

# IAP Studie 2023: «Hybrides Arbeiten – der flexible Mensch in der Arbeitswelt 4.0»

Ausgewählte Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Befragung

Die Digitalisierung prägt die Art, wie und wo wir arbeiten. Spätestens seit der Covid-Pandemie haben sich neuere Arbeitsmodelle wie Remote Work und das hybride Arbeiten in der Arbeitswelt etabliert. Hybrides Arbeiten beschreibt eine Arbeitsform, die durch örtliche und zeitliche Flexibilität gekennzeichnet ist. Es handelt sich um eine 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.). Dies hat weitreichende Folgen für Organisationen, deren Mitarbeitende und die Gestaltung von Zusammenarbeit. Deshalb befasst sich die 7. IAP Studie mit hybridem Arbeiten und dem flexiblen Menschen in der Arbeitswelt 4.0. Dabei stehen Themen wie Teamzusammenhalt, die Bindung an die Organisation und Innovation im Fokus. Wie erleben Fach- und Führungskräfte hybrides Arbeiten? Inwiefern verändert sich die Zusammenarbeit durch hybrides Arbeiten und welche Herausforderungen bringt das mit sich?

Die IAP Studie 2023 ist Teil der Studienreihe «Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0». Sie umfasst eine quantitative Online-Umfrage (n = 484) und sechs Fokusgruppen (n = 25) mit Mitarbeitenden, Führungskräften und Fachpersonen aus HR und Personalentwicklung aus Unternehmen in der Schweiz.



## Aktuelle Praxis hybrider Arbeit

Hybride Arbeitsmodelle sind etabliert. Bei **78%** der Befragten hat sich der **Anteil der Arbeitszeit an Dritten Orten und / oder im Home-Office vergrössert** oder eher vergrössert, verglichen mit der Zeit vor der Pandemie. Die **Mehrheit der Arbeitszeit** wird heute noch immer **vor Ort** verbracht (**60%**), wobei Führungskräfte mehr Zeit vor Ort sind als Mitarbeitende. 70% der Befragten arbeiten mindestens 1 Mal pro Woche vor Ort zusammen mit ihrem Team. Die Dritten Orte spielen eine kleine Rolle (6%), folglich wird vor allem das Home-Office als Alternativort zum Büro genutzt.

Hybrides Arbeiten wird in den Organisationen unterschiedlich geregelt. **Über die Hälfte der Befragten berichten von verbindlichen Richtlinien.** In den Fokusgruppen wird dabei die Flexibilität bei der Auslegung der Richtlinien durch die Führungsperson betont.

**Hybrides Arbeiten wird von 2/3 der Befragten positiv bewertet.** Es zeigt sich, dass die Möglichkeit im Home-Office zu arbeiten ein Kriterium beim Stellenwechsel ist. 87% würden nur dann wechseln, wenn sie die Möglichkeit hätten, 1 bis 3 Tage in der Woche im Home-Office zu arbeiten.

Zu den vier meist genannten Erfolgsfaktoren für hybrides Arbeiten zählen die flexible Gestaltung des Arbeitstages (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%).

## Vorteile und Herausforderungen hybriden Arbeitens

Viele der Fokusgruppenteilnehmenden nennen eine **flexiblere Tagesgestaltung** als Vorteil von hybridem Arbeiten. Auch bewerten sie die **Zeit- und Kosteneinsparung** durch den Wegfall des Pendelns positiv und berichten von einer **besseren Work-Life Integration** sowie einer **gesünderen Lebensweise** infolge des hybriden Arbeitens. Es wird eine **Steigerung der Effizienz und der Qualität** der Arbeitsergebnisse sowie **fokussierteres Arbeiten** im Home-Office beobachtet.

Die meisten Teilnehmenden geben an, dass das Aufbauen und Erhalten der **Teambindung als besonders herausfordernd** erlebt wird. Auch die fehlende **Abgrenzung von Arbeit und Privatleben**, Mehrarbeit und gesundheitliche Risiken werden häufig als Herausforderung genannt. Einige der Teilnehmenden berichten, dass die **Teamführung** unter hybrider Arbeit **anspruchsvoller** geworden ist sowie die Koordination der Zusammenarbeit und auch das Vor-Ort-Arbeiten (leere Büros, virtuelle Meetings, Unterbrechungen, geringere Produktivität).

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



## Hybrides Arbeiten und Teambindung

**Die Zusammenarbeit im Team funktioniert insgesamt gut.** Die Befragten können sich auf die Unterstützung ihrer Teamkolleg:innen verlassen (95%), Probleme und Konflikte werden angesprochen und auf konstruktive Weise gelöst (80%). Überdies macht die Zusammenarbeit im Team Freude (92%).

**82%** nehmen **keine Zunahme von Konflikten** im Team durch hybrides Arbeiten wahr und 75% geben an, dass es ihnen schwerfallen würde, ihr jetziges Team zu verlassen. Hingegen **berichtet ein Drittel der Befragten von einer schwächeren Teambindung**, seit mehr vom Home-Office und / oder Dritten Orten aus gearbeitet wird. Viele der Fokusgruppenteilnehmenden sehen Team-Events, Offsites und häufigere Teammeetings vor Ort als geeignete Massnahmen zur Stärkung der Teambindung.

Das Ausmass der **Arbeit vom Home-Office** und / oder Dritten Orten aus hat einen **Einfluss auf die Teambindung**. Bei Personen, die mehr als 75% von ausserhalb arbeiten, zeigt sich, dass es ihnen leichter fallen würde, ihr Team zu verlassen und dass sie die Bedeutsamkeit der Teambindung für die Arbeitszufriedenheit geringer einschätzen. Zugleich wird **mit abnehmender Arbeit vor Ort die Vernetzung innerhalb der Organisation schwieriger**. Das, so vermuten Fokusgruppenteilnehmende, könnte daran liegen, dass bisher noch akzeptierte und etablierte Mechanismen für den Austausch und das Kennenlernen über die Teamgrenzen hinweg fehlen.



## Hybrides Arbeiten und Organisationsbindung

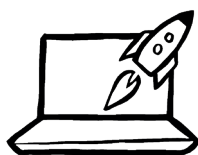
Die Einstellungen der Befragten gegenüber der Organisation sind vorwiegend positiv:

**87%** sind **stolz darauf bei ihrer Organisation arbeiten zu können**; Erst wenn Personen mehr als 75% ihrer Arbeitszeit von ausserhalb arbeiten, ist dieser Stolz vergleichsweise schwächer ausgeprägt.

Weitere 89% identifizieren sich mit den Werten und Zielen ihrer Organisation und 87% engagieren sich gerne zusätzlich, um zum Erfolg der Organisation beizutragen.

Die Mehrheit stellt keine Abnahme der Bindung an die Organisation fest seit vermehrt hybrid gearbeitet wird (72%). In den Fokusgruppen wurde vielmehr darauf hingewiesen, dass die **Möglichkeit hybrid zu arbeiten als Wertschätzung und Vertrauensbeweis der Organisation** empfunden wird und die **Bindung sogar stärkt**.

Gleichwohl gibt fast die Hälfte der Befragten an, dass sie **keine Schwierigkeiten** hätten ihren **Arbeitgebenden zu wechseln (44%)**.



## Hybrides Arbeiten und Innovation

**Innovationsfördernde Bedingungen im Team und in der Organisation sind bei der Mehrheit der Befragten vorhanden.** 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%).

**Die interne Vernetzung im Unternehmen wird tendenziell als herausfordernd erlebt.** 44% der Befragten berichten, dass sie über wenig Information bezüglich Produktentwicklungen und Prozessoptimierungen anderer Teams verfügen. Die Vernetzung mit den Kontakten ausserhalb der Organisation hingegen wird von der Mehrheit der Befragten nicht als schwieriger empfunden, seit vermehrt hybrid gearbeitet wird (72%).

Unter den Fokusgruppenteilnehmenden wird eine **Konstanz oder sogar Zunahme der Innovationskraft** wahrgenommen und der erleichterten digitalen Kollaboration und beschleunigten Arbeitsprozessen zugeschrieben.

Die Ergebnisse aller bisherigen IAP Studien in der Studienreihe  
«Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0» finden Sie unter [zhaw.ch/iap/studie](https://zhaw.ch/iap/studie).

info.iap@zhaw.ch  
+41 58 934 83 33  
>> [zhaw.ch/iap](https://zhaw.ch/iap)



[blog.zhaw.ch/iap](https://blog.zhaw.ch/iap)  
IAP Podcast «Psychologie konkret»