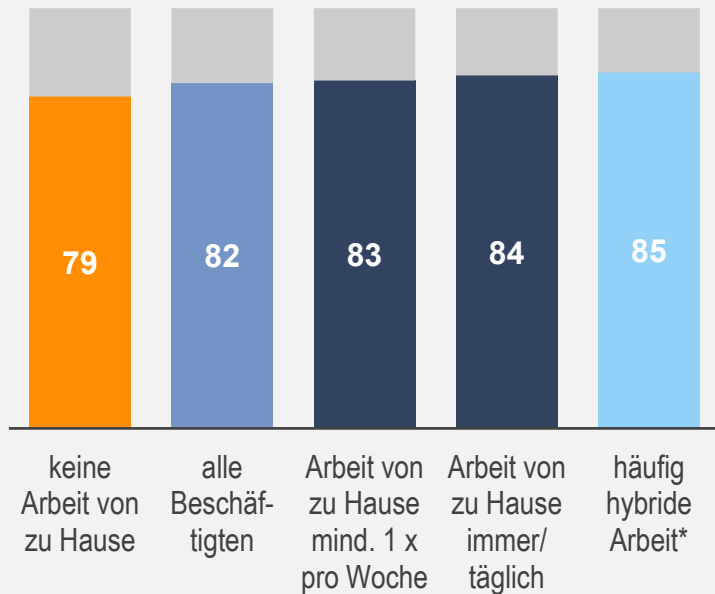


Bestnoten für Führung bei Mobilarbeit

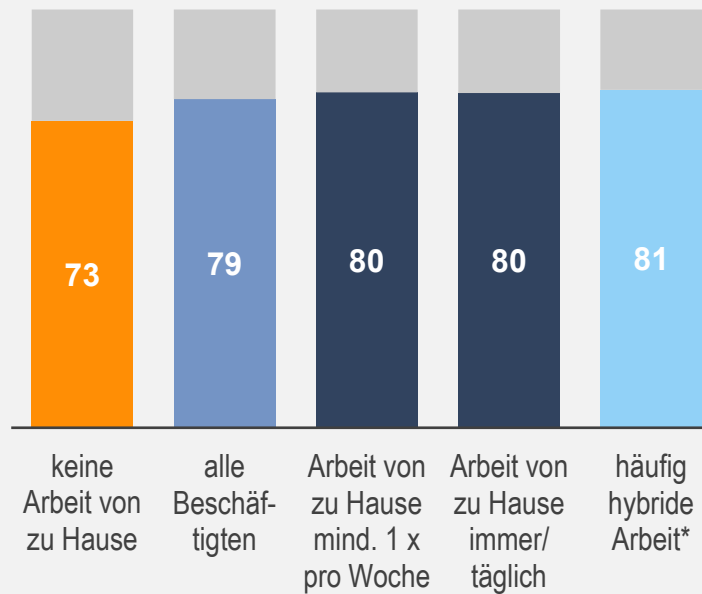
64 → Wichtige Führungs-Indikatoren nach Ausmaß an mobiler / hybrider Arbeit

Privates Bankgewerbe 2023; Top 3 (ausgezeichnet / sehr gut / gut), in % der Beschäftigten

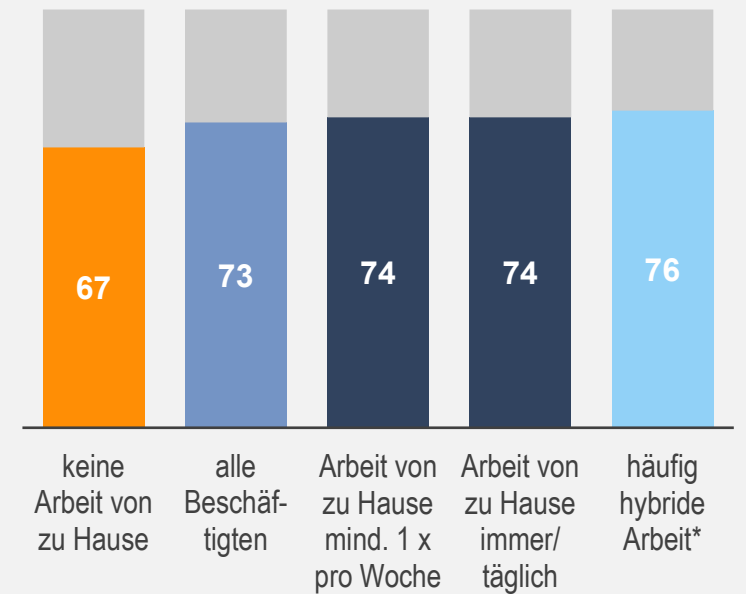
Respektvoller Umgang mit mir meinen und Kolleg*innen



Vertrauensverhältnis zur Führungskraft



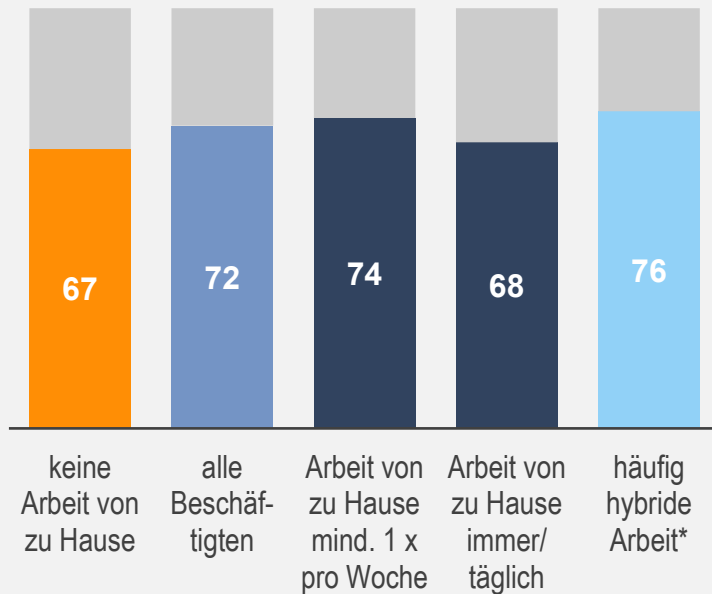
Vorbildrolle (zuverlässig, glaubwürdig, ehrlich)



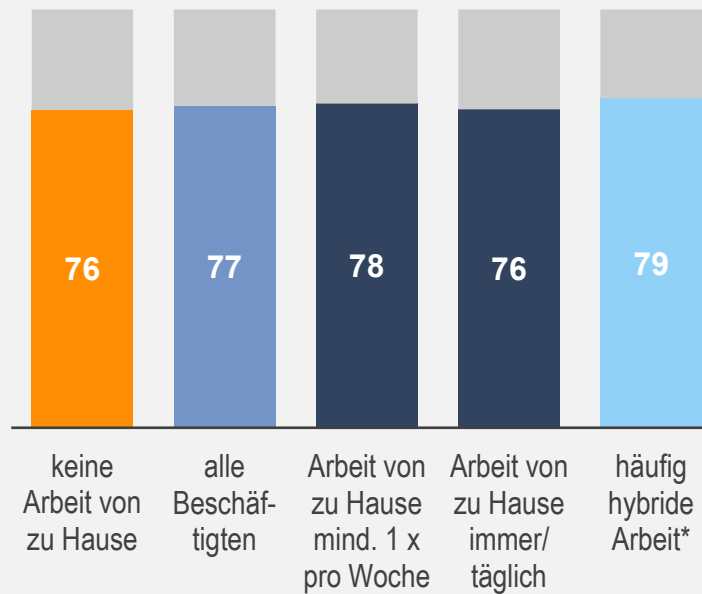
Beste Kommunikation bei hybrider Arbeit

65 → **Wichtige Indikatoren der Führungskommunikation nach Ausmaß an mobiler / hybrider Arbeit**
 Privates Bankgewerbe 2023; Top 3 (ausgezeichnet / sehr gut / gut), in % der Beschäftigten

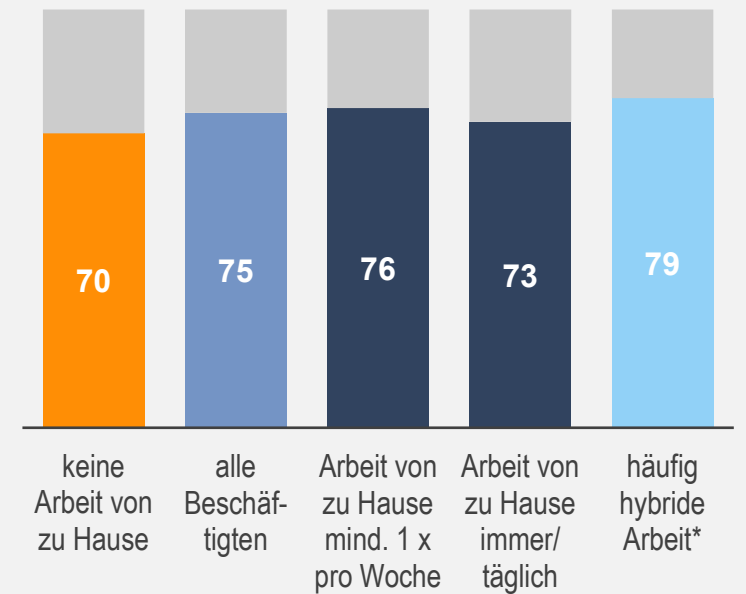
Offenheit und Transparenz in der Kommunikation



Team-Organisation (Abläufe, Routinen, Austausch)



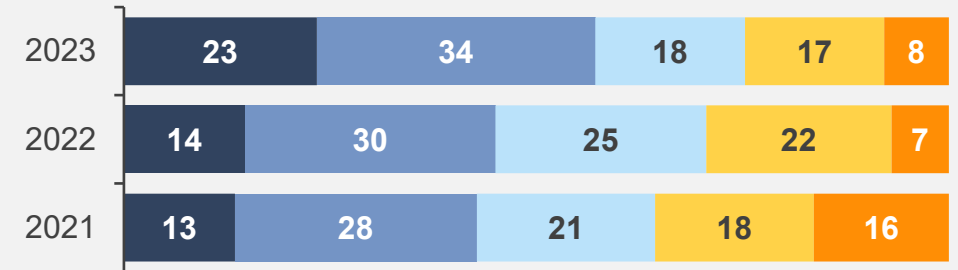
Unterstützung, wenn es bei der Arbeit Schwierigkeiten gibt



Deutliche Fortschritte

Die Banken-Arbeitgeber versetzen ihre Führungskräfte zunehmend in die Lage, dezentral und virtuell arbeitende Teams zu leiten: Eine deutliche Mehrheit (57 Prozent) der Führungskräfte fühlt sich von ihren Arbeitgebern ausreichend auf die Führung dezentraler/virtueller Teams vorbereitet, nur 25 Prozent verneinen das – erheblich weniger als in den Vorjahren.

66 → „Mein Arbeitgeber hat mich ausreichend für die Führung dezentraler/virtueller Teams geschult“
Priv. Bankgewerbe; in % der Führungskräfte



- Stimme voll und ganz zu
- Stimme eher zu
- unentschieden
- Stimme eher nicht zu
- Stimme gar nicht zu

Quelle: repräsentative Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe, Kantar im Auftrag des AGV Banken

AGVBANKEN

Herausgeber:

Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V.
Burgstr. 28
10178 Berlin

service@agvbanken.de
www.agvbanken.de

© Mai 2023