



IAP
Institut für Angewandte
Psychologie

IAP Studie 2023 – 7. Studie der IAP Studienreihe

Hybrides Arbeiten – der flexible Mensch in der Arbeitswelt 4.0

Ergebnisse der quantitativen und
qualitativen Befragung



Impressum

Herausgeber

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
IAP Institut für Angewandte Psychologie
Pfingstweidstrasse 96, Postfach
CH-8037 Zürich

Projektleitung

Dr. Anna-Lena Majkovic, Ellen Gundrum

Autorinnen Bericht

Birgit Werkmann-Karcher, Julia Kornfeind, Ellen Gundrum, Dr. Anna-Lena Majkovic, Seraphina Bieri

Sounding Board

Prof. Dr. Christoph Negri, Jean-Christophe Duméril

Methodisches Design und Auswertungen

Dr. Anna-Lena Majkovic, Birgit Werkmann-Karcher, Julia Kornfeind, Seraphina Bieri

Illustrationen und Layout

Vollkorn Design – Illustration & Grafik
Theresia Nuber, Layout

Zitationshinweis

Majkovic, A.-L., Gundrum E., Werkmann-Karcher B. Kornfeind, J., Bieri, S. (2023).
IAP Studie 2023: Hybrides Arbeiten – der flexible Mensch in der Arbeitswelt 4.0. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Weitere Informationen

zhaw.ch/iap/studie

IAP Studienreihe im Überblick

2017	1. IAP Studie: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0 (Teil 1) Quantitative Umfrage mit 629 Fach- und Führungskräften
2018	2. IAP Studie: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0 (Teil 2) Qualitative Interviews mit 23 Fach- und Führungskräften
2019	3. IAP Studie: Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz Qualitative Interviews mit 22 Personen
2021	4. IAP Studie: Selbstführung in selbstorganisierten Arbeitskontexten Qualitative Interviews mit 32 Fach- und Führungskräften
2021	5. IAP Studie: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0 (Monitoring-Studie) Quantitative Umfrage mit 641 Fach- und Führungskräften
2022	6. IAP Studie: Lernen in der Arbeitswelt 4.0 Quantitative Umfrage mit 174 Teilnehmenden (Teil 1) und Qualitative Interviews mit 12 Fach- und Führungskräften (Teil 2)
2023	7. IAP Studie: Hybrides Arbeiten – der flexible Mensch in der Arbeitswelt 4.0 Quantitative Umfrage mit 484 Teilnehmenden (Teil 1) und qualitativen Fokusgruppen mit 25 Fach- und Führungskräften (Teil 2)

Alle Studien stehen auf zhaw.ch/iap/studie zum Download bereit.

Inhaltsverzeichnis

	1. Über die Studie	3
	1.1. Theoretischer Hintergrund	3
	1.2. Methodik und Stichprobe	5
	2. Aktuelle Praxis hybrider Arbeit	7
	2.1. Umsetzung hybrider Arbeit in Organisationen	7
	2.2. Einstellung zu hybrider Arbeit	9
	2.3. Erfolgsfaktoren hybriden Arbeitens	10
	2.4. Vorteile hybrider Arbeit	12
	2.5. Herausforderungen hybrider Arbeit	13
	3. Hybrides Arbeiten und Teambindung	15
	3.1. Zusammenarbeit im Team und Teambindung	15
	3.2. Bedeutung Teambindung	17
	3.3. Massnahmen Teambindung	18
	4. Hybrides Arbeiten und Organisationsbindung	20
	4.1. Einstellung gegenüber Organisation	20
	4.2. Entwicklung und Stärke der Organisationsbindung	20
	5. Hybrides Arbeiten und Innovation	23
	5.1. Entwicklung der Innovationskraft und förderliche Faktoren	23
	5.2. Innovation und Vernetzung/Austausch	24
	6. Fazit	27
	Abbildungsverzeichnis	28
	Literaturverzeichnis	29

1. Über die Studie

1.1. Theoretischer Hintergrund

Wir leben in grossen Schritten in eine neue Arbeitswelt hinein, in der die digitale Transformation zwar anhaltend beschäftigt, aber längst nicht mehr den gesellschaftlichen Diskurs dominiert. Vielmehr reden wir derzeit über Künstliche Intelligenz, Fachkräftemangel oder generationenspezifische Erwartungen an Arbeit, Karriere und Leben. Wir erleben Verschiebungen der Grenzen zwischen Arbeit versus Nicht-Arbeit, indem wir die Orte und Räume erweitern, an denen Arbeit geleistet werden kann. Mit dieser Erweiterung kommen neue Fragen auf uns zu: Was riskieren wir, wenn der Rückzug aus dem Betrieb als dem einzigen Arbeitsort von Dauer sein wird? Was gewinnen wir? Wie entwi-

Hybrides Arbeiten wird in dieser Studie als **eine örtlich und zeitlich flexible Arbeitsform** definiert, die aus einer **Kombination der Arbeit vor Ort** in den Räumlichkeiten des Arbeitgebenden und der Arbeit **im Home-Office** oder an **Dritten Orten** (z. B. Coworking Space, Café, Zug etc.) besteht. Inhaltsgleiche Begriffe dafür sind «mobil-flexible Arbeit» (vgl. Weichbrodt & Soltermann, 2022), «Flexwork», «Smartwork» oder «alternierende Teleheimarbeit».

In Referenz auf den englischen Sprachraum wird auch der Begriff «Remote Work» gleichbedeutend verwendet. «Remote only» drückt den umfassenden Verzicht auf Anwesenheit vor Ort im Betrieb aus. Man lässt es also Mitarbeitenden völlig frei zu entscheiden, wo sie leben und arbeiten wollen. «Remote first» wiederum umschreibt die Erwartung an eine gelegentliche Präsenz vor Ort in weiträumigen Zeitabständen.

ckelt sich die Bindung zur Organisation und den Kolleg:innen? Wie gut gelingen Innovationsprozesse auf digitalen Kommunikationswegen? Wie wird das Arbeiten an verschiedenen Orten erlebt und welche Herausforderungen stellen sich den Mitarbeitenden und den Führungspersonen? Die 7. IAP-Studie dreht sich um diese Fragen.

Das Arbeiten von ausserhalb des Betriebs wurde erst mit der Covid-19-Pandemie für einen grösseren Teil der Arbeitnehmenden möglich. Zur Höchstphase 2020 leisteten 39,6% der erwerbstätigen Personen in der Schweiz zumindest gelegentlich Arbeit von zu Hause, verglichen mit knapp 25% ein Jahr zuvor (BFS, 2021). Mit den guten Erfahrungen in der Pandemiezeit blieben auch im «New Normal» nach der Pandemie Wahlmöglichkeiten des täglichen Arbeitsortes bestehen. Viele Organisationen haben dafür ihre Arbeitsort-Richtlinien aktualisiert. In letzter Zeit werden nun vermehrt Richtlinien-Änderungen aus den USA und auch innerhalb der Schweiz berichtet, mit denen Freiheiten in der Wahl der Arbeitsorte zurückgenommen werden (Swiss IT Magazine, 2023; Tages-Anzeiger, 2024). Dahinter verbergen sich häufig Bedenken über die Auswirkungen von hybrider Arbeit auf Produktivität, Bindung und Zusammenhalt sowie Innovationskraft.

Wie gut begründet sind diese Bedenken?

Was Produktivität im Home-Office betrifft, liegen einige Studien aus der Zeit vor und während der Corona-Pandemie vor (z.B. Bloom et al., 2015; Hofmann et al., 2020; Bloom et al., 2022; Bockstahler et al., 2022; Barrero et al., 2023). Sie belegen eine Steigerung oder ein Gleichbleiben derselben. Am bemerkenswertesten ist sicherlich die Studie von Bloom et al. (2015), da es sich hierbei um ein Feldexperiment unter Call-Center-Mitarbeitenden handelt. In Messungen über mehrere Monate hin-

weg wurde die Produktivität der Mitarbeitenden im Home-Office mit denjenigen im Betrieb verglichen. Es wurden Produktivitätsgewinne durch die Arbeit im Home-Office festgestellt. Nun variieren die Art der Arbeit und der Aufgaben ebenso wie das Befinden von Menschen und ihre Arbeitsumgebungen ausserhalb des Betriebs. Auch kulturelle und branchenspezifische Aspekte spielen eine Rolle. Daher ist es nicht möglich, eine absolute Aussage über die Produktivitätsentwicklung mit Einführung hybriden Arbeitens zu machen. Allerdings gibt es eine klar positive Tendenz der Untersuchungen hin zu mehr Produktivität, Zufriedenheit und Autonomie durch die Einführung von Home-Office Möglichkeiten (Jamal et al., 2023).

Die Entwicklung der Bindung ans Unternehmen und ans eigene Team stellt einen weiteren Forschungsbereich im Kontext des hybriden Arbeitens dar, der oft zusammen mit der Produktivitätsentwicklung untersucht wird. Während Produktivität als Ergebnis betrachtet wird, gelten das Commitment zur Organisation und zum Team als eine mögliche Bedingung dafür. Daher stellt sich die Frage: Welche Veränderungen in der Identifikation, der Verbundenheit und dem Zugehörigkeitsgefühl zieht es nach sich, wenn man seltener vor Ort im Büro ist und die Kolleg:innen nicht mehr so häufig in Persona sieht?

In unserer Studie definieren wir **Bindung an eine Organisation** unter Bezugnahme auf Felfe (2020) als die Verbundenheit, Zugehörigkeit und Identifikation, die Mitarbeitende ihrem Unternehmen gegenüber empfinden. In der Fachliteratur wird der Begriff Mitarbeitendenbindung häufig synonym zu **Commitment** oder organisationalem Commitment verwendet. Aktuellere Publikationen differenzieren das Konzept des Commitments weiter aus. So unterscheidet man neben dem Commitment gegenüber der Organisation das Commitment gegenüber der Arbeitsgruppe, der Tätigkeit oder dem Beruf.

Unternehmensvertreter:innen schätzen «Zusammenhalt und Identifikation mit dem:der Arbeitgeber:in» derzeit als Herausforderung für ihr Unternehmen ein und nennen sie an dritter Stelle, nach dem Fachkräftemangel und der Gesundheit der Mitarbeitenden (Weichbrodt et al., 2022).

Mitarbeitende sagen aber häufig, dass gerade die Möglichkeit zur Arbeit von ausserhalb des Betriebs ihre Bindung an die Organisation gestärkt habe. Diese Möglichkeit gilt oft als Vertrauensbeweis der Organisation, und sie erleichtert die Bewältigung des Alltags enorm. Die bisherige Forschung zeichnet ein uneinheitliches Bild: Eine Vielzahl von Studien stellt ein höheres organisationales Commitment und höhere Zufriedenheit bei Arbeitnehmenden fest, die von ausserhalb des Betriebs arbeiten konnten (Gajendran et al., 2024; Gajendran et al., 2021; Martin & Macdonnell, 2012). Auf den deutschsprachigen Raum und jüngere Zeit bezogene Untersuchungen fanden wiederum keinen Zusammenhang zwischen Home-Office-Intensität und affektivem Commitment (Becker et al. 2022). Backhaus et al. (2019) stellten hingegen fest, dass das erlebte Gemeinschaftsgefühl am Arbeitsplatz von der Home-Office-Intensität abhing: es war bei einer Home-Office-Quote von bis zu einem Tag pro Woche positiver und negativer bei zwei und mehr Tagen im Home-Office. Dass die Identifikation mit Team oder Unternehmen und das Zugehörigkeitsgefühl generell bei mobiler Arbeit schwindet, hielten 42 % der von Weichbrodt & Soltermann (2022) befragten Erwerbstätigen für eine zutreffende Aussage; fast ebenso viele widersprachen ihr. Weitere Forschung zu den verschiedenen Bindungs«objekten» Organisation-Team-Aufgabe wird hier zu mehr Klarheit beitragen können.

Ein weiterer Bereich, der von grossem Interesse und offenen Fragen gekennzeichnet ist, bezieht sich auf die Innovationskraft bei hybridem Arbeiten: Wie kommen neue Ideen in die Arbeitswelt, wenn man mehr mit sich allein ist als im Austausch mit Kolleg:innen? Wenn die Zufallsbegegnungen seltener werden und damit auch die glücklichen Zufälle, die einem genau zur richtigen Zeit völlig unabsichtlich wertvolle Informationen liefern? Allgemein gilt die

Studienlage zur Innovationsleistung unter hybriden Arbeitsbedingungen zurzeit noch als unzureichend (z. B. Konrad-Märk, 2021).

Eine Unterscheidung zwischen den Auswirkungen von hybridem Arbeiten auf die Entstehungsbedingungen neuer Ideen einerseits und den systematischen, ganzheitlichen Innovationsprozess andererseits vorzunehmen, erscheint hilfreich zu sein. Was die Entstehung neuer Ideen als Ausgangspunkt für Innovationen betrifft, gilt die Sorge hauptsächlich den beim hybriden Arbeiten reduzierten Zufallsbegegnungen. Denn man schreibt der Kommunikation über die etablierten Team- und Bereichsgrenzen hinaus zu, dass erst damit Informationen und Ideen durchlässig durch die Organisation fliessen und dadurch zu Innovationen beitragen können (vgl. Yang et al., 2022). Daher ist der Fokus auf den Informationsaustausch über Teamgrenzen hinweg von Interesse.

Die Gestaltung eines systematischen Innovationsprozesses in hybriden Settings haben Hochfeld et al. (2022) in einem Blueprint skizziert. Der Blueprint zeigt auf, wie Innovationsprozess-Schritte in virtuellen wie in analogen Zusammenarbeitsformen bewusst gewählt und durchgeführt werden können. Damit können Erfahrungen gesammelt und diese weiter beforscht werden.

1.2. Methodik und Stichprobe

Die IAP-Studie umfasst eine quantitative Online-Umfrage. Zusätzlich wurden Leitfaden-Interviews in Fokusgruppen mit Mitarbeitenden, Führungskräften und Fachpersonen aus dem Human Resource Management (HRM) und der Personalentwicklung geführt.

In der quantitativen Umfrage haben 484 Personen einen Online-Fragebogen zu ihren Erfahrungen und Einstellungen bezüglich hybrider Arbeit ausgefüllt. Ziel war es, ein umfassendes Bild davon zu erhalten, wie hybride Arbeit in der aktuellen Arbeitswelt gelebt und wahrgenommen wird. Im Fokus standen dabei insbesondere die Qualität der Zusammenarbeit, die Bindung an das eigene Team und die Organisation sowie die Entwicklung der Innovationskraft.

Die Stichprobe umfasste 298 Frauen, 183 Männer und 3 non-binäre Personen mit einem Durchschnittsalter von 45 Jahren (siehe Abbildung 1). Eine Mehrheit der Befragten hat Führungsaufgaben und zwei Drittel arbeiten in einem Grossunternehmen (> 250 Mitarbeitende). Mit 71 % hat ein sehr hoher Anteil mindestens einen Fachhochschulabschluss.

Teil 1

Quantitative Online-Umfrage

- Juni bis August 2023
- N = 484
- 56 % haben Führungsaufgaben
- 34 % aus KMU, 66 % aus Grossunternehmen
- 88 % unselbständige Erwerbstätigkeit
- 71 % haben mindestens einen Fachhochschulabschluss
- 183 ♂, 298 ♀, 3 non-binäre Personen
- Durchschnittsalter: 45 Jahre

Abbildung 1: Stichprobe Quantitative Umfrage

Teil 2

Fokusgruppen

- August bis Mitte September 2023
- 2 Fokusgruppen pro Funktion à je 3–5 TN
- N = 25
- Funktionsgruppen:
 - Mitarbeitende
 - Führungskräfte
 - Human Resources Manager:innen
- unterschiedliche Branchen und Standorte in der Schweiz
- Personen mit Erfahrung in hybridem Arbeiten

Abbildung 2: Stichprobe Fokusgruppen

Um die Ergebnisse der quantitativen Befragung präziser einordnen zu können, wurden anschliessend vertiefende Interviews mit Fokusgruppen geführt. Für die Interviews wurden 25 Fach- und Führungskräfte ausgewählt, die in der Online-Befragung freiwillig angegeben hatten, auch für ein nachfolgendes Interview zur Verfügung zu stehen. Sie wurden gemäss ihrer Rolle (Mitarbeitende, Führungskräfte oder Human Resources Manager:innen) in 6 Fokusgruppen à 3–5 Personen eingeteilt (siehe Abbildung 2). Dabei wurde auf eine gleichmässige Verteilung von Geschlecht, Branchen, Unternehmensgrösse und Dauer der Orga-

nisationszugehörigkeit geachtet. Alle Personen gehörten Unternehmen in der Schweiz an. Voraussetzung für die Teilnahme war, dass die Personen bereits Erfahrung mit hybridem Arbeiten mitbringen.

Mit diesen Fokusgruppen wurden anhand eines strukturierten Leitfadens 1.5 Stunden dauernde Online-Interviews durchgeführt. Die Aufbereitung und Auswertung der Aussagen geschah nach wissenschaftlichen Standards der qualitativen Datenanalyse (Kuckartz, 2018) mit Hilfe der Datensoftware MAXQDA.



2. Aktuelle Praxis hybrider Arbeit

2.1. Umsetzung hybrider Arbeit in Organisationen

Der erste Teil der Online-Umfrage konzentrierte sich auf die aktuelle Praxis hybrider Arbeit. Das hybride Arbeitsmodell scheint sich in der Arbeitswelt durchgesetzt zu haben. Bei 78 % der Befragten der Online-Studie hat sich der Anteil der Arbeitszeit an Dritten Orten und/oder im Home-Office vergrößert oder eher vergrößert im Vergleich zur Zeit vor der Corona-Pandemie. Die Mehrheit der Befragten (66 %) gibt an, dass sie ihren Job grundsätzlich 2 bis 4 Tage vom Home-Office oder von Dritten Orten aus erledigen könnten.

Durchschnittlich wird 60 % der Arbeitszeit vor Ort verbracht, wobei Führungskräfte mehr vor Ort sind als Mitarbeitende (siehe Abbildung 3). Die Dritten Orte spielen eine kleine Rolle (6 %), folglich wird vor allem das Home-Office mit rund 34 % Arbeitszeitanteil als Alternativort zum Büro genutzt. Dies steht im Kontrast zur Situation vor 5 Jahren wie einige der Fokusgruppenteilnehmenden berichte-

ten. Vor der Covid-Pandemie sei Home-Office bei ihnen in der Organisation noch nicht möglich gewesen oder wurde nur in Spezialfällen erlaubt.

In der Online-Umfrage wird ersichtlich, dass aktuell 40 % der Befragten keinen festen Arbeitsplatz im Unternehmen haben. Mitarbeitende mit Führungsaufgaben verfügen im Vergleich zu Mitarbeitenden ohne Führungsaufgaben häufiger über einen festen Arbeitsplatz (63 % vs. 52 %). Für die dargestellten Prozentzahlen dieser und folgender Diagramme gilt: Durch die Rundung summieren sich Prozentwerte nicht immer auf 100 %.

In der Online-Umfrage zeigt sich, dass hybrides Arbeiten heute in den Organisationen unterschiedlich geregelt wird. Die Mehrheit der Befragten berichten einerseits von verbindlichen Richtlinien, aber auch von individuellen Vereinbarungen mit der Führungsperson und Absprachen im Team (siehe Abbildung 4). Dies deckt sich mit den qualitativen Ergebnissen: In den Fokusgruppen wird von einigen geschildert, dass es verbindliche Richtli-

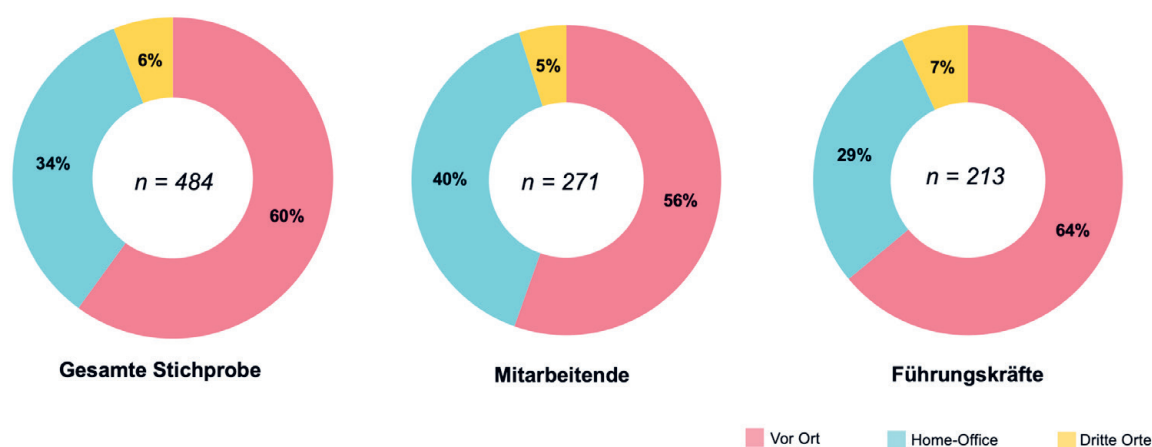
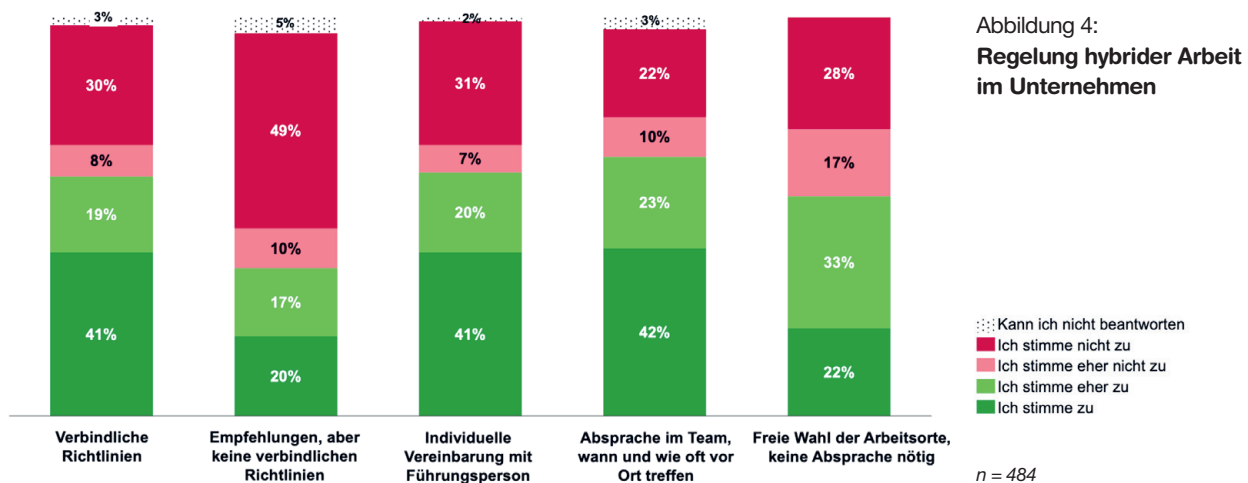


Abbildung 3: Durchschnittliche Verteilung der Arbeitszeit auf verschiedene Arbeitsorte*

* Für die dargestellten Prozentzahlen dieser und folgender Diagramme gilt: Durch die Rundung summieren sich Prozentwerte nicht immer auf 100 %.



nien in ihrem Unternehmen gibt, jedoch eine gewisse Flexibilität bei der Auslegung der Richtlinien durch die Führungsperson und auf Teamebene vorhanden ist.

«Wir selbst haben eine Regelung, dass wir jeweils montags im Büro sind, alle im Team. Das ist eigentlich unsere fixe Insel, wo wir uns alle sehen. Als ich angestellt wurde, hiess es, 3 Tage im Office und der Rest zu Hause möglich. In der Zwischenzeit ist das aber sehr flexibel, es kann auch pro Vorgesetzten definiert werden.»

(Fokusgruppe Mitarbeitende)

«Mein Chef ist auch sehr, sehr flexibel, solange die Arbeit stimmt, kann ich mehr oder weniger machen, was ich will.»

(Fokusgruppe Mitarbeitende)

Es ist anzunehmen, dass sich die räumliche und zeitliche Flexibilität hybriden Arbeitens in unterschiedlichen Arbeitsweisen manifestiert. Tatsächlich beobachtet die Mehrheit der Führungspersonen und HR Manager:innen aus den Fokusgruppen eine hohe Variation der Arbeitsweisen innerhalb der Teams und auch zwischen den Teams (siehe Abbildung 5).

Am häufigsten wird auf die unterschiedliche Nutzung der räumlichen Flexibilität hingewiesen.

«Generell habe ich den Eindruck, dass bei uns das sehr individuell gehandhabt wird. Wir haben Mitarbeitende, die kommen auch jeden Tag gerne ins Büro und andere (...) kommen dann einmal im Monat.»

(Fokusgruppe HR Manager:innen)

Gründe für die heterogenen Arbeitsweisen werden von den Fokusgruppenteilnehmenden vor allem in den unterschiedlichen (sozialen) Bedürfnissen der Mitarbeitenden vermutet. Viele der Fokusgruppenteilnehmenden nehmen keine Spannungen im Team aufgrund heterogener Arbeitsweisen wahr. Nichtsdestotrotz bedingen heterogene Arbeitsweisen innerhalb eines Teams eine gute Koordination der Teamarbeit. Auf die Frage, wie die Zusammenarbeit bei den Fokusgruppenteilnehmenden koordiniert wird, nennt etwas mehr als ein Drittel, dass dies durch Absprachen und Regeln im Team erfolgt. Weiter zeigt sich, dass Meetings vor Ort oder gemeinsames Arbeiten vor Ort wichtige Aspekte der Koordination sind. Mehrfach genannt werden in diesem Zusammenhang hybride Meetings, regelmässige Team Meetings vor Ort, ein fester Vorort-Tag im Team oder auch nach Bedarf im Team vor Ort arbeiten (siehe Abbildung 6).



Abbildung 5: **Homogenität/Heterogenität der Arbeitsweisen**

«Wenn es um soziale Kompetenzen oder zwischenmenschliche Themen geht, wenn es Schwierigkeiten gibt mit Mitarbeitern oder schwierige Projekte, knifflige Projekte, wo es auch um Menschen geht, dann denke ich, ist es besser, sich persönlich zu treffen.»

(Fokusgruppe Führungskräfte)

Letzteres deckt sich mit der quantitativen Online-Befragung. Mehr als zwei Drittel der Befragten (70 %) arbeiten mindestens an einem Tag in der Woche mit ihrem Team zusammen vor Ort (vgl. Abbildung 7).

2.2. Einstellung zu hybrider Arbeit

In der Online-Umfrage zeigte sich, dass die Einstellung der Befragten zu hybridem Arbeiten weitgehend positiv ist. 77 % empfinden die Möglichkeit 2–3 Tage pro Woche im Home-Office oder an Dritten Orten arbeiten zu können als positiv. Nur 5 % bewerten diese Möglichkeit als negativ. Weiter geben 69 % der Befragten an, dass sie aktuell hybrides Arbeiten positiver beurteilen als vor der Corona-Pandemie. 27 % berichten keine Veränderung ihrer Einstellung gegenüber hybridem Arbeiten und lediglich 4 % beurteilen es negativer (siehe Abbildung 8).



Abbildung 6: **Koordination der Zusammenarbeit**

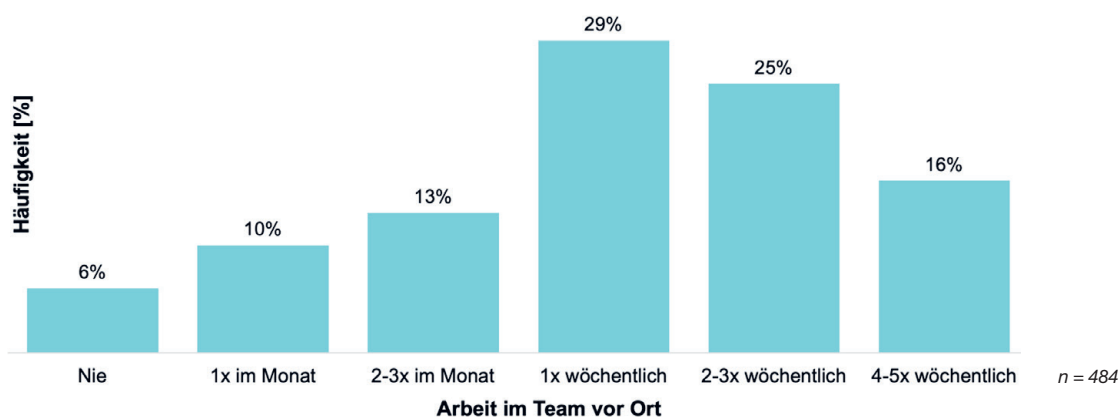


Abbildung 7: Häufigkeit gemeinsamer Teamarbeit vor Ort*

* Für die dargestellten Prozentzahlen dieser und folgender Diagramme gilt: Durch die Rundung summieren sich Prozentwerte nicht immer auf 100 %.

Die positive Einstellung zu hybridem Arbeiten spiegelt sich auch im Wunsch der Befragten wider, zukünftig hybrid arbeiten zu können. Die Möglichkeit im Home-Office zu arbeiten, ist zu einem Kriterium beim Stellenwechsel geworden: 87 % würden nur dann ihre Stelle wechseln, wenn sie die Möglichkeit hätten, 1 bis 3 Tage in der Woche im Home-Office zu arbeiten (siehe Abbildung 9).

2.3. Erfolgsfaktoren hybriden Arbeitens

Der Erfolg hybriden Arbeitens wird durch unterschiedlichste Faktoren auf der Ebene der Organisation, des Teams und des Individuums beein-

flusst. In dieser Studie wurde der Fokus auf die Teamebene gelegt. Die Studienteilnehmenden konnten aus einer Liste von 11 Erfolgsfaktoren bis zu vier Faktoren auswählen, welche ihrer Meinung nach am wichtigsten für erfolgreiches hybrides Arbeiten sind. Die vier meistgenannten Erfolgsfaktoren für hybrides Arbeiten in der Online-Umfrage sind: Die Möglichkeit, den Arbeitstag flexibel zu gestalten (63 %), sich gegenseitig auf dem Laufenden halten im Team (54 %), regelmässige Treffen vor Ort mit dem Team (52 %) und gute Erreichbarkeit von Teamkolleg:innen (44 %). Es fällt auf, dass Faktoren, welche die Teamkolleg:innen betreffen, wichtiger für den Erfolg eingeschätzt werden als Faktoren im Zusammenhang mit der Führungskraft – wie beispielsweise: Regelmässiges Feed-

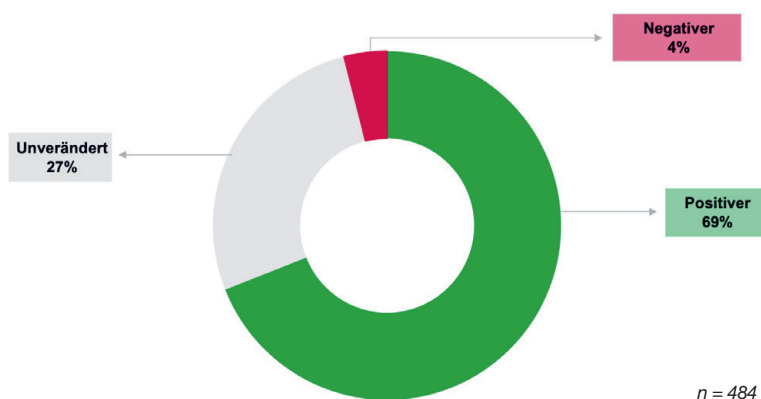


Abbildung 8: Bewertung der Möglichkeit hybrider Arbeit (im Vergleich zu vor der Corona-Pandemie)

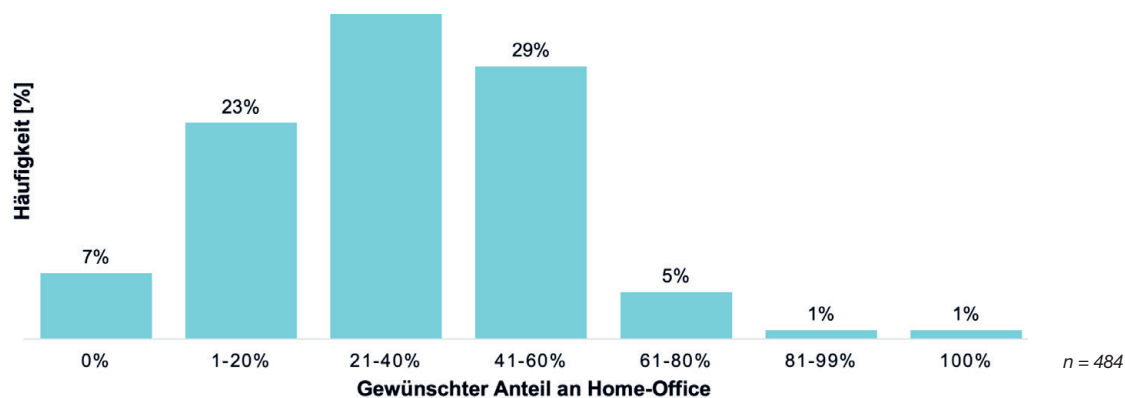


Abbildung 9: Gewünschter Anteil an Home-Office bei Stellenwechsel*

* Für die dargestellten Prozentzahlen dieser und folgender Diagramme gilt: Durch die Rundung summieren sich Prozentwerte nicht immer auf 100%.



Abbildung 10: Erfolgsfaktoren für hybrides Arbeiten

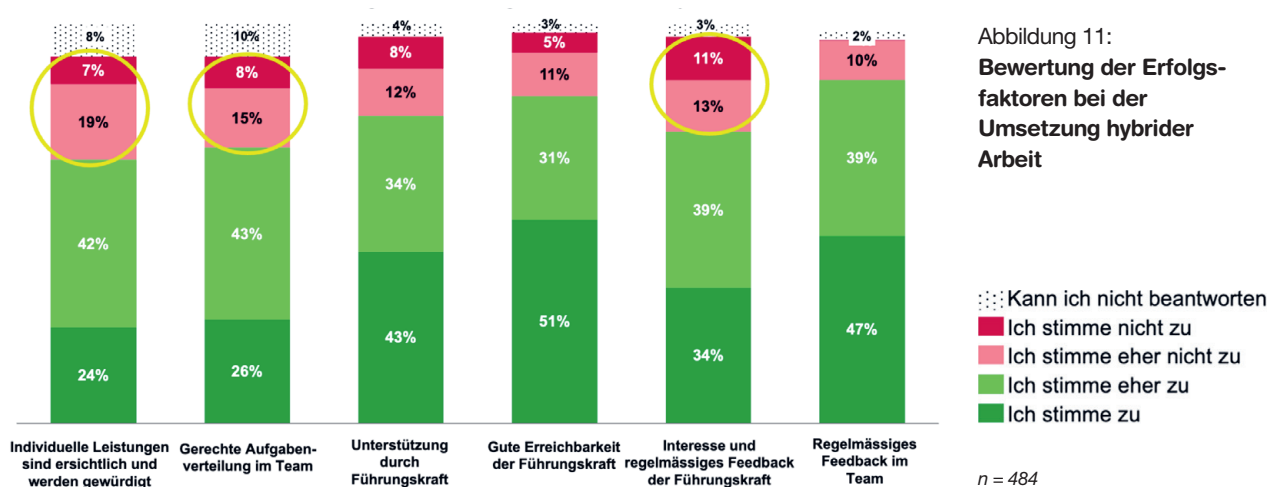


Abbildung 11: Bewertung der Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung hybrider Arbeit

back der Führungskraft, gute Erreichbarkeit der Führungskraft oder das Sichtbarmachen von individuellen Leistungen (siehe Abbildung 10).

Die tatsächliche Umsetzung der genannten Erfolgsfaktoren wird von der Mehrheit der Befragten gut bewertet. Am ehesten zeigt sich Verbesserungspotenzial bei den Führungskräften. Wie in Abbildung 11 ersichtlich, stimmt ein Viertel der Befragten nicht zu, dass die Erfolgsfaktoren Sichtbarkeit und Würdigung individueller Leistungen, gerechte Aufgabenverteilung im Team sowie Interesse und regelmässiges Feedback der Führungskraft, in ihrem Unternehmen aktuell umgesetzt werden.

2.4. Vorteile hybrider Arbeit

Das hybride Arbeiten bringt einige positive Aspekte mit sich. Auf die offene Frage nach den Vorteilen hybrider Arbeit wird in den Fokusgruppen am häufigsten eine flexiblere Tagesgestaltung genannt (siehe Abbildung 12). Einige sehen die Zeitersparnis durch das Wegfallen des Pendelns als einen erheblichen Vorteil.

Des Weiteren schätzen die Fokusgruppenteilnehmenden die Work-Life Integration unter hybrider

Arbeit besser ein. So berichten sie, dass sie mehr Zeit mit der Familie verbringen können oder einfacher Arbeiten im Haushalt oder Freizeittätigkeiten in ihren Alltag integrieren können.

«Wenn ich Home-Office habe, können wir miteinander frühstücken, wir können miteinander Mittagessen und auch am Abend sind dann alle frühzeitig wieder zu Hause und können sich sehen. Das hat so die Familienqualität extrem gesteigert, so das Zusammensein.»

(Fokusgruppe Mitarbeitende)

In diesem Zusammenhang stellen einige Teilnehmende eine gesündere Lebensweise aufgrund von hybridem Arbeiten bei sich fest. Dies liegt unter anderem daran, dass sie sich die Zeit nehmen können, für sich selbst zu kochen, Sport zu treiben und Pausen freier zu strukturieren.

«Der positive Effekt ist sicher, verschiedene Lebensbereiche gut zusammenzubringen. (...) Dass ich halt auch mal rasch um 11:00 Uhr eine Runde durch den Wald joggen kann.»

(Fokusgruppe Führungskräfte)

Auch erleben sie das Arbeiten im Home-Office als fokussierter und berichten eine Steigerung der Effizienz sowie der Qualität der Arbeit.

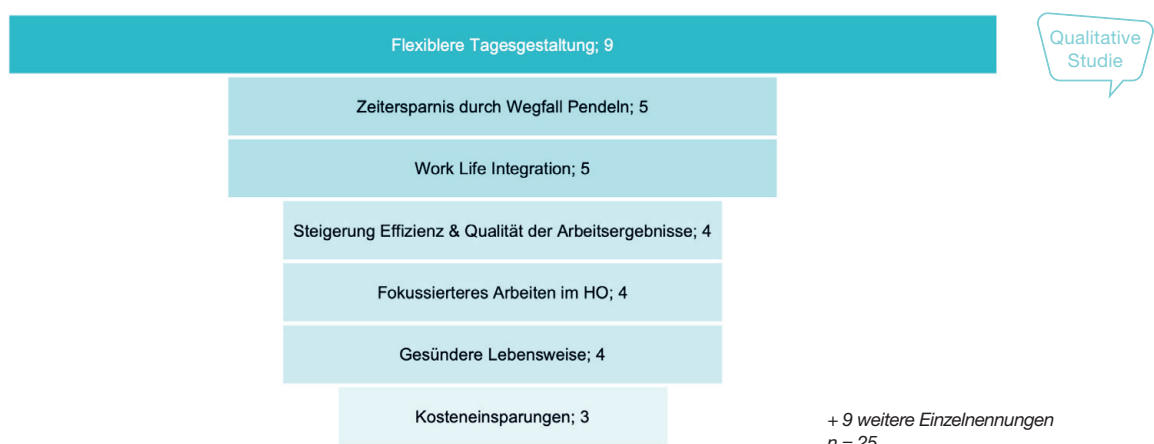


Abbildung 12: Vorteile hybrider Arbeit

«Und ich denke auch für das Unternehmen, das hat sich eigentlich herausgestellt, bei uns sind ja Studien gemacht worden und dass die Leute eigentlich mehr arbeiten, wenn sie im Home-Office sind, weil wir eben auch konzentrierter arbeiten können (...).»

(Fokusgruppe Mitarbeitende)

Zusätzlich zur Zeitersparnis durch das Wegfallen des Arbeitsweges wird auch die Kostenersparnis mehrfach genannt (siehe Abbildung 12).

«Aber es ist auch eine Kosteneinsparung: Also die Tage, an denen ich zu Hause bin, zahle ich keinen Zug. Das Essen ist günstiger und besser, weil ich selbst koche. Also es sind alle diese kleinen Dinge, die sich dann zusammenzählen.»

(Fokusgruppe Mitarbeitende)

2.5. Herausforderungen hybrider Arbeit

Neben den zahlreichen Vorteilen bringt hybrides Arbeiten auch Herausforderungen mit sich. Die meisten Fokusgruppenteilnehmenden schildern,

dass das Aufbauen und Erhalten der Teambindung als besonders herausfordernd erlebt wird. Wie in Abbildung 13 ersichtlich, werden die fehlende Abgrenzung von Arbeit und Privatleben, Mehrarbeit und gesundheitliche Risiken (z. B. psychische Belastungen, Bewegungsmangel) häufig als Herausforderung genannt.

«Und das ist wirklich zu Hause die Herausforderung: Wenn ich dann mal Luft habe, die Kids nicht da sind, mein Mann vielleicht im Büro arbeitet und ich einfach Ruhe habe – dann denke ich ›Ach komm, sitze ich noch zwei Stunden hin‹.»

(Fokusgruppe Mitarbeitende)

Einige der Teilnehmenden stellen fest, dass die Teamführung unter hybrider Arbeit anspruchsvoller geworden ist sowie die Koordination der Zusammenarbeit. Wird in der Organisation viel im Home-Office und/oder an Dritten Orten gearbeitet, stellt auch das Vor-Ort arbeiten eine Herausforderung dar. Mehrere Fokusgruppenteilnehmende berichten in diesem Zusammenhang von häufigen Unterbrechungen und einer geringeren Produktivität vor Ort.

«Wenn ich dann vor Ort bin, dann werde ich total in Beschlag genommen. (...) Wenn

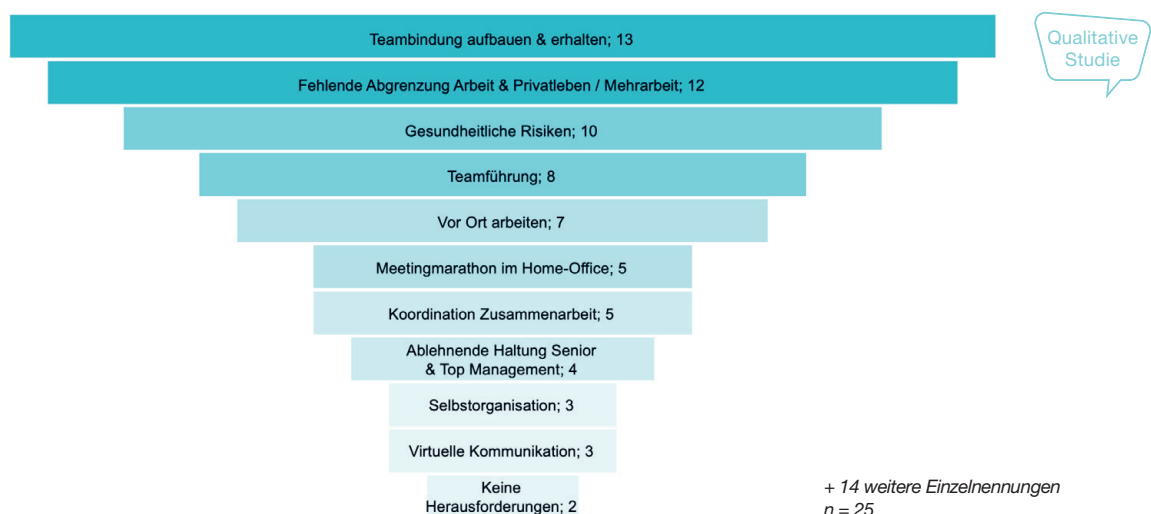


Abbildung 13: Herausforderungen hybriden Arbeitens

**ich dann vor Ort bin und jemand schreibt mir
«Hey, können wir das kurz anschauen», sag
ich «Weisst du was, ich komm grad, dann
können wir uns das grad vor Ort anschauen».
Mach ich natürlich auch so, aber ich habe
dann wie zu wenig Produktivzeit.»**

(Fokusgruppe Mitarbeitende)

Andere Fokusgruppenteilnehmende berichten hingegen von leeren Büros und in der Folge vor allem von virtuellen Meetings.

**«Ich bin dann manchmal im Büro und bin
dann den ganzen Tag am Computer online.
Dann denke ich wieder: «Ja, also gut –
da hätte ich jetzt auch zu Hause bleiben
können!».»**

(Fokusgruppe Mitarbeitende)

Manche HR Manager:innen betonen in den Fokusgruppengesprächen, dass eine ablehnende Haltung des Managements gegenüber hybridem Arbeiten eine Herausforderung darstellt.

**«Es bedingt halt auch eine Anpassung der
Konzernleitung. Es ist halt bequem, wenn
alle physisch vor Ort sind. (...) Das ist ein
bisschen die Haltung «Ich will die Leute
einfach vor Ort, damit es für mich einfacher
ist».»**

(Fokusgruppe HR)

Im Home-Office werden des Weiteren Meetingmarathons, die Selbstorganisation und die virtuelle Kommunikation als anspruchsvoll empfunden. Viele der Teilnehmenden sehen das Festlegen von gemeinsamen Regeln und ein gutes Erwartungsmanagement als Lösung für die genannten Herausforderungen.

«Hybrides Arbeiten bedarf einfach bestimmter Regeln, an die man sich ein bisschen halten muss, damit man dann auch gemeinsam unterwegs sein kann. (...) Es müssen alle das Vertrauen haben, dass die Person zu Hause auch wirklich arbeitet.»

(Fokusgruppe Mitarbeitende)

Des Weiteren wird vorgeschlagen, dass ein Coach oder das Human Resource Management die Mitarbeitenden verstärkt begleitet und unterstützt. Ebenfalls als hilfreich schätzen die Fokusgruppenteilnehmenden Massnahmen ein, welche unter anderem auf die Stärkung der Teambindung abzielen, wie Meetings und Workshops vor Ort, mehr Arbeitszeit vor Ort oder gemeinsame Aktivitäten ausserhalb der Arbeitszeit. Jeweils zwei Mal wird ein bewusster Umgang mit neuen Mitarbeitenden und das Sichtbarmachen von Arbeitsergebnissen genannt (siehe Abbildung 14).



Abbildung 14: Lösungen für Herausforderungen



3. Hybrides Arbeiten und Teambindung

3.1. Zusammenarbeit im Team und Teambindung

Im zweiten Abschnitt der Online-Umfrage stehen die Auswirkungen hybrider Arbeit auf die Teambindung im Fokus. Die Ergebnisse zeigen, dass die Zusammenarbeit im Team insgesamt gut funktioniert. Die Befragten können sich auf die Unterstützung ihrer Teamkolleg:innen verlassen (95%), alle Teammitglieder setzen sich mit vollem Engagement für den gemeinsamen Erfolg ein (88%), Probleme und Konflikte werden angesprochen und auf konstruktive Weise gelöst (80%). Überdies macht die Zusammenarbeit im Team Freude (92%). Daher ist es nicht erstaunlich, dass drei Viertel der Befragten angeben, dass es ihnen schwerfallen würde, ihr jetziges Team zu verlassen (siehe Abbildung 15).

Des Weiteren scheint das Teamklima bei den meisten positiv zu sein. Bei mehr als drei Viertel der Befragten können unpopuläre Meinungen offen im

Team geäußert werden (79%) und über Erfolge einzelner Teammitglieder freut sich das ganze Team (87%). Auch nehmen 82% keine Zunahme von Konflikten im Team wahr, seit vermehrt im Home-Office und/oder an dritten Orten gearbeitet wird. Hingegen berichtet rund ein Drittel der Befragten von einer schwächeren Teambindung, seit mehr von ausserhalb gearbeitet wird (siehe Abbildung 16).

Etwa die Hälfte der Fokusgruppenteilnehmenden erlebt dies ähnlich und berichtet ebenfalls von einer geschwächten Teambindung, während die andere Hälfte keinen Unterschied oder sogar eine verstärkte Teambindung feststellt (siehe Abbildung 17).

«Unter dem Strich denke ich schon, dass es schwieriger ist, eine tiefe und stabile Bindung an ein Team herzustellen, wenn man sehr viel online macht. Einfach weil man nie den kompletten Menschen sieht und auch nicht so einschätzen kann (...).»

(Fokusgruppe Führungskräfte)

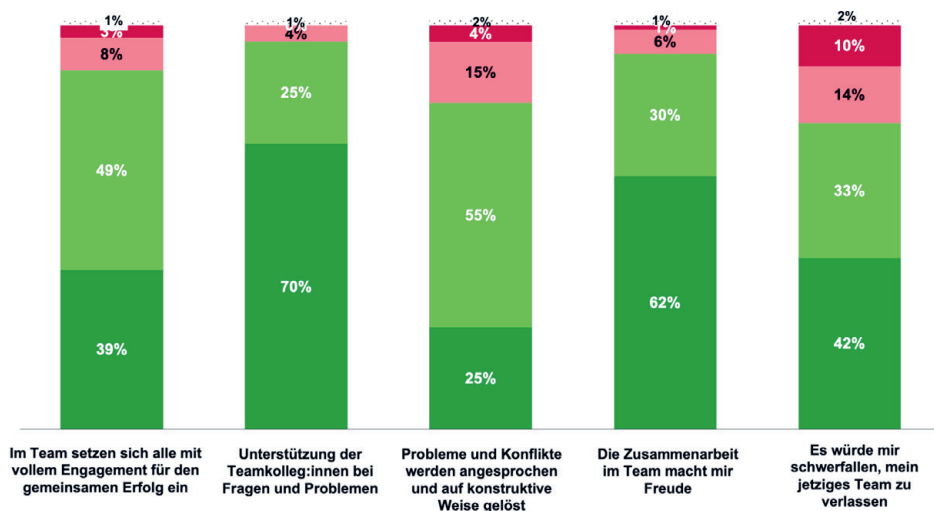
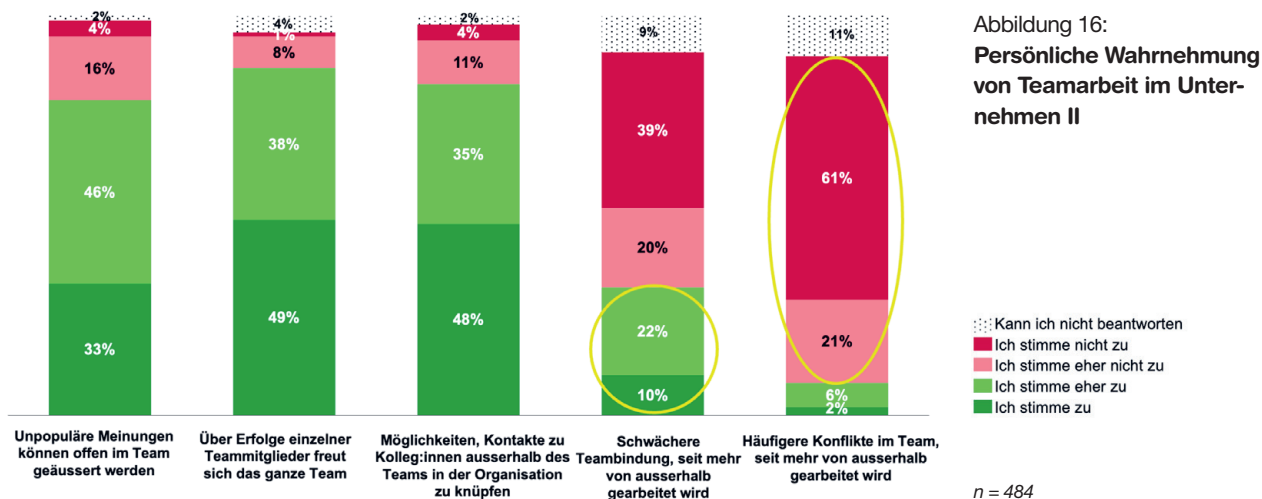


Abbildung 15:
Persönliche Wahrnehmung von Teamarbeit im Unternehmen I

... Kann ich nicht beantworten
 Ich stimme nicht zu
 Ich stimme eher nicht zu
 Ich stimme eher zu
 Ich stimme zu

n = 484



«Wenn ich heute ins Büro komme und meine Arbeitskolleginnen und -kollegen treffe, dann habe ich wieder Freude daran. (...) Und dann vergisst man alles, was einen vielleicht manchmal vorher etwas gestört hat. Ich glaube, es ist besser geworden im Team.»

(Fokusgruppe Mitarbeitende)

«Die Teams dann untereinander im grösseren Kreis, da kennt man die Leute eventuell dann gar nicht mehr, wenn es da Veränderungen gegeben hat. Und auch die Intensität am Austausch an Events ist innerhalb vom Team grösser als dann nach aussen und darum verliert sich das eher ein bisschen.»

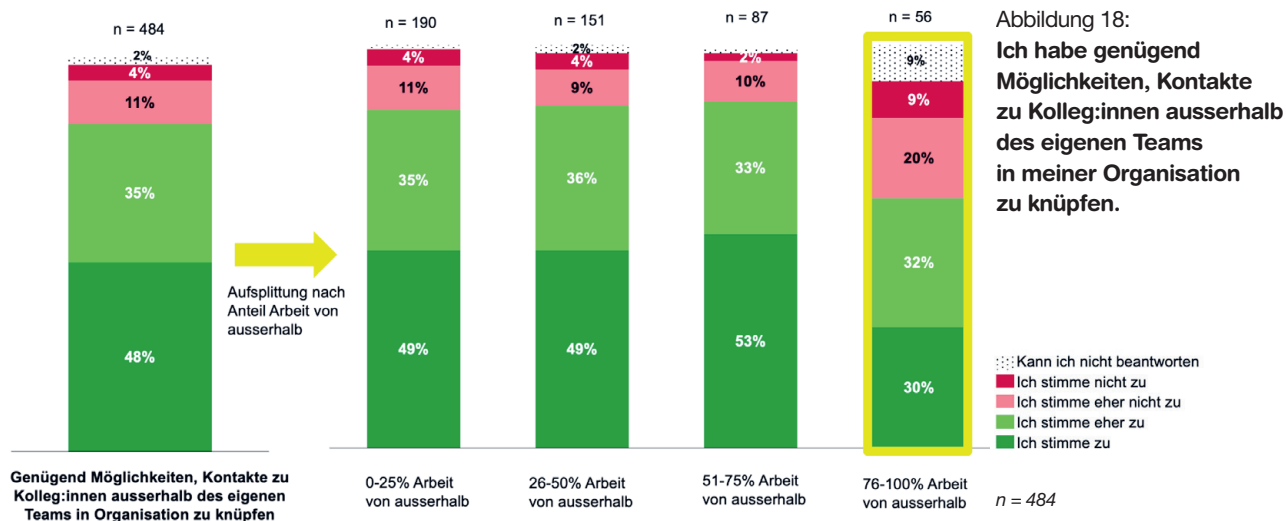
(Fokusgruppe Führungskräfte)

Einige Fokusgruppenteilnehmende beobachten, dass sich zwar ihre Bindung an das Kernteam nicht verändert hat, jedoch die Bindung an das erweiterte Team und/oder Teams aus anderen Bereichen schwächer wurde. Dies könnte auf den geringeren Austausch mit anderen Teams zurückzuführen sein.

Bei der Mehrheit der Teilnehmenden an der Online-Umfrage scheinen die Möglichkeiten, Kontakte zu Kolleg:innen ausserhalb des Teams zu knüpfen, keine Schwierigkeit darzustellen: 83% stimmen zu oder eher zu, dass sie genügend Möglichkeiten dazu haben (siehe Abbildung 18). Werden die Befragten jedoch in Gruppen gemäss



Abbildung 17: Entwicklung der Teambindung



ihres Arbeitszeitanteils von ausserhalb einge-
teilt, wird ersichtlich, dass Personen, die mehr als
75% ihrer Arbeitszeit im Home-Office und/oder
an dritten Orten verbringen, weniger Möglichkeiten
haben, andere Kolleg:innen ausserhalb des ei-
genen Teams kennenzulernen (Abbildung 18).
Fokusgruppenteilnehmende vermuten, dass dies
daran liegen könnte, dass bisher noch akzeptierte
und etablierte Mechanismen für den Austausch
und das Kennenlernen über die Teamgrenzen hin-
weg fehlen.

3.2. Bedeutung Teambindung

Auch bei der Teambindung zeigt sich ein Einfluss
des Ausmasses an Arbeit im Home-Office und/
oder an dritten Orten. In der Online-Umfrage wird
ersichtlich, dass es Personen, die mehr als 75%
von ausserhalb arbeiten, leichter fallen würde, ihr
Team zu verlassen (siehe Abbildung 19).

Ein ähnliches Muster zeigt sich ebenfalls bei der
erlebten Wichtigkeit einer starken Bindung ans
Team. Grundsätzlich wird eine starke Teambin-
dung von der Mehrheit der Befragten als wichtig

für ihre Produktivität, ihr Engagement und insbesondere für ihre Arbeitszufriedenheit eingeschätzt (siehe Abbildung 20).

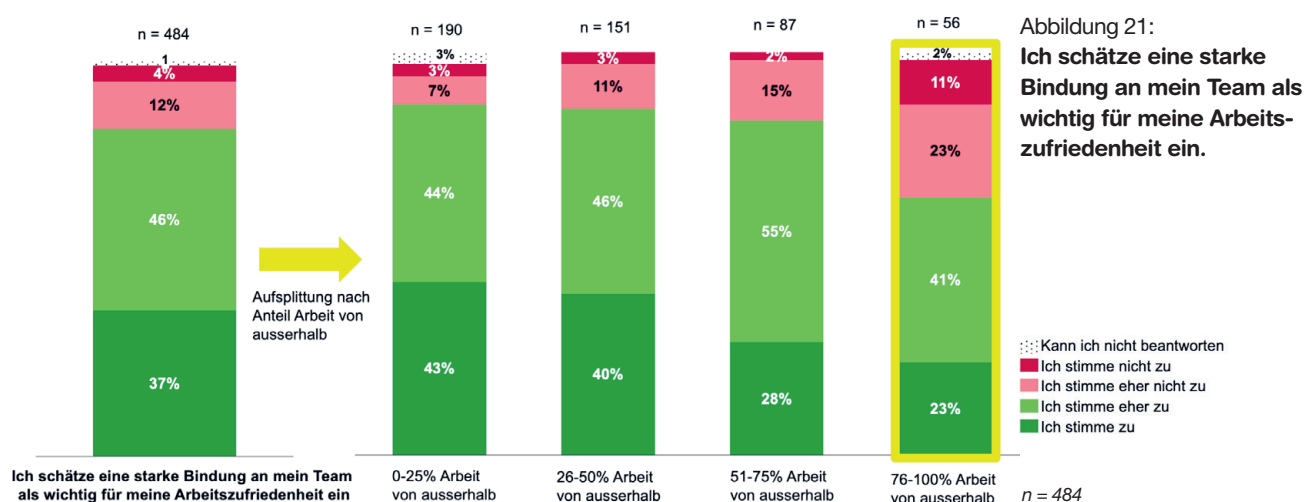
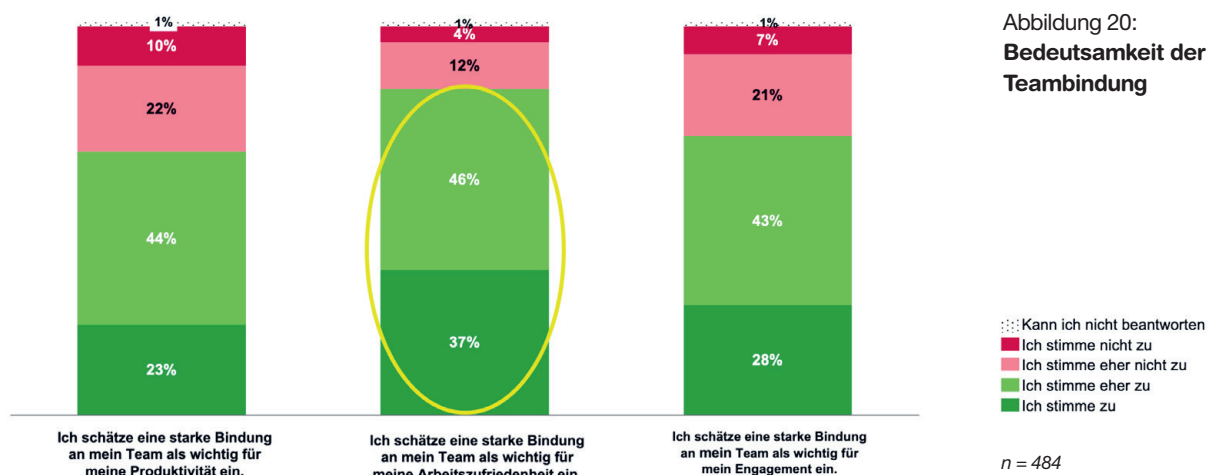
Bei differenzierter Betrachtung der Gruppen nach Arbeitszeitanteil von ausserhalb zeigt sich, dass die Bedeutsamkeit der Teambindung für die Arbeitszufriedenheit weniger ausgeprägt ist bei der Gruppe von Personen, die mehr als 75% ihrer Arbeitszeit im Home-Office und / oder an dritten Orten verbringen (siehe Abbildung 21).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass hybrides Arbeiten bei einem Arbeitszeitanteil von mehr

als 75% von ausserhalb mit einer schwächeren Vernetzung innerhalb der Organisation und einer schwächeren Bindung ans Team in Zusammenhang steht.

3.3. Massnahmen Teambindung

Wie schon in Unterkapitel 2.5 erwähnt, stellt das Aufbauen und Erhalten der Teambindung eine der grössten Herausforderungen des hybriden Arbeitens dar. Auf die Frage, welche Massnahmen in ihrer Organisation zur Stärkung der Teambindung getroffen wurden oder geplant sind, nennen die



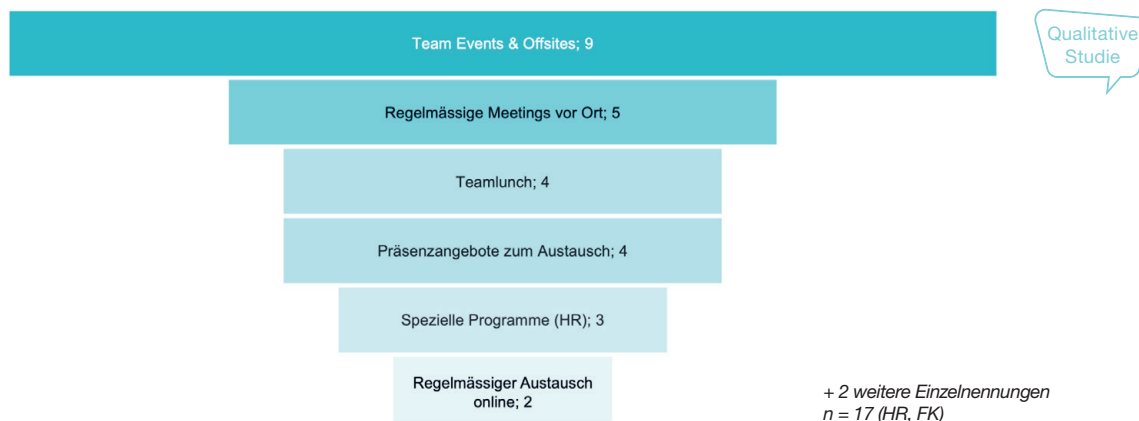


Abbildung 22: Massnahmen zur Stärkung und Erhaltung der Teambindung

Fokusgruppenteilnehmenden (HR Manager:innen und Führungskräfte) am häufigsten Team Events und Offsites. Des Weiteren werden regelmässige Meetings vor Ort, Teamlunchs und Präsenzangebote zum Austausch als wichtig und hilfreich erachtet.

«Wir haben viel stärker begonnen, neue Formate auch in Präsenz zu machen, wo der soziale Aspekt im Vordergrund steht. Wir treffen uns einmal im Monat für informellen Austausch, wo wir einfach wirklich eventmässig etwas machen.»

(Fokusgruppe Führungskräfte)

Des Weiteren werden auch spezielle Programme genannt, die von HR organisiert werden.

«In verschiedenen Ländern wurden Recognition Events durchgeführt. Es ging um das Thema «Danke sagen» untereinander. (...) Es gibt auch ein Recognition Tool, das wir eingeführt haben, wo man E-Cards versenden kann.»

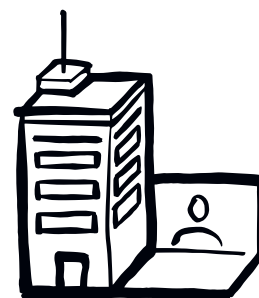
(Fokusgruppe HR Manager:innen)

Zwei Fokusgruppenteilnehmende berichten von regelmässigem Austausch online, der bei ihnen in der Organisation zur Erhaltung der Teambindung eingesetzt wird (siehe Abbildung 22).

Gleichwohl basiert die Mehrheit der Massnahmen zur Stärkung der Teambindung auf Präsenzformaten. Dies sei nicht immer einfach umzusetzen. Durch die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden, welche durch das hybride Arbeiten geographisch ausgeweitet werden konnte, werden diese Massnahmen zusätzlich erschwert. In Zeiten des Fachkräftemangels ist eine breitere Rekrutierung zwar willkommen, erzeugt jedoch ein Spannungsfeld hinsichtlich der Teambindung. Dieses Spannungsfeld aufzulösen, bleibt eine Herausforderung.

«Nur schon auf Schweiz Ebene sehen wir, dass (...) sich der Pool an Bewerbern erhöht hat. Also gut für uns: Wir können nun breiter rekrutieren. Aber eben das schafft natürlich auch gerade schon wieder Fakten, dass die Leute weniger ins Büro kommen, weil dann auf einmal Teams entstehen über x Städte verteilt.»

(Fokusgruppe HR Manager:innen)



4. Hybrides Arbeiten und Organisationsbindung

4.1. Einstellung gegenüber Organisation

Die Einstellung der Befragten gegenüber der Organisation zeigt sich in der Online-Umfrage vorwiegend positiv: 87% sind stolz darauf, bei ihrer Organisation arbeiten zu können, 89% identifizieren sich mit den Werten und Zielen ihrer Organisation und 87% engagieren sich gerne zusätzlich, um zum Erfolg der Organisation beizutragen. Mehr als zwei Drittel hoffen, dass sie auch langfristig für ihre aktuelle Organisation arbeiten können (siehe Abbildung 23).

Der Stolz darauf, für die Organisation zu arbeiten, variiert in Bezug auf den Anteil der Arbeitszeit, die im Home-Office und/oder an dritten Orten verbracht wird. Während 88% der Personen, die maximal 25% ihrer Arbeitszeit von ausserhalb arbeiten (siehe Abbildung 24), zustimmen oder eher zustimmen stolz auf ihre Organisation zu sein, sind

es bei Personen, die mehr als drei Viertel der Arbeitszeit von ausserhalb arbeiten, nur 75%. Dabei fällt auf, dass das Ausmass der Zustimmung zwischen 0–75% Arbeit von ausserhalb relativ stabil bleibt und erst bei über 75% einen deutlichen Rückgang aufweist.

4.2. Entwicklung und Stärke der Organisationsbindung

Die Mehrheit der Befragten der Online-Umfrage stellen keine Abnahme der Bindung an die Organisation fest, seit vermehrt hybrid gearbeitet wird (72%). Einige Fokusgruppenteilnehmende berichten keine Veränderung der Organisationsbindung, während andere darauf hinweisen, dass die Möglichkeit hybrid zu arbeiten als Wertschätzung und Vertrauensbeweis der Organisation empfunden wird und die Bindung sogar stärkt (siehe Abbildung 25).

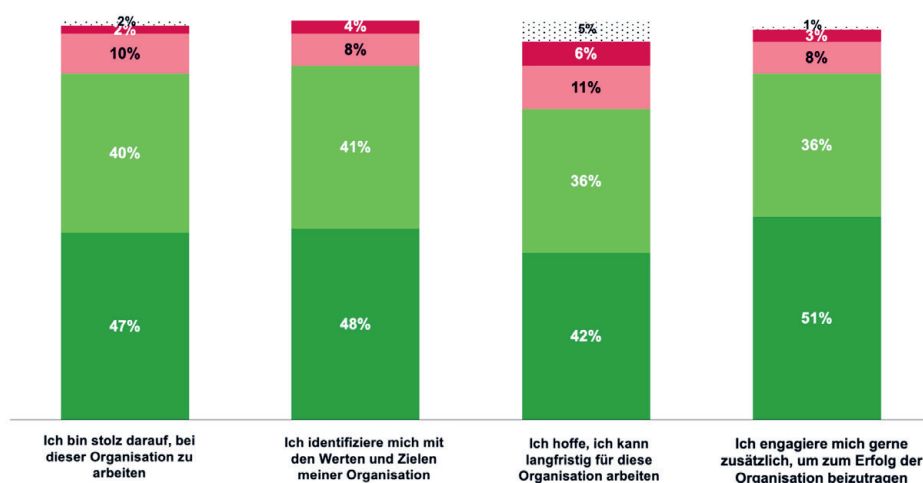


Abbildung 23:
Angaben zur persönlichen Wahrnehmung der Organisationszugehörigkeit

■ Kann ich nicht beantworten
 ■ Ich stimme nicht zu
 ■ Ich stimme eher nicht zu
 ■ Ich stimme eher zu
 ■ Ich stimme zu

n = 484

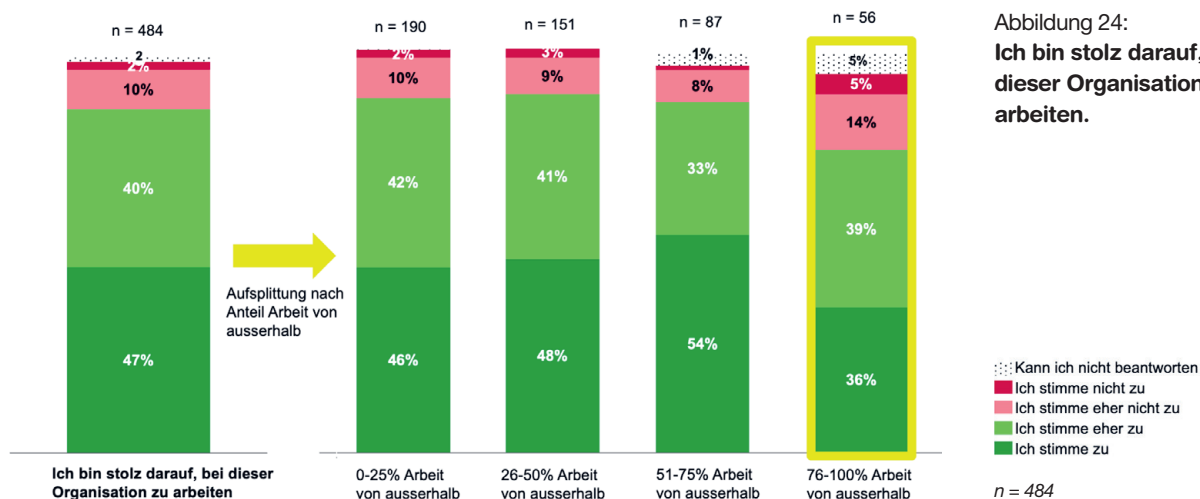
«Man hat mehr Freiraum bekommen und mehr Vertrauen, und das wurde dann eben auch damit zurückgegeben, dass man sich mehr an die Organisation gebunden fühlt.»

(Fokusgruppe Mitarbeitende)

In den Fokusgruppen wird betont, dass dieser Effekt vor allem für bestehende Mitarbeitende zu beobachten ist. Für das Onboarding von neuen Mitarbeitenden hingegen stellt das hybride Arbeiten eine Herausforderung dar.

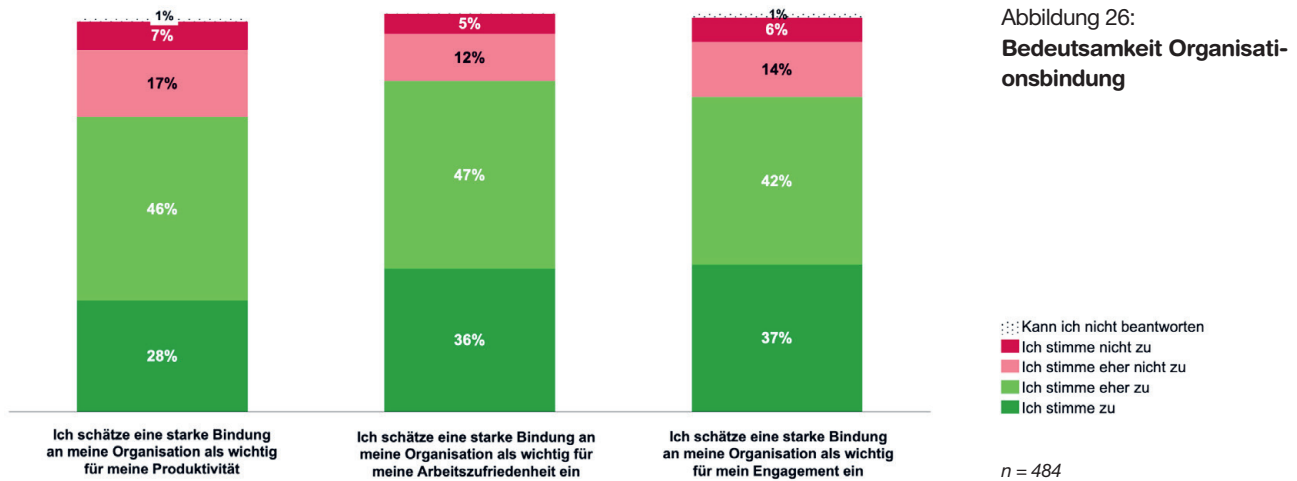
«Bestehende Mitarbeitende (...) begrüßen grundsätzlich die Flexibilität, die Möglichkeiten, da steigt die Bindung leicht. Hingegen bei Neueintretenden Mitarbeitenden ist es eher kontraproduktiv (...). Indikator bei uns ist die Frühfluktuation – also das ist ein echter Lernzettel für Führungspersonen, für Teams, wie wichtig ein gutes Onboarding ist.»

(Fokusgruppe HR Manager:innen)



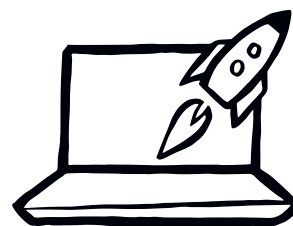
Qualitative Studie

Abbildung 25: Entwicklung Organisationsbindung



In der Online-Umfrage wird ersichtlich, dass eine starke Bindung an die Organisation von der Mehrheit der Befragten als wichtig für ihre Produktivität, Arbeitszufriedenheit sowie ihr Engagement eingeschätzt wird. Dies unterstreicht die Relevanz der Organisationsbindung für zufriedene, produktive und engagierte Mitarbeitende (Abbildung 26).

5. Hybrides Arbeiten und Innovation



5.1. Entwicklung der Innovationskraft und förderliche Faktoren

Im letzten Teil der Online-Umfrage zeigt sich, dass innovationsfördernde Bedingungen im Team und in der Organisation bei der Mehrheit der Befragten vorhanden sind (siehe Abbildung 27). Die Befragten berichten, dass ihr Team regelmässig Arbeitsprozesse und -methoden hinterfragt (69%) und dass Probleme und Herausforderungen auf innovative Weise gelöst werden (77%). Ausserdem geben sie an, dass ihr Team schnell auf Herausforderungen reagiert (80%) und dass sie sich im Team genügend Zeit nehmen, um Ideen und Meinungen auszutauschen (72%). Passend dazu entstehen bei über drei Viertel der Befragten Ideen spontan und durch ungeplanten Austausch im Team. Geplante und strukturierte Ideenentwicklung hingegen scheint tendenziell weniger verbreitet zu

sein. Ein Drittel der Befragten gibt an, dass sie keine speziellen Gefässe zur regelmässigen Ideenentwicklung (Workshops etc.) in ihren Organisationen haben (siehe Abbildung 27).

Die Mehrheit der Fokusgruppenteilnehmenden berichtet eine Zunahme oder zumindest Konstanz der Innovationskraft in ihren Organisationen in den letzten 5 Jahren (siehe Abbildung 28).

Viele beobachten dabei eine höhere Dynamik der Arbeitsprozesse und eine vereinfachte Kollaboration durch digitale Tools.

«Ich habe auch den Eindruck, bei uns ist die Innovationskraft gleich, bis ein bisschen mehr geworden sogar. (...) Man kann viel schneller und unkomplizierter noch Leute quasi hinzuholen, kurz befragen und man kann sehr schnell entscheiden.»

(Fokusgruppe Mitarbeitende)

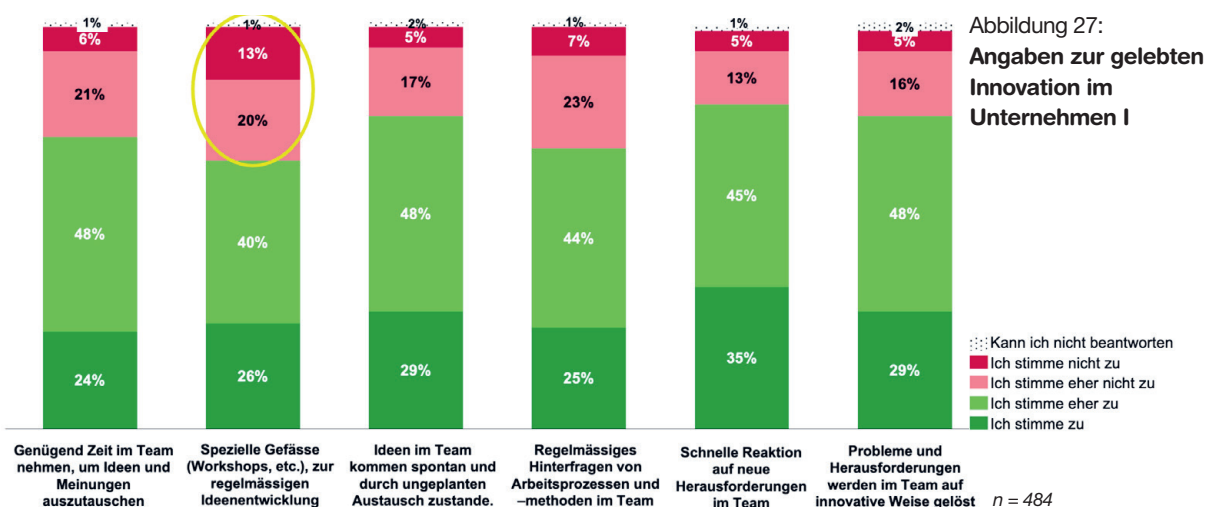




Abbildung 28: Entwicklung der Innovationskraft

«Die Kommunikation ist noch viel schneller und direkter geworden durch die Tools. Ideen werden viel schneller ausgetauscht.»

(Fokusgruppe Führungskräfte)

In Bezug auf Entwicklungen in den letzten 5 Jahren stellen manche Fokusgruppenteilnehmende auch eine Veränderung des Mindsets bei sich und ihren Arbeitskolleg:innen fest. Das Mindset sei offener und flexibler geworden im Vergleich zu früher, was positive Auswirkungen auf den Innovationsprozess habe.

«Früher hat man sich das überhaupt nicht vorstellen können (...): «Nein, da müssen wir uns treffen, das geht doch nicht.» Und jetzt, wenige Zeit später: «Was dafür treffen wir uns?» (...) Das zeigt sich dann natürlich auch bei Innovationen, dass man Problemstellungen auf eine Art betrachtet, wo man früher gesagt hat: «Nein, das schliesse ich sowieso im Vorherein schon aus.»»

(Fokusgruppe Mitarbeitende)

Des Weiteren berichten einige, dass hybrides Arbeiten bevorzugte Arbeitsweisen und flexible Pausen ermöglicht, welche für den Innovationsprozess ebenfalls als förderlich empfunden werden.

«Zu Hause da kann ich mit mir selber sprechen, da kann ich rumlaufen, da kann ich mal aufs Sofa liegen und im Liegen denken. Mir tut es auch gut, mal eine halbe Stunde eine Pause zu machen, was jetzt hier im Büro einfach schwieriger ist.»

(Fokusgruppe Mitarbeitende)

5.2. Innovation und Vernetzung/ Austausch

In der Online-Umfrage wird ersichtlich, dass der Austausch im Team bei der Mehrheit der Befragten gut funktioniert, während die Vernetzung in der Organisation ausserhalb des Teams als tendenziell herausfordernd erlebt wird. Ein Drittel gibt an, dass wenig Austausch von Ideen und Gedanken ausserhalb des Teams stattfindet und 44 % berichten, dass sie über wenig Information bezüglich Produktentwicklungen und Prozessoptimierungen anderer Teams verfügen (siehe Abbildung 29). Dies steht im Einklang mit dem in Unterkapitel 3.1 festgestellten geringeren Kontakt zu Kolleg:innen ausserhalb des Teams.

Die Vernetzung mit Kontakten ausserhalb der Organisation wird hingegen von der Mehrheit der Befragten (72 %) nicht als schwieriger empfunden, seit vermehrt hybrid gearbeitet wird (siehe Abbildung 29). Passend dazu wurde in den Fokusgruppen besprochen, dass der Austausch auch über die Organisationsgrenzen hinweg möglicherweise besser wurde.

«Weil es natürlich über diese Online-Formate viel einfacher möglich ist, man muss nicht mehr vor Ort gehen und jeder ist gewohnt hier auch mehr zu kollaborieren. Also ich denk mir über die Unternehmensgrenzen hinweg ist die Innovationskraft gestiegen.»

(Fokusgruppe Führungskräfte)

Mit der Zunahme von hybrider Arbeit ist anzunehmen, dass der zufällige Austausch (Gespräche in der Kantine, Tür-und-Angel-Gespräche etc.) zwischen Arbeitskolleg:innen abnimmt.

«Aber es sind schon vor allem diese Pausengespräche, wo halt viele scheinbar beiläufige Informationen fließen, die aber halt doch relevant und wertvoll sind, die verloren gehen.»

(Fokusgruppe Führungskräfte)

In den Fokusgruppen wurde deshalb thematisiert, wie der Zufallsaustausch zwischen Teams bzw. Bereichen aktuell in den Unternehmen gefördert wird. Rund ein Drittel der Teilnehmenden schildert, dass dies vor allem durch Eigeninitiative und Freiwilligkeit erfolgt (siehe Abbildung 30).

Einige Fokusgruppenteilnehmende berichten von physischen oder virtuellen Socializing Events, welche den sozialen Austausch fördern sollten. Diese werden von den Arbeitnehmenden unterschiedlich beurteilt. Personen mit einem stärkeren Bedürfnis nach sozialem Austausch wie z. B. neue Mitarbeitende bewerten Socializing-Events tendenziell positiver. Viele unterstreichen die Bedeutung der freiwilligen Teilnahme.

«Es ist ein Bedürfnis [nach sozialem Austausch] – nicht bei allen gleich. Wie wird man dem gerecht? Wie kann man das ausbalancieren und wo kann man Gefässe schaffen? Wenn man will, hat man die Möglichkeit. Aber es ist kein Zwang.»

(Fokusgruppe Mitarbeitende)

«Unser Unternehmen versucht auch immer wieder, aber das schon seit Jahren, durch Veranstaltungen das Familiäre zu fördern – da graut es mich jeweils, es ist nicht meine Familie, es ist meine Arbeitsstelle. Ich sage jetzt mal Zwangsveranstaltungen zu machen und jetzt seid doch nett zueinander und womöglich steht da noch, neben wen ich mich setzen muss.»

(Fokusgruppe Mitarbeitende)

Weitere Massnahmen, die zur Förderung des Austausches getroffen werden, sind gemeinsame Pausen (vor Ort oder virtuell), Workshops vor Ort und «Speed Dates». Ausserdem berichten zwei Teilnehmende, dass in ihren Unternehmen die Voraussetzungen für einen zufälligen Austausch vor Ort verbessert wurden, wie zum Beispiel durch attraktivere Aufenthalts- und Pausenräume.

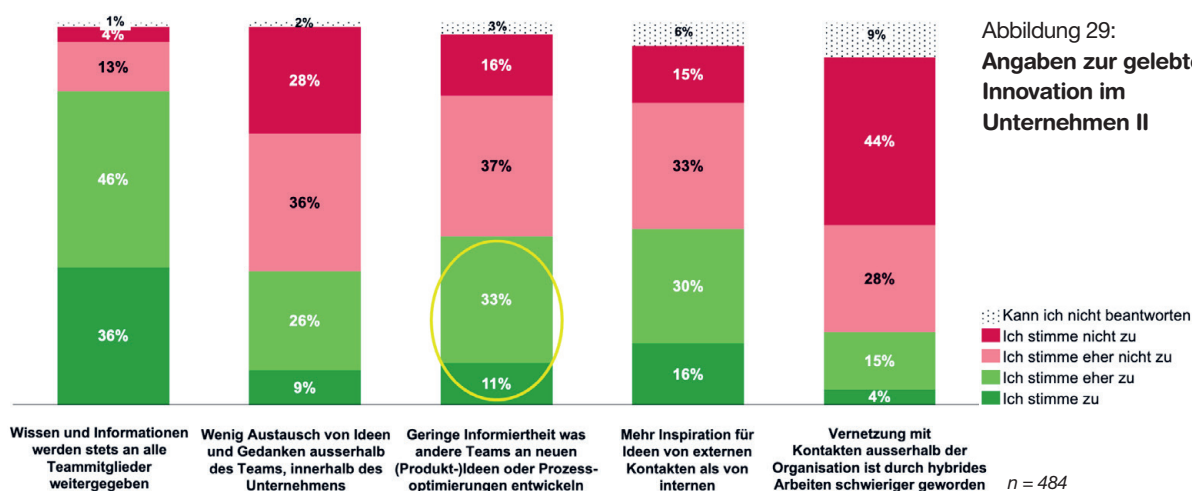




Abbildung 30: Förderung des Zufallsaustausches im Unternehmen

6. Fazit

Die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Studie zeigen, dass hybrides Arbeiten kein temporäres Phänomen der Covid-Pandemie ist. Es ist ein integraler Bestandteil der Arbeitswelt 4.0, der insgesamt positiv bewertet und als relevantes Kriterium beim Stellenwechsel genannt wird. Richtig umgesetzt, kann hybrides Arbeiten die Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigern. Ein stabiles Vertrauensverhältnis innerhalb des Teams ist zentral für die Effizienz hybrider Arbeitsformen.

Hybrides Arbeiten hat unterschiedliche Auswirkungen auf die **Teambindung**. Ein Drittel der Befragten verspürt eine Abnahme der Teambindung. Insbesondere Personen, die mehr als 75% ihrer Arbeitszeit remote verbringen, geben eher an, dass es ihnen leichtfallen würde, ihr eigenes Team zu verlassen. Interessanterweise wurde trotz der Herausforderungen in der Teambindung keine Zunahme an Konflikten innerhalb der Teams festgestellt.

Ein kritischer Aspekt des hybriden Arbeitens liegt jedoch im reduzierten Austausch über Teamgrenzen hinweg, was die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch zwischen verschiedenen Abteilungen innerhalb der Organisation potenziell erschwert. Von den Fokusgruppen genannte Massnahmen mit dem Ziel, den Austausch zu verbessern, waren bisher wenig erfolgreich bzw. haben sich noch nicht etablieren können.

Die Mehrheit der Befragten empfindet keine Abnahme ihrer **Bindung zur Organisation**, was teilweise auf die positive Wahrnehmung der hybriden Arbeitsmöglichkeiten zurückzuführen ist. Die Flexibilität, sowohl im Büro als auch remote arbeiten zu können, wird von vielen als Zeichen der Wertschätzung und des Vertrauens seitens der Organisation interpretiert. Hingegen zeigt sich bei Personen, die

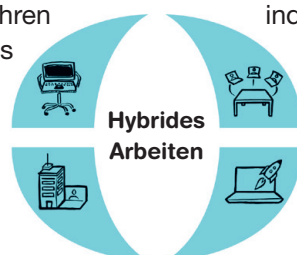
mehr als 75% ihrer Arbeitszeit remote verbringen und nur sehr selten persönlich im Büro erscheinen, weniger Stolz, für ihre Organisation tätig zu sein.

In Bezug auf **Innovation** sind die Bedingungen für deren Förderung grösstenteils gegeben, wenn gleich der Austausch von Ideen über Teamgrenzen hinweg als Herausforderung identifiziert wurde. Hybrides Arbeiten bietet die Flexibilität, individuell bevorzugte Arbeitsweisen für die Ideenentwicklung zu nutzen, was die Innovationskraft stärken kann.

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse ist klar, dass eine Rückkehr zur ausschliesslichen Präsenzarbeit keine Option darstellt. Vielmehr ist das Finden einer individuell auf die Organisation zugeschnittenen Balance zwischen Präsenz- und Remote-Arbeit entscheidend. Die Anpassung von Bürokonzepten an diese neue Realität, einschliesslich der Bereitstellung von Ressourcen und Schaffung von Rahmenbedingungen für informellen Austausch vor Ort und ortsunabhängig, wird immer wichtiger.

Ebenso ist es von Bedeutung, die Erwartungen im Team klar zu kommunizieren und flexibel mit Variabilität umzugehen. Der Informationsaustausch zwischen Teams und Bereichen sollte gefördert werden, wobei Freiwilligkeit eine wichtige Rolle spielt. Weiterhin ist eine Überarbeitung der Onboarding-Konzepte für neue Mitarbeitende notwendig, um eine effiziente Eingliederung in die hybride Arbeitsumgebung zu gewährleisten. Führungskräfte müssen in hybrider und digitaler Führung geschult werden, um ihre Teams effektiv zu leiten und eine Kultur des Vertrauens zu fördern, indem sie mit gutem Beispiel vorangehen.

Diese Massnahmen sind essenziell, um die Vorteile des hybriden Arbeitens voll auszuschöpfen und eine inklusive, flexible und produktive Arbeitsumgebung zu schaffen.



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Stichprobe Quantitative Umfrage	5
Abbildung 2:	Stichprobe Fokusgruppen	5
Abbildung 3:	Durchschnittliche Verteilung der Arbeitszeit auf verschiedene Arbeitsorte*	7
Abbildung 4:	Regelung hybrider Arbeit im Unternehmen	8
Abbildung 5:	Homogenität/Heterogenität der Arbeitsweisen	9
Abbildung 6:	Koordination der Zusammenarbeit	9
Abbildung 7:	Häufigkeit gemeinsamer Teamarbeit vor Ort*	10
Abbildung 8:	Bewertung der Möglichkeit hybrider Arbeit (im Vergleich zu vor der Corona-Pandemie)	10
Abbildung 9:	Gewünschter Anteil an Home-Office bei Stellenwechsel*	11
Abbildung 10:	Erfolgsfaktoren für hybrides Arbeiten	11
Abbildung 11:	Bewertung der Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung hybrider Arbeit	11
Abbildung 12:	Vorteile hybrider Arbeit	12
Abbildung 13:	Herausforderungen hybriden Arbeitens	13
Abbildung 14:	Lösungen für Herausforderungen	14
Abbildung 15:	Persönliche Wahrnehmung von Teamarbeit im Unternehmen I	15
Abbildung 16:	Persönliche Wahrnehmung von Teamarbeit im Unternehmen II	16
Abbildung 17:	Entwicklung der Teambindung	16
Abbildung 18:	Ich habe genügend Möglichkeiten, Kontakte zu Kolleg:innen ausserhalb des eigenen Teams in meiner Organisation zu knüpfen.	17
Abbildung 19:	Es würde mir schwerfallen, mein jetziges Team zu verlassen.	17
Abbildung 20:	Bedeutsamkeit der Teambindung	18
Abbildung 21:	Ich schätze eine starke Bindung an mein Team als wichtig für meine Arbeitszufriedenheit ein.	18
Abbildung 22:	Massnahmen zur Stärkung und Erhaltung der Teambindung	19
Abbildung 23:	Angaben zur persönlichen Wahrnehmung der Organisationszugehörigkeit	20
Abbildung 24:	Ich bin stolz darauf, bei dieser Organisation zu arbeiten.	21
Abbildung 25:	Entwicklung Organisationsbindung	21
Abbildung 26:	Bedeutsamkeit Organisationsbindung	22
Abbildung 27:	Angaben zur gelebten Innovation im Unternehmen I	23
Abbildung 28:	Entwicklung der Innovationskraft	24
Abbildung 29:	Angaben zur gelebten Innovation im Unternehmen II	25
Abbildung 30:	Förderung des Zufallsaustausches im Unternehmen	26

Literaturverzeichnis

- Barrero, J. M., Bloom, N. & Davis, S. J. (2023). The Evolution of Work from Home. *Journal Of Economic Perspectives*, 37(4), 23–49. <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>
- Becker, C., Thörel, E., Pauls, N. & Göritz, A. S. (2022). „Homeoffice in Corona-Zeiten – Sind Ausmaß und/oder Flexibilität wichtig für Arbeitszufriedenheit, soziale Unterstützung, Commitment und Arbeitsunterbrechungen?“ *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 53(2), 173–187. <https://doi.org/10.1007/s11612-022-00630-z>
- Bockstahler, M., Jurecic, M., & Rief, S. (2022). Homeoffice Experience 2.0 – Veränderungen, Entwicklungen und Erfahrungen zur Arbeit aus dem Homeoffice während der Corona-Pandemie. <https://publica.fraunhofer.de/handle/publica/416791>
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2021). Arbeitsmarktindikatoren 2021. Neuchatel. <https://dam-api.bfs.admin.ch/hub/api/dam/assets/18264813/master>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). How hybrid working from home works out. National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w30292>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z.J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment, *Quarterly Journal of Economics*, 130 (1), 165- 218.
- Felfe, J. (2020). Mitarbeiterbindung. <https://doi.org/10.1026/02505-000>
- Gajendran, R. S., Ponnappalli, A. R., Wang, C., & Javalagi, A. A. (2024). A dual pathway model of remote work intensity: A meta-analysis of its simultaneous positive and negative effects. *Personnel Psychology*, 1–36. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/peps.12641>
- Gajendran, R. S., Javalagi, A., Wang, C. & Ponnappalli, A. R. (2021). Consequences of Remote Work Use and Intensity: A Meta-Analysis. *Proceedings - Academy Of Management*, 2021(1), 15255. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2021.15255abstract>
- Hochfeld, K., Duchek, S. & Rief, S. (2022). Innovationsfähigkeit stärken und voneinander Lernen fördern. In: Rief, S., Hofmann, J. & Bauer, W. (Hrsg.). *Connected Work Innovation Hub. Erkenntnisse, Ideen und Konzepte für die Gestaltung einer hybriden Arbeitswelt*. S. 21-33. (Zugriff am 25.03.2024). Verfügbar unter <https://doi.org/10.24406/publica-32>
- Hofmann, J.; Piele, A.; Piele, C.: *Arbeiten in der Corona-Pandemie: Leistung und Produktivität im »New Normal«*, Fraunhofer IAO und Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP), 2020. (Zugriff am 25.03.2024). Verfügbar unter: https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publicationen/2020/2020_Arbeiten_in_der_Corona-Pandemie_Folgeergebnisse_Produktivitaet.pdf
- Jamal, M. T., Anwar, I., Khan, N. M. & Singh, M. (2023). An Empirical Analysis of Telecommuters: Their Level of Satisfaction, Commitment and Loyalty. *Management And Labour Studies*, 48(3), 359–380. <https://doi.org/10.1177/0258042x221148073>
- Konrad-Maerk, M. (2023). Remote Innovation: How Remote Work Enables Open Innovation in Times of COVID-19. *International Journal Of Innovation And Technology Management*, 20(03). <https://doi.org/10.1142/s0219877023420014>
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Beltz Verlagsgruppe.
- Martin, B. H. & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? *Management Research Review*, 35(7), 602–616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>

- Swiss IT Magazine (2023).** Meta droht Mitarbeitern mit zu vielen Home-Office-Tagen mit Kündigung. Swiss IT Magazine. https://www.itmagazine.ch/artikel/80326/Meta_droht_Mitarbeitern_mit_zu_vielen_Home-Office-Tagen_mit_Kuendigung_.html
- Tages-Anzeiger. (2024, Januar 24).** Homeoffice-Trend – Unternehmen weltweit fordern Rückkehr ihrer Mitarbeitenden. Tages-Anzeiger. Abgerufen am 14. März, von: <https://www.tagesanzeiger.ch/homeoffice-trend-unternehmen-auf-der-ganzen-welt-fordern-die-rueckkehr-ihrer-mitarbeitenden-307738825561>
- Weichbrodt, J., & Soltermann, A. (2022).** FlexWork Survey 2022: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit. Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW <http://dx.doi.org/10.26041/fhnw-4458>
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., ... & Teevan, J. (2022).** The effects of remote work on collaboration among information workers. Nature human behaviour, 6(1), 43-54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

IAP **Institut für Angewandte** **Psychologie**

Pfingstweidstrasse 96
Postfach
CH-8037 Zürich

Telefon +41 58 934 83 33
E-Mail info.iap@zhaw.ch
Web zhaw.ch/iap



blog.zhaw.ch/iap
IAP Podcast «Psychologie konkret»