

# Remote Work im «New Normal»?

**Eine Untersuchung der HR-Perspektive  
auf Arbeitsweisen und Arbeitswelten  
im «New Normal» nach Aufhebung der  
Corona-bedingten Restriktionen**

Teilprojekt der Trendstudie 21 «Arbeitsweisen und Arbeitswelten im New Normal»  
Ein Kooperationsprojekt der ZHAW-Departemente Life Sciences & Facility  
Management und Angewandte Psychologie



IAP Institut für Angewandte Psychologie  
Zentrum für Human Resources & Corporate Learning  
Birgit Werkmann-Karcher, Tatjana Zbinden

## Inhalt

Vorwort .....	3
1 Ausgangslage.....	4
1.1 Arbeiten unter Restriktionen in der Corona-Pandemie .....	4
1.2 Neue Arbeitsformen, neue Policies: Home Office und Remote Work.....	5
1.3 Die HRM-Perspektive: Home Office und Remote Working im Kampf um Talente .....	8
2 Forschungsinteresse, Zielsetzung, Methode .....	8
2.1 Das Untersuchungsmodell .....	8
2.2 Das Vorgehen im Projekt «Trendstudie 21» .....	9
3 Vorgehen .....	10
4 Ergebnisse.....	11
4.1 Charakterisierung der repräsentierten Organisationen .....	11
4.2 Aktueller Diskurs: Richtlinienanpassung und finanzielle Beteiligung .....	12
4.3 Multiple Arbeitsorte?.....	15
4.4 Austausch, Kollaboration, Kommunikation.....	17
4.5 Führung .....	20
4.6 Kultur .....	22
4.7 Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung .....	24
4.8 Digitalisierung .....	26
4.9 Prognosen zur Auswirkung anhaltend flexibler Arbeitsbedingungen.....	28
5 Zusammenfassung .....	29
6 Handlungsempfehlungen .....	31
7 Literaturverzeichnis .....	34
8 Abbildungsverzeichnis.....	36
9 Impressum.....	37
10 Anhang.....	38

## Vorwort

Die Corona-Pandemie-Jahre 2020/2021 haben bis dato in der Arbeitswelt eine prägende, umwälzende Wirkung entfaltet. Unser Arbeitsalltag fand plötzlich ausschliesslich vor dem Laptop statt, unseren Kolleg\*innen sind wir virtuell begegnet.

Häufig haben wir mit unseren Kund\*innen, viele davon HR-Professionals, darüber gesprochen, welche Erfahrungen sie persönlich und in ihren professionellen Rollen mit der Digitalisierung der Zusammenarbeit machen und wie sie es empfinden, dass sich Arbeit räumlich so weit in die Privatsphäre ausbreitet. Als die Rückkehr an den Arbeitsplatz in Sichtlinie kam, fragten wir uns, wie die Arbeitswelt 4.0 nach Corona aussehen wird: Welches Szenario des sogenannten New Normal ist wahrscheinlich? Werden wir weiterarbeiten wie zuvor oder wird es normal sein, dass Büroarbeit nicht mehr im Büro, sondern an anderen Orten stattfindet? Wie sieht dann das Büro der Zukunft aus? Wie wird Bindung und Zugehörigkeit vermittelt, wenn nicht über die tägliche Office-Erfahrung? Wird es neue Richtlinien für das New Normal geben?

Dieses Projekt ist Teil einer Kooperation zwischen den ZHAW-Departementen Life Sciences & Facility Management und Angewandte Psychologie. Daraus wird die Studie «Neue Arbeitsweisen und Arbeitswelten im New Normal-Trendstudie 21» resultieren. Das Teilprojekt «Remote Work im New Normal – Eine Untersuchung der HR-Perspektive auf das «New Normal» nach Aufhebung der Corona-bedingten Restriktionen im Arbeitsleben» haben wir jetzt im Mai 2021 abgeschlossen und beschlossen, dessen Ergebnisse bereits vorab zu veröffentlichen. Wir hoffen, damit HR-Professionals zum richtigen Zeitpunkt hilfreiche Informationen und Empfehlungen geben zu können, um den internen Diskurs über die Gestaltung des «New Normal» in ihren Organisationen anzustossen, zu fundieren oder gute Ideen für neue Arbeitsplatz-Praktiken zu finden.

Unseren Interviewpartner\*innen danken wir sehr dafür, dass sie sich die Zeit genommen haben, mit uns so offen und umfassend über Erfahrungen und Einschätzungen aus ihren Organisationen zu reden.

Unserem Sponsor, dem Departement für Angewandte Psychologie der ZHAW, danken wir ebenfalls herzlich für die Förderung dieses Teilprojekts.

Zürich im Mai 2021

Birgit Werkmann-Karcher und Tatjana Zbinden

# 1 Ausgangslage

## 1.1 Arbeiten unter Restriktionen in der Corona-Pandemie

Die Corona-Pandemie hat Unternehmen weltweit vor die Herausforderung gestellt, das Arbeiten im Home Office von einem Tag auf den anderen zu ermöglichen. Aus der zunächst ausgesprochenen Empfehlung wurde in der Schweiz ab dem 18. Januar 2021 eine Verpflichtung des Arbeitsgebers zur Realisierung von Homeoffice<sup>1</sup>. Mehr als ein Jahr nach Ausbruch der Pandemie ist das Arbeiten im Home Office für viele Arbeitnehmende aus Büro – und Wissensarbeit eine andauernde Alltagserfahrung.

Die Erfahrungen haben gezeigt, dass Arbeiten auf Distanz mit den Mitteln virtueller Kommunikation sehr gut möglich ist. Angesichts der durch Impffortschritte greifbarer werdenden Rückkehrperspektive stellt sich nun die Frage, wie Organisationen ihre Erfahrungen mit Remote Work nutzen und gewichten werden, um das Arbeiten nach Beendigungen der Restriktionen, also im sogenannten «New Normal», zu gestalten. Dabei interessiert besonders die zukünftige Gebundenheit von Arbeit an die bisherigen Bürogebäude des Arbeitgebers, die «Corporate Offices».

Eine Studie des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation zeigt, dass schon in der ersten Pandemie-Welle im Mai 2020 42% der befragten Unternehmen planten, Remote Work im «New Normal» auszuweiten.<sup>2</sup> Dass flexible Arbeit Einsparpotenziale in Büroflächenbedarf eröffnet, haben bereits 62 % der befragten Unternehmen als Learning angegeben. Noch mehr Zustimmung hingegen, nämlich 84 %, erhielt die Erkenntnis, dass Forderungen von Mitarbeitenden nach Home Office in Zukunft nicht mehr so einfach abgelehnt werden könnten.

Nach fortgesetzter Erfahrungsdauer mit dauerhaftem Remote Work konsolidieren sich die Einschätzungen über dessen Möglichkeiten und Grenzen. Digitale Zusammenarbeitsprozesse haben sich routinisiert, digitale Kompetenzen wurden on the job im täglichen Anwenden von Konferenz-Tools, gemeinsamer Dokumentenbearbeitung und virtueller Projektmanagementlösungen vertieft. Auf der anderen Seite wurde angesichts der massiven Häufung von Videomeetings die «Zoom-Fatigue»<sup>3</sup> beschrieben – eine Ermüdungs- und Erschöpfungserscheinung nach gehäuften Videokonferenzen, deren Ursachen in der ungewöhnlichen visuellen Erfahrung des massiven direkten Augenkontakts, in der folgenden intensivierten Selbstbewertung und in der kognitiven Belastung verortet werden. Auch das Fehlen spontaner informeller Austauschmöglichkeiten mit Kolleg\*innen wurde vielfach als grosser Nachteil von Remote Work empfunden, ebenso wie die fehlende Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben. Gleichzeitig wurde der zunehmende Anteil an Freizeit innerhalb eines Arbeitstages durch Wegfall von Pendlerzeiten positiv wahrgenommen.

Die neuen Freiheitsgrade und die Zeitgewinne, die sich positiv für die Lebensführung nutzen lassen, will man nicht mehr zurückgegeben. Das drückt sich in der Frage nach dem Wunschverhältnis von Büro : Home Office in der Zukunft aus, die häufig mit 2-3 Tagen<sup>4</sup> für den einen oder anderen Ort beantwortet werden. Organisationen erkennen und akzeptieren dies mehrheitlich,

---

<sup>1</sup> Bundesamt für Gesundheit (2021)

<sup>2</sup> Hofmann, J., Piele, A., Piele C. (2020)

<sup>3</sup> Bailenson (2021)

<sup>4</sup> Z.B. Bockstahler, Jurecic & Rief (2020)

denn es steht die Arbeitgeberattraktivität und mit ihr das Potenzial auf bestqualifizierte Arbeitskräfte auf dem Spiel. Dass sich nach positiven Erfahrungen mit Home Office-Arbeit Widerstand gegen das Zurückbeordern ins Büro bilden kann, zeigt das Beispiel von COOP<sup>5</sup> aus 2020.

Wo sich Organisationen im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte erleben, wird das Argument einer verbesserten Arbeitgeberattraktivität und einer potentiellen Vergrößerung des Talentpools durch das Angebot von Remote Working stark gewichtet werden. Dies deutet darauf hin, dass sich trotz einiger Nachteile die Konsolidierung der jüngsten Erfahrungen in einer insgesamt stärkeren Remote-Komponente der Arbeit niederschlagen dürfte.

## 1.2 Neue Arbeitsformen, neue Policies: Home Office und Remote Work

Arbeit ist in den letzten Jahrzehnten deutlich flexibler geworden. Die Flexibilität offenbart sich in den Dimensionen Arbeitsverhältnis, Zeit und Raum<sup>6</sup>. Da ist zum einen die Vielfalt alternativer Arbeitsverhältnisse abseits der unbefristeten Vollzeitverträge, die Arbeitswelt und Zusammensetzung von Belegschaften<sup>7</sup> verändern. Für Unternehmen sind sie ein Flexibilisierungswerkzeug, den Arbeitnehmende gewähren sie, abhängig vom erwünschten Beschäftigungsverhältnis, Freiheit oder auch Unsicherheit. Der Fokus innerhalb dieser Studie gilt allerdings nicht den Arbeitsverhältnissen, obwohl in der Krise gerade auch darüber HR-relevante Perspektiven gewonnen worden sind.

Wir fokussieren im Blick auf das New Normal vor allem die Flexibilität, die mit der Wahlentscheidung über die Lage der Arbeitszeit und über den Ort der Arbeit einhergeht. Mit diesen Wahlentscheidungen über das Wo und Wann ist auch eine Entscheidung über das Wie der Arbeit verbunden, das sich in der Form der Kommunikationsmittel für die Interaktion mit Arbeitspartner\*innen zeigt. Sie umfassen neben der physischen Präsenzkommunikation verschiedene digitale Kommunikationsmedien wie Email, Chat, Telekonferenzen. Je grösser die Entscheidungsfreiheit des Einzelnen über das Wo, Wie und Wann seiner Leistungserbringung, desto mehr findet Arbeit auf neue Art und Weise statt und desto grösser sind die zu erwartenden Auswirkungen auf Kultur, Führung, Kollaboration, Selbstmanagement<sup>8</sup>. Um die verschiedenen flexiblen Arbeitsmodelle ordnen zu können, müssen zunächst die verschiedenen verwendeten Begriffe geklärt werden:

- **Home Office:** Büro und mithin Arbeiten in den eigenen vier Wänden; der früher gebräuchlichere Begriff lautet **Teleheimarbeit**
- **Mobil-flexibles Arbeiten/ Mobile Work / Smart Work:** Arbeiten unabhängig von fixen Arbeitszeiten und -orten, unter der Bedingung, dass das Arbeiten nicht ausschliesslich an einem Ort ausserhalb des Corporate Office stattfindet; Smart Work betont dabei die intelligente Wahl innerhalb der geeigneten Zeiten und Orte<sup>9</sup>. Neben dem Home Office werden vor allem Co-Working-Spaces, die Kundenorganisation, öffentliche Verkehrsmittel, Plätze, Cafés zu den typischen Arbeitsorten gezählt. Dasselbe Arbeitsmodell wird auch mit dem Begriff der **alternierenden Telearbeit** bezeichnet.
- **Telearbeit/ Remote Work:** Arbeiten ausserhalb des Betriebs unter Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie. Remote Working ist der inzwischen

---

<sup>5</sup> <https://www.tagesanzeiger.ch/coop-angestellte-fordern-homeoffice-ceo-zitiert-sie-zu-sich-831968181849>

<sup>6</sup> Spreitzer, Cameron, Garrett (2017)

<sup>7</sup> Vgl. Zölch, Oertig, Calabro (2017)

<sup>8</sup> Afflerbach & Gläserner (2016)

<sup>9</sup> Maigatter, Weichbrodt, Welge (2020)

gebräuchlichere Begriff und bezeichnet zunächst lediglich das Arbeiten aus der Ferne. Damit umfasst der Begriff gleichbedeutend mit Mobiler Arbeit das Arbeiten im häufigen Wechsel zwischen Fernarbeit und Präsenz im Corporate Office. Mitunter wird mit Remote Work aber auch ein Arbeitsmodell bezeichnet, das sehr lange Arbeitsphasen ohne Rückkehr in ein Corporate Office ermöglicht oder – als remote only oder remote first – gar keinen regulären Aufenthalt im Corporate Office vorsieht.

In der Abbildung 1 sind die Unterschiede grafisch dargestellt.

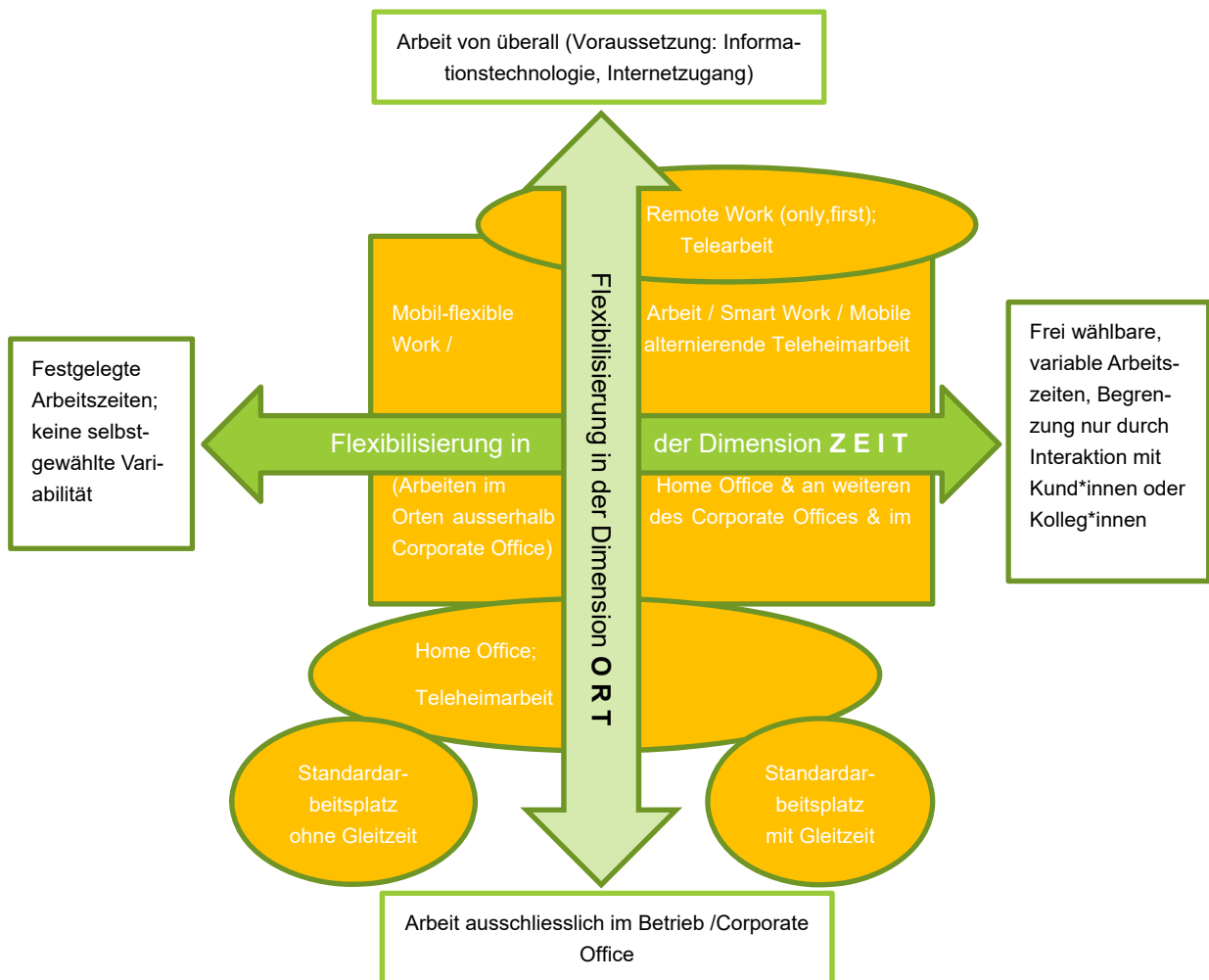


Abbildung 1: Arbeitsformen nach Flexibilisierung in Zeit und Ort (Begrenzung auf Büro-/Wissensarbeit)

In der Pandemiezeit wurde in Diskussionen und Befragungen<sup>10</sup> oft vereinfacht vom «Home Office» gesprochen. Naheliegenderweise, da das mobile bzw. mobil-flexible Arbeiten mangels Reisetätigkeit, Kundenbesuche oder geöffneter Co-Working-Spaces die Lebensrealität nicht so passend abbilden konnte wie das «**Home Office**» dies tat. Angelehnt an englischsprachige Studien wurde nun aber auch häufig über «**Remote Work**» geschrieben, wenn es um das Arbeiten von ausserhalb des Betriebs in der Pandemiezeit ging, und etwas seltener über das synonym gebrauchte «**Virtual Work**»<sup>11</sup>. Remote Work bezeichnet im Kern das dauerhafte Arbeiten von geografisch entfernten Orten mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologie. Ob das der Nachbarort ist oder ein anderer Kontinent, spielt zunächst keine Rolle. Erst wenn die Ansprüche der Organisation ins Spiel kommen, zu bestimmten Zeiten in definiertem Ausmass vor Ort im Corporate Office zu arbeiten, wird deutlich, wie «remote» die Arbeit am Ende sein kann.

Novartis zum Beispiel hat im Juli 2020<sup>12</sup> verkündet, dass «remote only»-Arbeiten – aus steuer- und versicherungsrechtlichen Gründen innerhalb des Landes - möglich sein wird. Dennoch verfügt die Organisation weiterhin über einen Standort mit Gebäuden und ist deshalb auch keine «remote only»-Organisation. Das ist bislang nur von wenigen Organisationen wie dem IT-Dienstleister GitLab oder kleineren Beratungsfirmen bekannt.

Im Zuge der positiven Erfahrungen mit dem Arbeiten von ausserhalb des Büros wurde nun bereits mancherorts verkündet, dass diese Möglichkeiten auch im New Normal fortgesetzt gelten sollen. Siemens zum Beispiel hat ein solches mobil-flexibles Arbeitsmodell bereits im Sommer 2020 angekündigt<sup>13</sup>.

Unterdessen wird diese flexible Arbeitsform auch «**hybrides Arbeiten**» genannt. Manche Organisationen realisieren bereits jetzt die dafür nötigen raumtechnischen Anpassungen. Denn wenn man an kommunikativen und kollaborativen Anlässen sowohl vor Ort als auch digital teilnehmen kann, müssen Konferenzräume auch hybride Sitzungsteilnahme in Präsenz und aus Distanz technisch gut unterstützen können.

Im vorliegenden Bericht geht es um die Erfassung der zukünftigen Orts-Wahl-Varianten des Arbeitens, die auf den vergangenen Erfahrungen in der Pandemie gründen. In dieser Zeit war das «Home Office» vielfach der Arbeitsplatz, von dem aus über lange Zeit in der Gruppe der Büro- und Wissensarbeitenden Remote Work stattfand. Aus diesem Grund werden im vorliegenden Bericht die Begriffe «Remote Work» und «Home Office» in der Beschreibung vergangener Erfahrungen synonym verwendet.

Die Richtlinien oder Policies, welche die zukünftigen Arbeitsorte definieren, tragen unterschiedliche Bezeichnungen, von «Flexibilitätsrichtlinie» über «Home Office», «Flex Work», «New Work» «Smart Work» oder «Mobile Work»-Richtlinie». Wir verwenden im Folgenden verkürzt den Begriff «Richtlinie» und meinen damit jede organisationale Regelung, die erlaubte Orte der Leistungserbringung und das Ausmass deren Nutzung im Rahmen der Gesamtarbeitszeit beinhaltet.

---

<sup>10</sup> vgl. Hofmann et al. (2020); Emmeler & Kohlrausch (2021)

<sup>11</sup> Spreitzer et al. (2017, S. 489)

<sup>12</sup> <https://www.novartis.com/news/choice-responsibility-reimagining-how-we-work>

<sup>13</sup> <https://press.siemens.com/global/de/pressemitteilung/siemens-etabliert-mobiles-arbeiten-als-kernelement-der-neuen-normalitaet>

### 1.3 Die Human Resource Management (HRM)-Perspektive: Home Office und Remote Working als Attraktoren im Kampf um Talente

Dass aufgrund der Digitalisierung nun Arbeit unabhängig von einem bestimmten Ort geleistet werden kann, hat der Flexibilität und Autonomie in der Lebensführung Vorschub geleistet. Schon vor der Pandemie wurde das Erfüllen von Autonomiebedürfnissen als Argument in der Arbeitgeberattraktivitäts-Debatte aufgeführt, denn Flexibilitätswünsche blieben oft hinter den Flexibilitätsangeboten der Unternehmen zurück<sup>14</sup>. Allerdings ist es nur 28% aller in der Flex-Work-Studie 2020 Befragten bei einem hypothetischen Arbeitgeberwechsel nicht wichtig, mobil-flexibel arbeiten zu können<sup>15</sup>. HR-Professionals wissen darum und sind in der Beschaffung des Personals gerade in den ausgetrockneten Märkten auf attraktive Arbeitsbedingungen angewiesen.

Das HRM ist über dieses Wissen hinaus als Unternehmensfunktion allgemein darum besorgt, die Organisations- und Mitarbeitenden-Interessen gleichermaßen zu verstehen und zu vertreten<sup>16</sup>. Sie ist Expertin darin, motivierende Arbeitsbedingungen zu schaffen und die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln. Als Business Partner stehen HR-Professionals den Führungskräften beratend und unterstützend in HR-Fragen zur Seite und kennen deshalb deren Anliegen gut. Richtlinien zur Arbeitsgestaltung werden vom HRM ausgearbeitet. All dies prädestiniert das HRM, die Organisation als Gesprächspartner für Fragen zu Arbeit und Personal zu repräsentieren.

## 2 Forschungsinteresse, Zielsetzung, Methode

Zum jetzigen Zeitpunkt ist noch unklar, welche Folgen für Arbeitsweisen, Arbeitsumgebungen und Arbeitsplatzkonzepte mittel- und längerfristig aus den Erfahrungen der Pandemiezeit resultieren werden. Unklar ist auch, welche Angebote schweizerische Organisationen ihren Arbeitnehmer\*innen nach Aufhebung der Home Office-Pflicht machen werden.

Ziel der *Trendstudie 21* ist daher, den Informationsstand über die Entwicklung des Workplace Managements und die damit verbundenen Folgen, ausgelöst durch die Covid-Pandemie, auszuwerten, um Workplace-, Facility- und Human Resource- Management-Praktiker\*innen Einblicke in Workplace-Trends geben zu können.

Hierfür sollen die Reaktionen von Organisationen aus verschiedenen Blickwinkeln erhoben werden, um zu verstehen, welche Themen rund um Arbeitsweisen und räumliche Infrastruktur für das Arbeiten in Organisationen aufgetaucht sind, aufgebracht wurden oder allgemein in Bewegung geraten sind.

### 2.1 Das Untersuchungsmodell

Das vorliegende Untersuchungsmodell basiert auf der Durchsicht vorhandener Literatur und Analysen der Ergebnisse vorab geführter Interviews mit Vertreter:innen aus Gross- und Kleinunternehmen. So wurden sechs Dimensionen ermittelt, in denen die Auswirkungen von Covid-19 auf den Arbeitsplatz festgestellt werden sollten. Durch eine periodische Messung der sechs Dimensionen sollen Trends am Arbeitsplatz und deren Änderungen über die Jahre erfasst werden können.

---

<sup>14</sup> Vgl. Kugler (2020)

<sup>15</sup> Weichbrodt, Bruggemann & Folie (2020)

<sup>16</sup> Ulrich & Brockbank (2005)



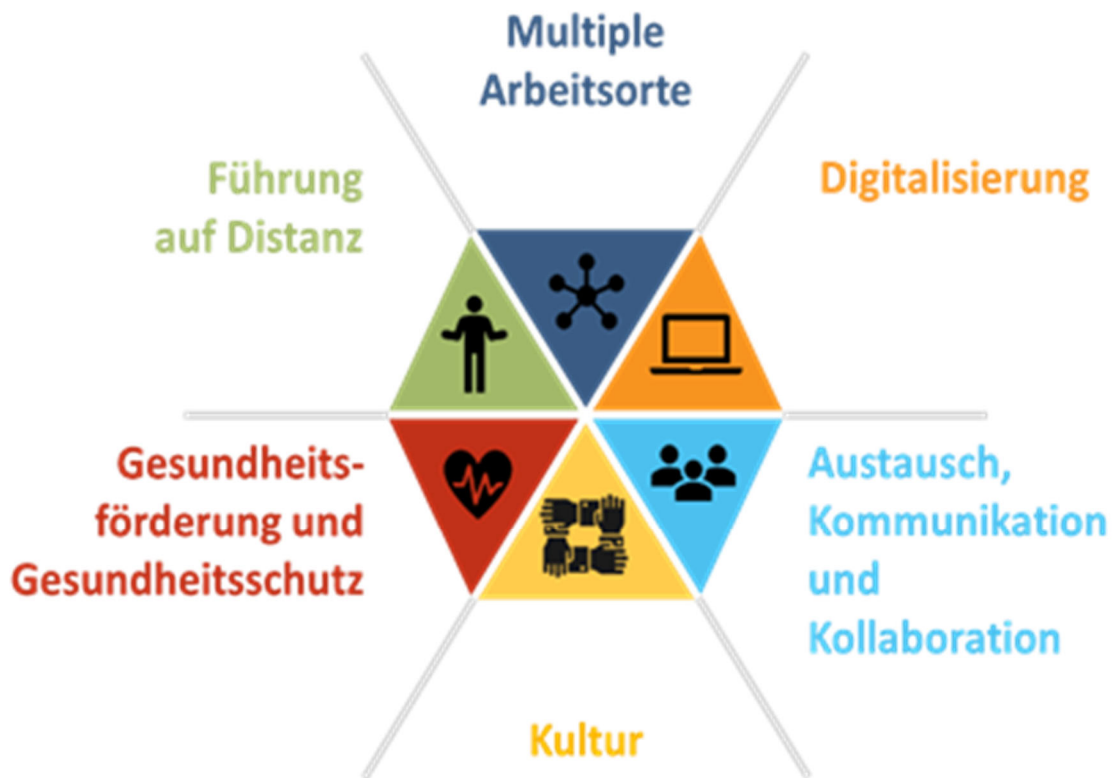


Abbildung 2: Untersuchungsmodell zu den Auswirkungen von Covid-19 auf den Arbeitsplatz

## 2.2 Das Vorgehen im Projekt «Trendstudie 21»

In einem Mixed-Methods-Ansatz sollen mit qualitativen Befragungen die Perspektiven des Human Resource Managements und des Workplace Managements erhoben werden, um Tiefeneinblicke in organisationsinterne Diskurse und Planungsüberlegungen sowie Entscheidungsgrundlagen für Workplace-Richtlinien zu generieren. In quantitativen Befragungen von Mitarbeitenden und Führungskräften verschiedener Organisationen werden im Weiteren Remote Work-Erfahrungen zum Zeitpunkt eines absehbaren Endes der Pandemie bedingten Arbeitsort-Beschränkungen von Organisationen am Standort Schweiz in verschiedenen Dimensionen erhoben werden.

*Ziel des vorliegenden Teilprojekts «Remote Work im «New Normal» – Perspektiven des HRM»*

Die Sichtweise der HR-Professionals auf das New Normal in ihren Organisationen soll erhoben werden, um Anregungen und Gestaltungsempfehlungen für Home Office- bzw. Remote Work-Regelungen und die Begleitung der Organisation auf dem Weg dorthin liefern zu können.

*Die zentralen Fragen der Untersuchung lauten:*

- Welche Planungen und resultierende Richtlinien fürs New Normal gibt es in den Organisationen? Werden die Erfahrungen aus 2021/2021 in einer veränderten Haltung und Handhabung gegenüber den Arbeitsorten resultieren?
- Welche HR-Aktivitäten werden für die Begleitung der Rückkehr und Umsetzung der Richtlinien geplant?
- Welche Erfahrungen hat die Organisation mit Remote Work in verschiedenen Dimensionen (Kommunikation und Kollaboration, Führung, Unternehmenskultur, Gesundheit, Digitalisierung) gemacht und wie wird die Bedeutung des Büroarbeitsplatzes wird retrospektiv und prospektiv wahrgenommen?

### 3 Vorgehen

Die empirischen Daten des vorliegenden Teilprojekts resultieren aus einer qualitativen Befragung von 17 HR-Professionals aus 16 verschiedenen Organisationen. Die Angaben der beiden Vertreterinnen aus derselben Organisation wurden zu einem Datensatz zusammengefasst.

Für die Befragung wurden Fokusgruppen gebildet. Der Grund für die Wahl von Fokusgruppen anstelle von Einzelinterviews lag nicht nur in der Zeitökonomie der Studiendurchführung begründet. Auch die Teilnahmeattraktivität sollte erhöht werden, indem ein unmittelbarer Wissensaustausch und Vergleich von Praktiken mit anderen Organisations-Vertreter\*innen ermöglicht wurde.

- Die insgesamt 6 Fokusgruppeninterviews mit Teilnehmenden-Größen von 2 bis 4 Personen fanden im März 2021 statt.
- Die Rekrutierung der Teilnehmenden erfolgte durch Einladungsmails und nachfolgende Direktansprachen aus dem Netzwerk der HR-Alumni aus den Weiterbildungsstudiengängen «MAS Human Resource Management», «DAS Personalpsychologie» und «CAS Psychologie in der Arbeitswelt 4.0» am IAP Institut für Angewandte Psychologie sowie aus dem beruflichen Netzwerk der Autorinnen.
- Voraussetzung für die Teilnahme an der Befragung war das Innehaben einer HR-Position in der eigenen Organisation, mit der eine gute Kenntnis über organisationsinterne Veränderungen, Diskussionen, Absichten und Regelungen bezüglich Arbeitsgestaltung und Kultur verbunden war.
- Die Teilnehmenden waren als HR-Professionals in Leitungs-, Business Partner oder Führungsentwicklungsrollen entweder in die Entwicklung von Arbeitsplatzrichtlinien eingebunden bzw. verantworteten sie oder verfügten über hinreichende Kenntnisse darüber.

Die Interviews fanden online mit dem Videokonferenzsystem Zoom statt und wurden mitgeschnitten. Die Moderation der Fokusgruppen wurde entlang eines Leitfadens (vgl. Anhang Kap .**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) durchgeführt und dauert je nach Gruppengröße zwischen 85 und 110 Minuten.

Alle Interviews wurden von je 2 Personen des Autorinnenteams begleitet: Eine Person moderierte die Gruppen, die andere Person protokollierte die Teilnehmenden-Beiträge in Stichworten Diese Protokolle wurden später mithilfe der Mitschnitte ergänzt und validiert.

## 4 Ergebnisse

### 4.1 Charakterisierung der repräsentierten Organisationen

Die Übersicht der von den Teilnehmenden der Fokusgruppeninterviews repräsentierten Branchen ist in Abbildung 3 dargestellt. Sie wird ergänzt mit Angaben über den geschätzten Anteil der Arbeitsplätze, die gemäss Interviewpartner\*innen vollständig im Remote-Only-Modus ausgefüllt werden könnten. Diese Angaben wurden von den meisten Personen in der Befragung explizit unter Referenz auf die jetzigen Home-Office-Erfahrungen gemacht.

Anzahl Interviewpartner*innen pro Branche	Branche	Geschätzter Anteil potentieller «remote only» – Arbeitsplätze
2	Energieversorgung	66% - 85 %
3	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	95%-100%
1	Gesundheitswesen	18%
1	Immobilien	100%
4	Information & Kommunikation (IT, Telekommunikation, Medien)	80%-100%
1	Logistik	20%
1	Öffentliche Verwaltung	50%
4 <sup>17</sup>	Verarbeitendes Gewerbe (Produktion)	71%-76%

Abbildung 3: Organisationen der Interviewpartnern:innen nach Branche und Anteil potenzieller remote-only-Arbeitsplätze

Unter den repräsentierten Organisationen haben 3 KMU-Grösse mit max. 250 Mitarbeitenden. 2 weitere Organisationen beschäftigen unter 500 Mitarbeitende. 8 weitere Organisationen haben zwischen 1.000 und 9.000 Mitarbeitende, 3 weitere Organisationen beschäftigen mehr als 10.000 Mitarbeitende. 14 Unternehmen sind schweizerischen Ursprungs, einige davon sind international tätig. Unter den Grossunternehmen befinden sich lokale wie auch internationale Organisationen.

Mit der Verteilung der Branchen geht auch eine Verteilung des Ausmasses an Büro- bzw. Wissensarbeit einher. Es ist also nicht die Grösse, die über das Potenzial an «Remote-Only» Arbeitsplätzen entscheidet, sondern erwartungsgemäss die Branche selbst. Insgesamt wird der Anteil dieser zu 100 % von ausserhalb des Betriebes ausführbaren Arbeitsplätze in 14 der 16 Organisationen über 65 % bis hin zu 100 % sehr hoch geschätzt. Da die Interviewpartner\*innen sich bei diesen Schätzungen explizit an der Realität der Pandemiezeiten orientiert hatten, kann man diese Zahlen dennoch als realistische Schätzungen betrachten. Nur in 2 Organisationen – in der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen – sind die Möglichkeiten für Remote-Only sparsamer. Dies liegt in beiden Fällen darin begründet, dass ein grosser Teil der Arbeitsplätze in Spitälern und Betrieben des Sozialwesens präsenzgebunden ist.

<sup>17</sup> Aus einer Organisation nahmen 2 Vertreterinnen an den Fokusgruppeninterviews teil. Ihre Aussagen werden in den Ergebnissen – mit Ausnahme der Ergebnisse in Kap. 0 zu einer Stimme zusammengeführt.

## 4.2 Aktueller Diskurs: Richtlinienanpassung und finanzielle Beteiligung am Home Office?

In allen Organisationen führten die Erfahrungen des ausgedehnten Home Office zu Diskussionen über das Arbeitsmodell im New Normal. 9 Organisationen verfügen bereits über neue Richtlinien, die den möglichen Anteil von Home Office/Remote Work definieren. Dazu zählen wir auch 3 Organisationen, die bereits kurz vor der Coronapandemie eine neue Arbeitsrichtlinie eingeführt hatten. Bei 7 weiteren Organisationen findet derzeit noch eine Diskussion über geeignete Regelungen im New Normal statt, die Entscheidung und Kommunikation sind zum Zeitpunkt der Befragung noch ausstehend.

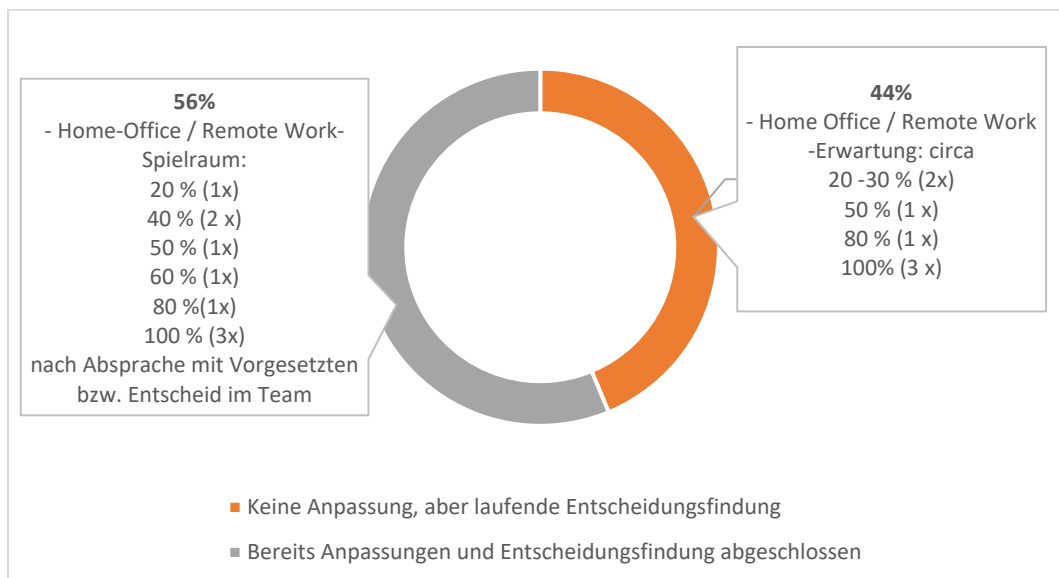


Abbildung 4: Stand der «New Normal»-Richtliniendiskussionen

Folgende Trends sind erkennbar:

### 1) Mobil-flexible Arbeit im New Normal wird bleiben:

Der Spielraum fürs Arbeiten ausserhalb des Büros ist neu nun bei allen Organisationen aus der Befragung gegeben. Er liegt bei den bereits finalisierten Richtlinien bei 20 % (1x), 40% (2 x), 50% (1 x), 60% (1x), 80% (1x) und 100 % (3x)<sup>18</sup>. Innerhalb der laufenden Entscheidungsfindung zeichnen sich eher niedrige Remote Work-Quoten bei 2 Organisationen ab, daneben werden 50 % (1x), 80 % (1x) und bis 100 % (3x) erwartet. Die Informationspflichten im Zusammenhang mit Remote Work werden in den Richtlinien mitgeregelt.

<sup>18</sup> Für Grenzgänger gilt überall die Sonderregelung «unter 25% Home Office im Heimatland», aus versicherungsrechtlichen Gründen. Remote Work innerhalb der CH wiederum ist auch für Grenzgänger möglich.

«Wir werden sicher nicht zurückgehen zu dem, was wir hatten. Definitiv nicht!»

Keine der hier vertretenen Organisationen strebt an, eine remote-only-Organisation zu werden. Bei definitiv 3 und voraussichtlich insgesamt 6 Organisationen ist es aber möglich, sich für 100 % remote zu entscheiden. In den Diskussionen wurde allerdings deutlich, dass diese Möglichkeit angeboten wird, weil man ein deutliches und konsequentes Signalisieren für ein neues Arbeitsverständnis setzen möchte und dabei nicht annimmt, dass sich viele Mitarbeitende für ein dauerhaftes Remote Work entscheiden würden. Die Wünsche der Mitarbeitenden liegen im Übrigen in den drei Organisationen, die systematisch befragt haben, bei zwischen 40-60% im Home Office.

## 2) Ermöglichter Home-Office-Anteil ist gestiegen:

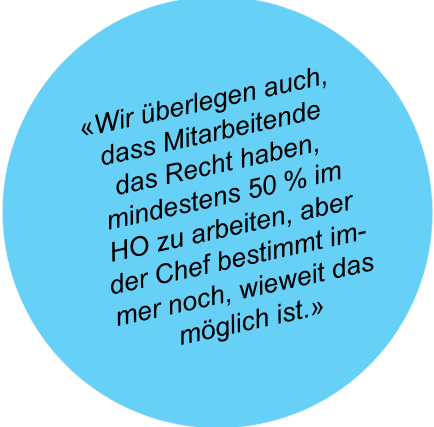
Das realisierte oder geplante Mass an Home Office innerhalb des Arbeitspensums hat sich insgesamt klar erhöht. In 3 Fällen wurden bereits kurz vor der Pandemie neue Richtlinien implementiert und bewähren sich nun. In allen anderen Fällen wurden bzw. werden absehbarer Weise die Erfahrungen mit Remote Work zu einer Einführung (2 Fälle) bzw. teilweise signifikanten Erhöhung der ermöglichten HO-Quote bis hin zu 100 % abgebildet. Eine Organisation hat die Quotenlogik umgekehrt und strebt nun eine 30 % Flex Work-Mindestquote über die gesamte Organisation an.

«So wie ich unsere Kultur einschätze, sehe ich (ein komplettes Remote Work) bei uns kurz- oder mittelfristig nicht, (...)weil alle immer noch daran hängen, dass man sich mindestens ein Mal die Woche vor Ort sieht.»

**3) Führungskräfte werden informiert oder können entscheiden – in selbstorganisierten Settings entscheiden die Teams:**

Die Führungskräfte bleiben in einigen Organisationen die Bewilligungsinstanz für die Umsetzung der Remote- versus Präsenzarbeit, sowohl für individuelle Lösungen als auch für die Lösungen, die dann auf Teamebene gelten sollen. Vorgesehen ist auch ein Vetorecht, mit dessen Hilfe Führungskräfte betriebliche Belange zur Durchsetzung bringen können. In manchen Organisationen hingegen wird eine Regelung diskutiert bzw. realisiert, die im Rahmen der Remote-Quote nur eine Information der Führungskraft vorsieht, nicht aber deren Zustimmung erfordert. Aus der Zustimmungspflicht wird somit eine Informationspflicht. Unabhängig davon, wie engmaschig oder weitgespannt die Einwilligung im Rahmen der Richtlinie benötigt wird, ist ein Bürokratieabbau vorhersehbar:

Statt bislang formalisierter Anträge sind nun vereinfachte Handhabungen geplant. Die Teamebene wird in der Festlegung der Zusammenarbeit einbezogen und trifft dort eine finale Entscheidung, wo es aufgrund des Organisationsmodells keine Führungskräfte gibt oder diesen keine exponierte Rolle im Festlegen des Zusammenarbeitsmodus zugewiesen ist.



«Wir überlegen auch, dass Mitarbeitende das Recht haben, mindestens 50 % im HO zu arbeiten, aber der Chef bestimmt immer noch, wie weit das möglich ist.»

**4) Regelmässige finanzielle Beteiligung an Home Office-Kosten noch nicht geplant:**

Mit den geplanten Richtlinien gehen Überlegungen zur Verteilung der Kosten einher. Laptops und Headsets standen bereits zur Verfügung bzw. wurden angeschafft, für Mobiltelefone gibt es kleinere Beträge. Büromöbel konnten temporär ins Home Office verlagert werden. Für die Ausstattung des Home Office zahlten manche Organisationen einen Einmalbetrag bzw. liessen Spesen trotz eingefrorener Reisetätigkeit weiter laufen. Fortgesetzte monatliche oder jährliche Zusatzzahlungen sind mehrheitlich nicht vorgesehen; zumindest nicht, solange die arbeitsrechtliche Regelung greift, wonach Arbeitgeber sich nicht an Home Office-Kosten beteiligen müssen, solange ein Arbeitsplatz im Corporate Office zur Verfügung steht. Die Interviewpartner\*innen erwarten allerdings, dass mit zunehmenden Abbau von Bürofläche die Freiwilligkeit des Home Offices nicht mehr eindeutig gegeben sein wird. Spätestens dann wird wohl ein Zuschuss zu den Heimkosten nötig, der bei 150.00 bis 200.00 CHF / Monat taxiert wird. Die Arbeitgeberattraktivität sowie die Vermeidung von Krankheitskosten werden bereits jetzt schon als Argumente zugunsten eines freiwilligen Zuschusses ins Feld geführt.

### 4.3 Multiple Arbeitsorte?

Welche Rolle wird nun das Büro, das Corporate Office, in Zukunft spielen? Gibt es weitere Orte des Arbeitens, die neben dem Home Office das Bild vom New Normal prägen?

«(Das Büro) wird ein Begegnungsort sein, denn das ist genau das, was uns im Moment ja fehlt»

Unsere Interviewpartner\*innen haben vor allem über das Home Office als Gegenpart zum Büro gesprochen. Sie ordnen dem Home Office primär das konzentrierte und produktive Arbeiten zu und stehen damit in Einklang mit Erhebungen, in denen die konzentrierte Einzelarbeit dort deutlich vorteilhafter als im Büro stattfinden kann<sup>19</sup>. Die verbleibenden Funktionen der Corporate Offices sind vielfältig (Abbildung 5):

«Aus Kosteneffizienzgründen oder Performance Managementgründen sehen wir (die Präsenznotwendigkeit) nicht. Es ist der Kulturgrund. Effizienz ist kein Thema.»

- Förderung der psychosozialen Ebene (zwischenmenschliche Begegnung, Austausch, Veranstaltungen, Workshops, Meetings, Ort der Vernetzung, Team Building)
- Fördern und Erlebarmachen von Organisationskultur (Herz der Firma, Zugehörigkeit, Zusammengehörigkeitsgefühl) und daher auch der Ort fürs Onboarding neuer Mitarbeitender
- Ermöglichung kollaborativer, kreativer Prozesse (Innovation, Ideen, Kreativität)
- Serviceaspekte (Sicherheitsupdates, vertrauliche Ausdrücke)
- Abstimmung der Reaktion auf Kundenwünsche und -anfragen

Einig sind sich die HR-Professionals gleichwohl über die Gründe für New Normal-Büropräsenz:

Für diejenigen, die zuhause nicht das geeignete Umfeld für konzentriertes Arbeiten finden, muss das Büro weiterhin konzentriertes Arbeiten ermöglichen. Diese Funktionalitäten bilden sich in bereits realisierten oder derzeit geplanten Büroraumgestaltungen ab (Abbildung 5).

«Wir haben fast 100 Leute onboardet, die noch nie im Büro waren, seit sie bei uns arbeiten. Sie kennen ihr Team nicht persönlich...»

«Wenn die Kunden sagen, sie wollen die Leute wieder live sehen (...), braucht es unsere Leute auch vor Ort.»

<sup>19</sup> Bockstahler et al. (2020, S. 31)

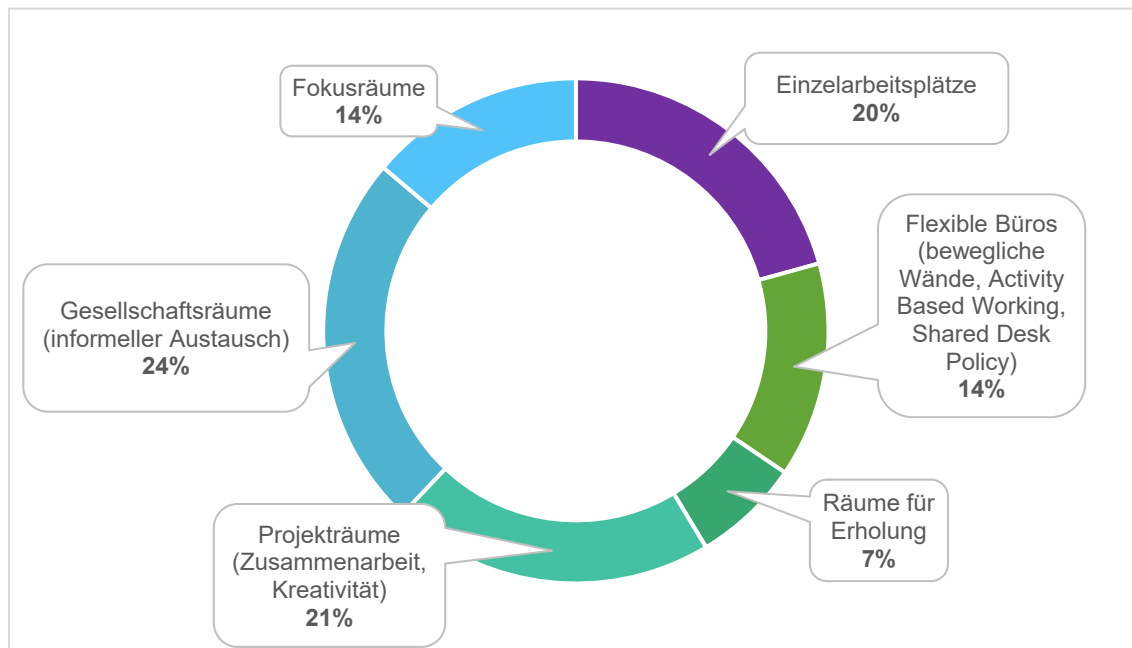
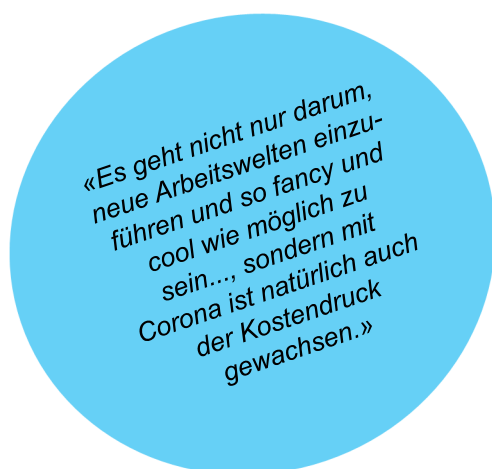


Abbildung 5: Raumfunktionen der Corporate Offices in Zukunft (Prozentsatz der Nennungen)

Es findet sich nichts gänzlich Neues unter den Raumfunktionalitäten. Auffallend ist die hohe Bedeutung, die den ansprechend gestalteten Räumen für informellen Austausch beigemessen wird. Sie werden ergänzt durch aktivitätsunterstützende Raumkonzepte mit mehrheitlich nonterritorialem Anspruch und durch Räume für Kollaboration. Für konzentrierte Einzelarbeit stehen entweder Fokusräume bzw. -kabinen oder auch – in einigen kleineren Organisationen – territoriale Einzelarbeitsplätze zur Verfügung. Dass die technische Ausstattung wichtig ist und auf dem neuesten Stand sein sollte, wird vor allem in IT-Firmen beschrieben. Eine Organisation hat in puncto Technik bereits die neue hybride Arbeitsform vorweggenommen, indem sie in den Sitzungsräumen Weitwinkelkameras und Mikrofone installiert hat.



Es wird deutlich, dass einerseits Büroflächenabbau ein finanziell attraktiver Effekt des vermehrten Remote Work sein kann, der in manchen Organisationen bereits als Teil der New Normal-Planung realisiert wurde oder angestrebt wird.

Manche Organisationen möchten vorhandene Fläche für Kollaborations-, Begegnungs- und Fitnesszonen umnutzen. Unterschiedlich hoher Kostendruck oder auch eine Kultur der Kostenoptimierung scheinen entscheidend zu sein im Umgang mit frei werdenden Raumressourcen; wo Gebäude angemietet sind, sind Kostenersparnisse auch einfacher zu realisieren als dort, wo Gebäude im Besitz der Organisation sind.



Eine Organisation plant Co-Working-Hubs an verschiedenen Orten einzurichten und zusammen mit anderen Firmen zu betreiben. Von niemandem sonst wurden Co-Working-Spaces als organisationsseitiges Angebot explizit erwähnt, was deren momentan – noch? – niedrigen Nutzerquoten und -absichten<sup>20</sup> spiegelt.

Nun bleibt es in vielen Organisationen den Führungskräften mit ihren Teams überlassen, die Zusammenarbeit zwischen Präsenz und Distanz zu regeln. Wenn nun begrenzte, nicht zugeteilte Räumlichkeiten vorhanden sind, braucht es eine Steuerung der Personenströme? Manche Interviewpartner\*innen empfehlen bzw. planen bereits Online-Raumbewirtschaftungssysteme, die auch für Parkplätze funktionieren. So können Belegungen von Flächen eingesehen und freie Flächen reserviert werden.

«Wir sagen immer: bitte vor Ort Kollaboration und Kreativitätssachen, und wo es um Kultur und Zusammenhalt geht... Transaktionales könnt Ihr von daheim.»

«Wir verstehen das Office als Magnet, als Ort der Begegnung, nicht mehr unbedingt als Ort, wo Arbeit gemacht wird, denn das kann man auch von zuhause machen... Für Innovation ist das extrem wichtig.»

Andernorts werden wöchentliche Präsenz-Teamtage definiert und deren Lage in der Woche zwischen Teams ausgehandelt. Eine Organisation weist mehreren Teams eine definierte Fläche zu und überlässt die Frequenz und Zeitpunkt der Belegung diesem Personenkreis. Die Flexibilität nicht durch starr verteilte Belegungsregeln einzuschränken, wird dabei als grosse Herausforderung gesehen.

#### 4.4 Austausch, Kollaboration, Kommunikation

Wenn grosse Teile oder ganze Belegschaften zukünftig mehr Freiheit in der Wahl ihres Arbeitsortes erhalten, erhöht sich der Koordinationsbedarf für die Zusammenarbeit in Teams und Projektgruppen. Je fluidere Teamarbeit wird<sup>21</sup>, desto grösser ist die Anzahl der Projektteams, denen der Einzelne angehört. In jedem einzelnen resultiert mit Beginn des New Normal ein Klärungsbedarf über die Formen der Zusammenarbeit. Das beinhaltet zunächst die Regelung der Kommunikation in Präsenz versus virtuell. Überlassen Organisationen diese Aushandlungen den Teams oder geben sie Anhaltspunkte, Daumenregeln vor?

In manchen Organisationen gibt es Daumenregeln für die Präsenz, die vom HRM formuliert werden: Kundenwünsche, das Onboarding, der erste Arbeitstag, Projekt-Kick-offs und die ersten 6-7 Wochen. Company Meetings und Events werden vor Ort präferiert. Andernorts wird ein Anteil von 50 % Präsenz für Austausch und Zusammenarbeit empfohlen oder festgehalten, dass Austausch in Präsenz stattfinden soll.

«Zunächst einmal wird es zu einem Rebound-Effekt kommen. Alle werden ins Büro wollen. Dann wird sich das wieder legen und es wird (individuell) abhängig sein.»

<sup>20</sup> Bockstahler et al. (2020, S. 35)

<sup>21</sup> Jurecic, Dienes, Graumann & Rief (2021)

«Dass man nicht blindlings wieder in die nächste Situation reinrennt, ohne sich überlegt zu haben: was hat eigentlich letztes Jahr gut funktioniert, was wollen wir beibehalten, welche Tools...?»

In anderen Organisationen gibt es keine offiziellierten Daumenregeln. Hier wird folglich auch Unterstützungsbedarf von Teams in der Definition ihres jeweiligen «New Normal» wahrgenommen. Grundsätzlich sieht man die Führungskräfte in der Verantwortung, mit ihren Teams gute Lösungen für die Zusammenarbeit zu entwickeln. HR-Professionals stehen als Ressource zur Unterstützung bereit. Diese kann in der Moderation von Rückkehrworkshops, im Zur-Verfügung-Stellen entsprechender Drehbücher für die Führungskräfte mit ihren Teams und/oder in der Beratung und Begleitung der Führungskräfte bestehen.

Zu den Inhalten der Zusammenarbeitsklärungen fürs New Normal werden genannt:

- Aufteilung von Kollaboration und Kommunikation in Präsenz-/Distanz gemäss der Eignung für die verschiedenen Team-Aufgabenstellungen
- Klärung des Masses an gemeinsamer Präsenz, um das Teamgefühl zu erhalten.
- Reflexion der Boundary-Typen als Präferenz für eine strikte versus durchlässige Grenzziehung zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit und damit verbundene Kommunikations- und Erreichbarkeitsregelungen sowie akzeptierte Meeting-Zeiten
- Klärung von Digitalisierungsbedarf in den Prozessen.

«Wir sind dabei, die Business Partner voll zu befähigen (...) ein systematisches Vorgehen zu erarbeiten (...): Welche Aufgaben müssen wir vor Ort machen, welche Prozessschritte müssen wir verändern, welche Verbindlichkeiten haben wir?»

Wenn die Rückkehr stattgefunden hat, die Büros nicht mehr per Default der Ort der Arbeit für alle sein werden: Welche Auswirkungen wird erwarten die HR-Professionals auf Kommunikation, Innovation und Zusammenhalt?

Zunächst einmal wird erwartet, dass es für Führungskräfte herausfordernd werden könnte, die Teams wieder zu Präsenzterminen zusammenzubringen, um einen nicht nur virtuellen Teamzusammenhalt herzustellen. Gleichzeitig aber wird auch befürchtet, dass es zu einer Zwei-Klassen-Gesellschaft kommen könne zwischen denen, die ins Büro gehen und denen, die zuhause bleiben.

Auch bei uns ist langsam die Zeit vorbei, wo wir Vorschriften machen und sagen: So ist es überall! (...) Die Bedürfnisse sind einfach unterschiedlich (...) Es muss in die Richtung gehen, dass man die Vielfalt spielen lässt.»

Der Diskurs über qualitative Veränderungen in der Kollaboration wird bestimmt von den Erfahrungen mit der virtuellen Zusammenarbeit. Diese sind geprägt durch die Besonderheiten der virtuellen Kommunikation, die gleichermaßen nachteilig und vorteilhaft erlebt wurden.

Die informelle Kommunikation, die ins Virtuelle transportierten Rituale wie Kaffeepausen oder Apéros werden als letztlich nicht erfolgreich beschrieben. Die Natur des Informellen – das Zufällige der Begegnungen, die Zwanglosigkeit im Aufnehmen und Beenden von Zufallsgesprächen, die Regulierung der Privatsphäre durch Kleingruppenbildung – lässt sich bislang nicht gut in digitalen Lösungen abbilden.

Trotz des Testens vieler kreativer Ideen (mehr dazu in Kap. 4.6) waren sich die Interviewpartner\*innen weitgehend einig, dass der soziale Zusammenhalt abgenommen und sich die Distanz untereinander erhöht hat, weil die als wichtig empfundenen Privatgespräche selten zufällig entstanden sind. Das deutlich grössere Gewicht in den Diskussionen lag auf der Mangelerfahrung der echten, physischen Nähe, möglicherweise auch aus einem Überdross am ausschliesslich virtuellen Kontakt in dieser Zeit.

Es wurden aber auch positive Wirkungen berichtet: virtuell stattfindende Versammlungen erreichten ungewöhnlich hohe Teilnahmequoten. Weitere kreative Ideen bestanden darin, aus Projektstätten live zu streamen, was wiederum eine niedrigschwellige Teilnahme ermöglichte und ungeahnte Einblicke für viele bot. Teammeetings wurden als effizienter eingestuft.

Es erscheint noch verfrüht, konsolidierte Einschätzungen über die Wirkungen von mehr Home Office auf Zusammenarbeit und Zusammenhalt abzurufen, da die bisherigen Erfahrungen vom Lockdown-bedingten Mangel und Überdross überlagert sind. Es ist durchaus vorstellbar, dass bei frei gewählten Zusammenarbeitslösungen die Vorteile der virtuellen Kommunikation – höhere Beteiligung durch Niedrigschwelligkeit in der Teilnahme, effizientere Themenbearbeitung – mit den Vorteilen des Präsenzsettings so kombiniert werden, dass Zusammenhalt und Flexibilität gewährleistet werden können.

«Wenn alle virtuell dabei sind, funktioniert`s, wenn alle vor Ort sind, funktioniert`s. Aber sobald man hybride Veranstaltungen hat, und das wird de facto so sein, (...), dann kommen wieder neue Thematiken: Wie moderiert man jetzt einen Workshop?»

Die Frage, wie sich die bislang an Präsenz gebundenen Zufallsbegegnungen zwischen Nicht-Kernteammitgliedern gestalten werden oder gestaltet werden müssen, wenn ein hoher Anteil an out-of-office besteht, wird nicht aufgeworfen.

Besondere Herausforderungen werden aber im hybriden Kommunikationssetting gesehen. Die Mischung aus physisch und virtuell präsenten Personen zeitgleich zu moderieren, ist noch wenig vertraut und wird als herausfordernd eingeschätzt.

## 4.5 Führung

Wie hat sich Führung auf Distanz verändert? Schon vor der ausgedehnten Home Office-Erfahrung wurden veränderte Anforderungen an Führung als Folge des zunehmend flexiblen Arbeitens in der Arbeitswelt 4.0 beschrieben. So gelten unter anderem eine höhere Beziehungsorientierung<sup>22</sup> und ein steigender Planungs-, Koordinations- und Kommunikationsaufwand<sup>23</sup> als Ergebnis flexiblerer Arbeitsformen. Im Lockdown gaben Führungskräfte tatsächlich einen hohen Einsatz im beziehungsorientierten Führungsverhalten an und erlebten den Mangel an informellem Austausch als besonders herausfordernd<sup>24</sup>.

«Was vorher so mitgeschwungen und passiert ist, darum muss man sich jetzt aktiv kümmern. Das ist anstrengend! Führungs- und Teamarbeit ist intensiver geworden.»

«Viele Führungskräfte waren total verunsichert, weil sie das Gefühl hatten: Ist jetzt alles neu?»

Auch unsere Interviewpartner\*innen berichten, dass das Erfassen des Teamklimas, das «Spüren des Teams», eine grosse Herausforderung für die Führungskräfte darstellte. Allgemein stuften die Interviewpartner\*innen den Zusatzaufwand für Kommunikation als Herausforderung ein: Mehr Kommunikation sei nötig geworden, die Menge des Instant Feedbacks habe gleichwohl abgenommen, offenbar aufgrund fehlender spontaner Feedbackgelegenheiten. Bilaterale Gespräche haben an Bedeutung gewonnen. Beschrieben wird auch die Verunsicherung der Führungskräfte darüber, wie sich Führung denn nun gestalten sollte. Sowohl für remote-erfahrene als auch unerfahrene Führungskräfte wird beschrieben, dass persönliche Themen und auch das Adressieren von Leistungsabnahmen online schwer besprechbar erschienen.

«(Es gibt) ....Führungskräfte, die plötzlich einen laissez-faire-Führungsstil entwickeln, ..da sie noch nicht herausgefunden haben, wie sie remote führen können »

Daneben aber wurde auch die Leistungsbeurteilung auf Distanz hervorgehoben, denn sie entzieht dem präsenzorientierten Bewertungsparadigma die Basis und erfordert eine neue Leistungsmessung. In einer Organisation wählte man das Objectives-and-Key-Results (OKR)-System, das als modernes Kennzahlensystem eine agile Form des klassischen Management-by-Objectives darstellt. Eine andere Technologie-Organisation ist zufrieden mit ihrer bereits sehr zielorientierten Führung und permanentem Kunden- und Kollegen-Feedback. In zwei weiteren Organisationen werden derzeit explizit Ideen für die Leistungsmessung der Zukunft gesucht.

«Leistung messen ist ja schon (in Präsenz) schwierig, das ist jetzt nochmal schwieriger.»

<sup>22</sup> Genner et al. (2017, S.17-18)

<sup>23</sup> Hofmann, Bonner, Schmidt & Wienken (2015, S. 29)

<sup>24</sup> Zirkler, Scheidegger & Bargetzi (2020, S.19; S. 25)

Unabhängig von der Kultur der Organisation kommt zum Ausdruck, dass Corona auch in der Führung als Trendverstärker wirkte, indem die Anpassung an remote work den Führungskräften mit ihren Teams leichtfiel, die zuvor schon Modalitäten agil-flexibler Zusammenarbeit entwickelt hatten. Bezüglich der Spannung zwischen Vertrauen und Kontrolle wird die Erfahrung aus dem ersten Lockdown als wichtig beschrieben, als trotz Remote Work nichts zusammenbrach.

*«Unsere Skeptiker, Führungskräfte, die kritisch gegenüber Home Office eingestellt waren, da hat die Mehrheit schon sagen müssen: ja, es geht!»*

Insgesamt wird das Mass an Veränderung für die Führungskräfte unterschiedlich wahrgenommen. In Organisationen, die schon eine etwas länger mobil-flexibel arbeiten, kombiniert mit einem ausgeprägten Selbstorganisationsprinzip, wurden wenig Veränderungen in der Führung wahrgenommen.

*«Ich bin sehr gespannt, wie gehen wir nachher damit um? Sagt dann jeder Vorgesetzte, nein, in meinem Team geht das nicht? Es steht ja im Reglement, dass es der Vorgesetzte entscheiden kann.»*

Interviewpartner\*innen aus bislang präsenzorientierteren Organisationen berichten, dass nun zwar alle Führungskräfte erleben konnten, dass Home Office funktioniert.

*«Die Grundlagen sind gleich geblieben, es hat sich nur das Medium geändert. Dann macht man vielleicht keinen Teamkaffee mehr um 9 Uhr in der Cafeteria, sondern dann schaltet man halt 2x in der Woche einen virtuellen Kaffee auf.»*

Gleichwohl stehen sie als HR-Verantwortliche der Dauerhaftigkeit der Veränderungen, die sich nun in neuen Richtlinien abbilden oder noch abbilden werden, gespannt und etwas zweifelnd gegenüber. Die Sorge gilt den Herausforderungen der Distanzführung wie effiziente Sitzungsvorbereitung, klare Kommunikation, Delegation und Leistungsbewertung, denen die Führungskräfte bei Umsetzung des Reglements nun ganz pragmatisch gegenüberstehen.

Wichtig erscheint den HR-Professionals, den Medienshift in der Führung deutlich zu machen. Nicht die grundlegenden Aufgaben haben sich verändert, nur die zur Verfügung stehenden Medien sind mehr geworden.

Die Unterstützung der Führungskräfte war Ziel einer grossen Menge an HR-Aktivitäten in den verschiedenen Organisationen. Übereinstimmend wurde von einer erhöhten Nachfrage nach und Inanspruchnahme von Remote-Leadership-Trainingsangeboten berichtet. Weitere Massnahmen waren:

- Leadership Lunches; Peer Coaching-Gruppen
- Guidelines für Soft-Skill-Themen wie Vertrauensaufbau
- konkrete Hinweise für die Führung<sup>25</sup>
- individuelle Unterstützung für diverse Fragestellungen der Führungskräfte
- Beratungs-Hotlines bei Überlastung; externe Sozialberatung
- Ideensammlungen (Techniken wie z. B. Befindlichkeitsskalen zur Erfassung der Stimmung in Teams, für aktives Einholen von Feedbacks)

<sup>25</sup> Z.B. die Direktive, mit jedem Mitarbeitenden 1 x / Woche ein informelles Gespräch am Telefon zu führen; für Teams 1x / Woche virtuelle Touchpoints definieren

## 4.6 Kultur

Die meisten Organisationen sehen im New Normal ein relativ hohes Mass an Flexibilität vorsehen; bei 2/3 soll eine mindestens 50%ige Home-Office-Quote möglich sein. Das Mass an kultureller Veränderung ist dabei sehr unterschiedlich. Für manche Organisationen ist dies ein kleiner, für manche sogar ein unmerklicher Schritt auf einem schon lange begonnenen Weg in eine neue Arbeitswelt. Für andere hingegen wurde mit der remote-work-Erfahrung ein Paradigmenwechsel in der bisherigen Arbeits- und Führungskultur angestossen.

*«Unsere Kultur hat sich insofern verändert, dass es mehr in eine Vertrauenskultur gegangen ist, und das bleibt erhalten.»*

Wir wollten von unseren Interviewpartner\*innen wissen, wie sich die Organisationskultur verändert hat und welche Kulturwerte im Lockdown hilfreich waren.

Vertrauen wurde am häufigsten genannt. Entweder war das Vertrauen bereits ausgeprägt vorhanden und hat in der Krise geholfen oder es hat sich darin entwickelt und wurde verstärkt. Manche Organisationen erlebten eine grosse wirtschaftliche Herausforderung am Markt, die

*«Es ist nicht anders geworden, sondern gewisse Intentionen sind intensiver geworden oder haben an Schlagkraft oder Geschwindigkeit gewonnen.»*

mit einem starken Zusammenhalt beantwortet wurde. Das resultierende Zusammengehörigkeitsgefühl dominiert dort die Schilderung der Kulturveränderungen. Es wird aber auch in wirtschaftlich nicht bedrohten Organisationen als Effekt der gemeinsamen Krisenbewältigung genannt.

*«Wir sind agiler geworden. Plötzlich haben alle IT-Zugänge bekommen, ... man hat sich schneller ausgetauscht...Die Mitarbeitenden haben gesagt: (Unsere Organisation) funktioniert super in der Krise!»*

In Organisationen mit mildereren wirtschaftlichen Herausforderungen wurde die Remote Work-Erfahrung häufig als Katalysator für eine bereits begonnene Kulturentwicklung bezeichnet. Was sich dadurch intensiviert oder beschleunigt hat, ist in jeder Organisation anders. Aufgezählt wurden: ein über den Arbeitsort hinausreichendes verändertes Arbeitsparadigma, erkannte Notwendigkeit weiteren Hierarchieabbaus, agilere Abläufe, dezentralisierte Prozesse, digitale Prozesse, Stärken von Diversität in verschiedenen Dimensionen, Intensivierung von Feedbackprozessen, Stärkung von Selbstorganisation, Fokus auf Führung und veränderter Führungsrolle, Internationalisierung der Rekrutierung.

«Es ist offener geworden ..... Wenn man gerade Zeit hat, kann man in einem Meeting einfach zuhören, so dass man mehr voneinander erfährt.»

Aus manchen Organisationen werden Beispiele für intensivierte Informations- und Kommunikationsangebot berichtet: Es finden mehr Videocalls und -konferenzen statt, es werden mehr Newsletter und Blogs auch mit persönlichen Einblicken geschrieben, in einem Fall hat sich in dieser Zeit eine «Sie»-Kultur zu einer «Du»-Kultur entwickelt.

Die informative Teilhabe ist leichter geworden, das Zuschalten zu virtu-

ellen Meetings kann niedrigschwellig realisiert werden, also werden diese Angebote auch verstärkt wahrgenommen. Daraus, so wird berichtet, resultiert eine Zunahme an bereichsübergreifender Neugier und Interesse aneinander.

Auf der Leistungsebene wird für die Zukunft eine effizientere Arbeitskultur prognostiziert. Dies unter dem Eindruck, dass die Produktivität im Home Office gestiegen ist, virtuelle Sitzungen besser vorbereitet sind, die Technik eine höhere Taktung ermöglicht und Leerläufe gänzlich wegfallen. Ebenfalls wird beobachtet, dass die digitale Zusammenarbeit mehr Regelungen nach sich zieht. Was früher auf dem Flur fallweise ausgehandelt wurde, wird nun grundsätzlich geregelt, was ebenfalls zu Effizienzsteigerungen führt. Diese Schilderungen werden in den Fokusgruppen begleitet von einer Anerkennung für die verbesserte Effizienz und einer noch unbestimmten Haltung gegenüber dem Verlust der planlosen Leerläufe für das Zwischenmenschliche.

Wo das Erleben gemeinsamer sozialer Events ein prägendes Kulturelement war – und das war oft der Fall-, wurde der Mangel an Präsenz-Ritualen hervorgehoben. Die Versuche, virtuelle Ersatzangebote zu schaffen, sind gerade in diesen Organisationen beeindruckend vielfältig. Werfen wir einen Blick auf die Massnahmen zur Förderung von Austausch und Kultur unter Remote-Work-Bedingungen, die von den HR-Professionals aufgezählt und/oder von ihnen angeboten wurden:

- **Formelles:** regelmässige Business Unit-Meetings, Vollversammlungen, Live-Streams in ortsgebundene Projekte, Best-Practice-Sharing 1 x / Monat, Onboarding-Kaffee mit dem CEO.
- **Informelles:** Virtuelle Kaffeepauschen, Apéros, Feierabendbiere, Wohnungsführungen, Gemeinsames Kochen mit Wettbewerbscharakter («das am schönsten dekorierte Gericht»), Bewegungs-/Sport-Apps wie Schritte-Challenge; Plattformen für den Austausch persönlicher Erfahrungen (z.B. Kinder und Arbeit) und für persönlichen Austausch (Erlebnisse, Filme, Rezepte); Motivations-Challenges; Game-Wettbewerb; Brunch und Aperó-Pakete alle 5-6 Wochen; Bucketlist nach Corona-Challenge (Austausch in ausgelosten Zufallspaaren); Kaffeeroulette; virtuelles Feierabendbier.

Man erkennt in diesen Massnahmen das Bemühen um das Schaffen von Zusammenhalt aus der Ferne und ein «Feelgood-Management»<sup>26</sup> für alle Mitarbeitenden.

«Es wird mehr und schneller, weil Technik es ermöglicht... (Früher) hat man sich zu einem Kadertag getroffen, eine Riesenorganisation, und kürzlich hatten wir einen, der ging 4 Stunden, und wir haben nicht weniger erreicht inhaltlich als in dem ganzen Tag, aber das Zwischenmenschliche hat völlig gefehlt.»

<sup>26</sup> Cachelin (2015)

Wir haben erfahren, dass es den Organisationen in der Krise gut gelungen ist, ihren deklarierten Unternehmenskulturwerten gerecht zu werden und diese auch hilfreich waren.

Welche Perspektive haben die HR-Professionals für die Zukunft?

Werden die jetzt erlebten Veränderungen von Dauer sein? Welche Herausforderungen wird auf die Unternehmenskultur unter hybrideren Arbeitsbedingungen zukommen?

Über die Dauerhaftigkeit der Veränderungen herrscht dort vorsichtige Skepsis, wo die Veränderungen von Präsenz zu virtueller Zusammenarbeit markant waren. In diesen Organisationen wird befürchtet, dass sich die Präsenzorientierung unter den Führungskräften möglicherweise wieder durchsetzen könnte (vgl. 0).

«Wenn man vorher miteinander ins Café oder ... Mittagessen gegangen ist, oder wie man miteinander geredet hat, da ist Kultur spürbar und erlebbar geworden.»

spiel für die Schwierigkeit beschrieben, Unternehmenskultur erlebbar und vermittelbar zu machen. Befürchtet wird, dass die Unternehmenskultur für neue Mitarbeitende nicht mehr gut spürbar ist und es zu erhöhten Fluktuationsquoten kommen könnte, wenn kulturelle Anpassungsprozesse durch einen Mangel an analogen Begegnungen mit Menschen, aber auch mit Atmosphären erschwert werden.

«Drum hoffe ich auf eine gekonnte Kombination von vor Ort und virtuell, dass man genau solche Anlässe zum Spüren von Kultur vor Ort machen kann».

Eine breit geteilte Sorge gilt der Gesundheit der Mitarbeitenden, wenn die soziale Sichtkontrolle in der Dauerpräsenz nicht mehr garantiert ist. Oder aber, wenn die Abgrenzung zum Privatleben schwierig wird (vgl. Kap. 4.7).

In der Diskussion einer zukünftigen hybriden Arbeitskultur drängt sich aber eine Frage am stärksten in den Vordergrund: Wie soll Kultur vermittelt und Zugehörigkeit erlebt werden, wenn das Corporate Office eine nachgeordnete Rolle spielt?

In der zurückliegenden Ausnahmezeit wurde vor allem das Onboarding neuer Mitarbeitender als Bei-

Lösungswege werden im zukünftig gezielten Einsatz von Präsenzerlebnissen gesehen, neben einer individuell proaktiveren Herangehensweise an Kennenlerntermine. Es bleibt dennoch eine Unsicherheit darüber zurück, ob sich möglicherweise die Bindung an die Organisation dauerhaft lockert und was dies dann fürs HRM bedeuten wird.

#### 4.7 Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung

Arbeiten von zuhause aus ermöglicht das Anpassen der Arbeitszeiten an die Bedürfnisse der Lebensführung, erschwert aber gleichzeitig die klare Begrenzung der Arbeitszeit und die Strukturierung des Arbeitstages. Mobil-flexibel arbeitende Menschen sind anfälliger für kognitive Irritation<sup>27</sup> und mangelndes Abschalten von der Arbeit reduziert die Erholung<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> Bossow-Thies, Zimmer & Kurzenhäuser-Cartens (2019)

<sup>28</sup> Sonntag & Bayer (2005)



«Wenn ich einen Schnupfen habe, ich habe meinen Arbeitsplatz zuhause...du arbeitest dann auch eher, wenn du angeschlagen bist.»

Das wissen die HR-Professionals und schauen aus diesem Grund genauer auf die Remote Work-Entwicklung. Berichtet wird zunächst einmal aus drei Organisationen, dass die Krankheitstage insgesamt zurückgegangen sind. Man vermutet geringere Ansteckung durchs zuhause bleiben sowie das Arbeiten trotz Krankheit von zuhause aus als Ursache.

Aus zwei weiteren Organisationen werden gestiegene Zufriedenheitswerte generell bzw. unauffällige Werte bei Stress und Burnout sowie gesunkene Werte bei Mobbing berichtet.

«(Das Risiko beim Home Office ist)...dass die Leute ins Burnout reinkommen, weil sie sich nicht mehr abgrenzen, weil sie plötzlich 12 h am Stück arbeiten und es gar nicht gemerkt haben, und es gibt niemanden mehr, dem das auffällt und der sagt: jetzt gehst du mal heim!..»

Im Kontrast dazu werden einzelne Gruppen sorgenvoll beobachtet, denen die soziale Stimulation, Einbindung und Struktur in dieser Krise fehlen, wie zum Beispiel den Lernenden im dauerhaften Home Office. Unter fortgesetzten Remote Work-Bedingungen, die in einer wieder «geöffneten» Gesellschaft nicht mehr durch den Charakter der Pandemie geprägt werden stehen, werden drei Aspekte weiterhin kritisch eingeschätzt:

**1) Die Gefahren eines Burnouts**, der auf Kosten ausgedehnter Arbeitszeiten unbemerkt entstehen könnte. Die Ausdehnung von Arbeitszeit auf Kosten der Erholung, vor allem im Verzicht auf Pausen wird erwartet. Das Abschalten und Abgrenzen wird nicht nur aufgrund fehlender Sozialkontrolle erwartet, sondern könnte auch von einer Leistungskultur getrieben werden, in der erweiterte Erreichbarkeit und der Eindruck eines randvollen Terminkalenders als Leistungsausweis gilt.

Es wird auch befürchtet, dass die Verminderung des sozialen Austauschs zu einer so starken Reduktion von Wertschätzung und Feedback führen, so dass final eine grosse psychologische Unsicherheit über den Wert der eigenen Arbeit resultieren könnte. Das HRM reagiert darauf mit Sensibilisierungsmassnahmen der Führungskräfte über Flexibilisierung und Entgrenzungsgefahren, dem Bewusstmachen deren Vorbildfunktion, dem Auffordern zur Klärung von Erreichbarkeitserwartungen.

Für Mitarbeitende stehen darüber hinaus vielerorts externe Mitarbeitendenberatungen für arbeitsplatzbezogene Belastungsthemen zur Verfügung.

«Mit der Ergonomie kommt bei uns auch noch was auf uns zu.»

**2) Ergonomie am Home Office-Arbeitsplatz:** Die finanziellen Beteiligung von Organisationen für ergonomisch eingerichtete Arbeitsplätze im Home Office wird kontrovers diskutiert (Kap. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**4). Neben der Kostenbeteiligung für Infrastruktur werden vereinzelt bereits ergonomische Beratungen für den HomeOffice- Arbeitsplatz angeboten.

**3) Kollision mit geltendem Arbeitsrecht:**

Die Flexibilität der Arbeitszeit und deren Arbeitsrechtkonformität wird mit Bedenken gesehen. Die neuen flexiblen Möglichkeiten, die zu aus-

gedehnten Arbeitstagen mit eventuell kürzeren Ruhezeiten als vorgeschrieben und mit Sonntagsarbeit ohne Genehmigung einhergehen, sind im strengen Sinne nicht konform. Das ist aus HR-Perspektive unbefriedigend, hier wird sich eine Änderung der geltenden rechtlichen Rahmensetzung erhofft.

Licht und Schatten von Flexibilität werden in diesem Teil der Fokusgruppendifkussionen sehr deutlich: Die hinzugewonnene Autonomie und Flexibilität wird, so sehen das die Interviewpartner\*innen, durch eine sehr gute Selbstorganisationsfähigkeit ergänzt werden müssen. Die physische Gefährdung durch spätere, weitere Pandemiewellen wird mit dem Hinweis darauf beantwortet, dass die jetzigen Sicherheitskonzepte sich als valide gezeigt haben.

#### 4.8 Digitalisierung

Mit dem Shift ins Home Office waren plötzlich Digitalkompetenzen zwingend gefordert. Nachdem lange Zeit oft noch allgemein festgestellt wurde, dass Digitalkompetenzentwicklung auf jeden Fall wichtig sei, war nun plötzlich ein spürbarer Druck vorhanden. Der schnelle Umzug ins Remote Work hat aber auch die vorhandene Infrastruktur getestet, den Umgang mit Datenschutz und die Geschwindigkeit im pragmatischen, schnellen Lösen von Problemen.

Der Testfall für Digitalkompetenzen, digitale Infrastruktur und Tools hat sich in den befragten Organisationen folgendermassen ausgewirkt:

«Wir wären nie und nimmer soweit in der Digitalisierung gekommen.»

Je stärker zuvor schon Arbeitsprozesse digitalisiert waren – z. B. in Form digitaler Personaldossiers – je mehr digitale Infrastruktur vorhanden war, desto reibungsloser gelang remote working im Home Office.

«Es hat von Tag 1 an funktioniert.»

Weniger digital funktionierende Organisationen mussten teilweise Hardware beschaffen, was sehr schnell realisiert wurde, und haben einen Schub auf die Digitalisierung ihrer Prozesse erlebt. Mehrmals wurde die elektronische Unterschrift genannt, die nun anstelle einer seltenen Einzelfalllösung zur Standardlösung wurde.

Vielerorts wurde bisherige Konferenzsoftware im Laufe der Pandemie durch multifunktionale Lösungen ersetzt. Als grosse Herausforderung, auch als grosse Frustrationsquelle, wurde der Datenschutz als Grund für Einsatzverbote von gut funktionierenden Videokonferenzlösungen genannt. In einen sicheren Remote-Zugang zu investieren, war vereinzelt notwendig und teuer. Die Digitalkompetenzen der Anwender\*innen stiessen im Zugang über VPN mitunter an Grenzen. Gleichzeitig hat das Prinzip «learning by doing» offenbar zu einem grossen Anteil der Digitalkompetenzerweiterungen beigetragen. Vielerorts wurde für die systematische Erweiterung der Digitalkompetenzen E-Learnings, Webinare oder fallweise Beratung realisiert.

Als Herausforderung auf der Ebene einer Mindset-Entwicklung, die also über die Digitalkompetenz im engeren Sinne hinausgeht, wird die Nutzung von Videokonferenzsystemen als multifunktionale Kollaborationsplattform beschrieben. Hierfür wird in zwei der befragten Organisationen ein Change-Projekt aufgesetzt.

Ebenfalls skizziert wird der Stress aufgrund von vielfältigen, nebeneinander existierenden Plattformen beschrieben. Hier könnten klug gewählte Optionenreduktionen in Zukunft Stress reduzieren.

«Gewisse Ängste hat man überwunden, man hat einfach mal probiert.»

Das New Normal sieht allorts hybride Arbeitsformen vor. Hierfür werden neue Kompetenzen gefordert sein, die nach Meinung der Interviewpartner\*innen im Moment noch nicht vorhanden sind. Pragmatische Fragen zur Gestaltung von Meetings beschäftigen, da noch keine Routinen ausgebildet sind darin, virtuelle Teilnehmende und Präsenzteilnehmende gleichberechtigt und kommunikativ gut miteinander und der Sitzung selbst zu verbinden. Ein neues Jobprofil, so wird vermutet, könnte am Horizont auftauchen:

«Und ich könnte mir vorstellen, dass das auch ein neues Jobprofil sein wird: TechniksUPPORT bei Online-Veranstaltungen.»

«Wir haben noch nicht gelernt, wie hybrid funktionieren kann.»

TechniksUPPORTER\*innen für Videokonferenzen. Eine Klärung der Netiquette für Videokonferenzen könnte sinnvoll sein. Das wesentliche Bestimmungsmerkmal ist der Umgang mit der Kamera und somit das Mass geforderter Sichtbarkeit. Dort wo sie gefordert ist, wird sie für die Förderung des Teamgefühls eingesetzt. Sie soll dem Einzelnen aber auch vermitteln: Du wirst gesehen. Die vermisste Sozialkontrolle, die dem Einzelnen Verbindlichkeit abverlangt und Struktur durch Einbindung gibt, findet dadurch ein virtuelles Substitut.

Vereinzelt wurde auch von technischen Aufrüstungen einiger Meeting-Räume berichtet, in denen in Zukunft ein Anteil virtueller Teilnehmender mit einem Anteil physisch Teilnehmender visuell und akustisch nahtloser als bisher kommunizieren können soll.

### 4.9 Prognosen zur Auswirkung anhaltend flexibler Arbeitsbedingungen mit steigendem Home-Office-Anteil

Zum Abschluss der Fokusgruppeninterviews wurden die Teilnehmenden gebeten, ihre Einschätzungen über die Auswirkungen fortgesetzter Flexibilität in der Arbeit über Mentimeter anzugeben. Abbildung 5 zeigt die Prognosen der Teilnehmenden.

*Ich gehe davon aus, dass die ..... unter flexiblen Arbeitsbedingungen bei einem grösseren Anteil Home Office unverändert bleiben / steigen / fallen wird.*

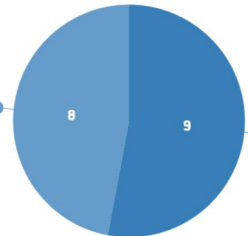
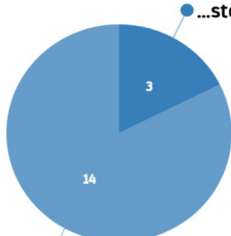
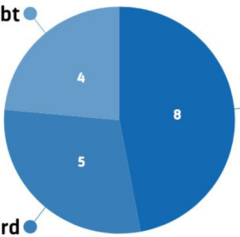
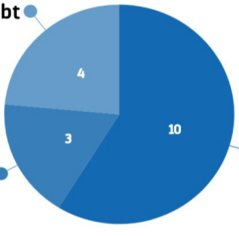
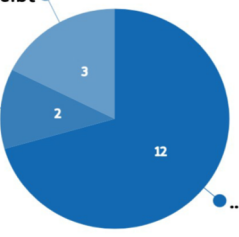
<p><b>Produktivität</b></p>	<p><b>Qualität der Arbeit</b></p>
 <p>...unverändert bleibt 8 ...steigen wird 9</p>	 <p>...steigen wird 3 ...unverändert bleibt 14</p>
<p><b>Innovationskraft</b></p>	<p>---</p>
 <p>...unverändert bleibt 4 ...steigen wird 5 ...fallen wird 8</p>	
<p><b>Bindung an die Organisation</b></p>	<p><b>Bindung ans Team</b></p>
 <p>...unverändert bleibt 4 ...steigen wird 3 ...fallen wird 10</p>	 <p>...unverändert bleibt 3 ...steigen wird 2 ...fallen wird 12</p>
<p><b>Zufriedenheit</b></p>	<p><b>Gesundheit</b></p>



Abbildung 6: Erwartungen über die Entwicklung verschiedener Outcome-Masse unter flexiblen Arbeitsbedingungen bei größerem Home Office Anteil

Während eine knappe Mehrheit von 9 Personen erwartet, dass die Produktivität von einem grösseren Homeoffice-Anteil an der Arbeit anwachsen wird, wird dies nicht von der Qualität der Arbeit erwartet. Hier rechnen nur 3 Personen mit einem Anstieg. Einen Abfall in Produktivität oder Qualität der Arbeit erwartet niemand. Anders und deutlich kontroverser wird dies für die Innovationskraft vorhergesagt: 9 Personen rechnen mit einem Anstieg, während 5 ein Nachlassen erwarten. Da nicht nach der Innovation im Team versus in Einzelarbeit differenziert wurde, kann keine zuverlässige Schlussfolgerung auf die hinter den kontroversen Erwartungen liegenden Annahmen getroffen werden.

Der Bindungskraft der Organisation und auch des Teams wird mehrheitlich eine Abnahme prognostiziert: 10 der Befragten erwarten ein Nachlassen der Bindung an die Organisation und gar 12 eine schwächere Bindung ans Team. Nur eine Minderheit von 3 bzw. 2 Personen erwarten eine Bindungsstärkung bei vermehrten Home Office.

Für die Zufriedenheit prognostizieren 12 Personen eine Zunahme; nur 1 Person erwartet eine nachlassende Zufriedenheit in der Arbeit. Die Gesundheit der Mitarbeitenden erwartet die Mehrheit als unverändert, nur 2 Personen erwarten hier eine ungünstige Entwicklung und weitere 4 Personen vermuten, dass auch die Gesundheit von mehr Home Office profitieren wird.

## 5 Zusammenfassung

Die Veränderungen der Arbeitswelt nach Corona sind bei den 16 von uns befragten Organisationen deutlich wahrnehmbar. Unisono ist eine Zunahme der Freiheit zum Arbeiten von überall erkennbar, wenn auch in variierender Intensität. Traditionellere Lösungen stehen neben radikalen, wenn man eine Richtlinie mit potentiellen 100% Remote Work radikal nennen möchte. Der Engpass in diesen Freiheiten bilden Haltungen der Führungskräfte und Teamkolleg:innen, mit denen die Umsetzungen ausgehandelt und abgestimmt werden müssen. Hier spielt das HRM eine wichtige Rolle, indem es den Blueprint für die «New Normal»-Lösungen liefert und die Aushandlungen transparent unterstützen kann.

Welche Rolle den Führungskräften bei der Umsetzung der erneuerten Richtlinien zukommt, könnte bereits ein Indikator für die Wandlungskraft hin zu einem neuen Verständnis von Arbeit in den jeweiligen Organisationen darstellen. Wenn die Wahl des Arbeitsortes von der Zustimmung der einzelnen Führungskraft abhängt, könnte die Ausbildung einer gesamthaft veränderten

Arbeitskultur erschwert werden. Erst autonome Entscheidungen über den bestgeeigneten Ort und die passenden Zeiten können das Motivationspotential des selbstbestimmten Arbeitens entfalten. Die Richtlinie definiert dabei ohnehin das mögliche Ausmass an Wahlfreiheit. Dennoch werden weiterhin Absprachen für das Erfüllen der Kundenerwartungen und die Koordination der Zusammenarbeit nötig sein. Diese sollten auf der Grundlage einer teambasierten Entscheidung über die besten Modalitäten für die gemeinsame Aufgabenerfüllung gefällt werden können.

Ein vollständiges Remote Working ist qua Richtlinie zwar in einigen Organisationen möglich. Erwartet hingegen wird es allenfalls in Einzelfällen. Man geht davon aus, dass der Grossteil der Belegschaft weiterhin wöchentlich ein- bis mehrmals im Corporate Office sein wird. Remote Work im New Normal? Aus der Perspektive des HRM in den Interviews lautet die gesamtheitliche Antwort sinngemäss: Ja, wenn es der Aufgabe dient, sollte es möglich sein, aber wahrscheinlich werden wir es nicht im grossen Stil erleben.

Der Wunsch grosser Teile der Belegschaften pendelt sich ohnehin zwischen den bekannten 2-3 Tagen remote pro Arbeitswoche ein. Dies zeigen Befragungen in den Organisationen unserer wie auch anderweitiger Studien. Das Bemühen um das Nutzen des Momentums in der Bewahrung grösstmöglicher Flexibilität wurde deutlich. Man möchte die Chance nutzen, die vorwiegend sehr guten Erfahrungen in die Zukunft des Arbeitens mitzunehmen. Gerade in Organisationen, in denen sich die Kultur hin zu mehr Agilität entwickeln soll, wird sehr darauf geachtet, kein Stück vom jetzt gewonnenen Land zurückzugeben. Arbeitgeberattraktivität ist hierfür ein weiterer Treiber.

Wie also wird das Büroleben an den verbleibenden Tagen stattfinden? Aus HRM-Sicht wird es eine grosszügige Bürolandschaft geben, die Aktivitäten unterstützende Angebote für Fokussarbeit, Kreativ- und Projektarbeit, Erholung und Spiel im wohnlichen Ambiente vorhält. Damit setzen sich Raumkonzepte durch, die bereits vor der Pandemie bekannt und verbreitet waren. Als neu kann allenfalls die Anerkennung der Notwendigkeit gelten, dass auch in Corporate Offices konzentrierte Einzelarbeit möglich sein muss und man dafür Plätze schafft oder notfalls auch dauerhaft zuteilt.

Büroflächenersparnis wird als Potential gesehen, aber nur in wenigen Organisationen eingeplant. Vielmehr soll die Fläche stärker für andere Funktionen genutzt werden. Die praktischen Fragen gut verteilter Raumnutzung werden durch Softwarelösungen beantwortet. Hiermit sind auch Überlegungen verbunden, wie man die Anwesenheitsplanung anderer Organisationsmitglieder leicht erkennbar machen kann, so dass man die eigene Planung auch auf die Präsenz anderer abstimmen kann. Damit sind nicht Teamkolleg\*innen im engeren Kreis gemeint, mit denen Abstimmungen ohnehin erfolgen. Vielmehr sind diese Überlegungen eine Reaktion auf die Sorge, dass die wichtigen Zufallsbegegnungen unter dem hybriden Arbeiten dauerhaft abnehmen könnten.

Das hybride Arbeiten erfordert technische Raumanpassungen für Belegschaften, die sich aufgrund der hybriden Arbeitsform auch in Meetings hybrid darstellen wird. Das Aufrüsten von Konferenzräumen steht deshalb auf der Agenda.

Dass sich die Kultur zu einer Vertrauenskultur wandelt und dies bereits begonnen hat, ist eine mehrheitlich geteilte Beobachtung. Dass sich manche Führungskräfte in der Umstellung auf Remote Leadership schwer getan haben, wurde berichtet. Hier wie auch in den Digitalkompetenzen gab es Lernprozesse «by doing», weshalb man feststellen kann, dass in den befragten Organisationen in der Konfrontation mit der Lockdown-Herausforderung viel Kompetenzentwicklung und vermutlich auch Handlungsveränderung stattgefunden haben. Diese Kompetenzentwicklung wurde durch Lernangebote unterstützt und wird es weiterhin werden.

Die Gesundheitsfürsorge hat die HR-Professionals sehr beschäftigt. Viele Angebote bis dato dienen der Ergonomie und dem psychischen Wohlbefinden. Der Blick in die Zukunft wäre wohl sorgenvoll, wenn ein dauerhaftes Remote Working für alle angeordnet werden würde. Der Zugriff auf einen gut eingerichteten Arbeitsplatz, die Strukturierung des Alltags, der soziale Austausch und die Sozialkontrolle als Gegensteuerung zur drohenden Selbstverausgabung sprechen für die wahlweise Büropräsenz. Auch die Identität der Organisation würde unter fehlenden Zufallsbegegnungen und unter fehlenden Ritualen leiden. Gerade das gemeinsame Feiern wurde in einigen Organisationen sehr vermisst und konnte durch keine der vielfältigen virtuellen Events überzeugend ersetzt werden.

Welche Kultur werden wir im New Normal haben? In den Diskussionen kam ein Zielbild der modernen, agilen, Flexibilität gewährenden Unternehmenskultur mit selbstorganisierten Teams mit oder ohne partizipativ und konsultativ führende Vorgesetzten zum Vorschein.

In ihren Prognosen gehen die HR-Professionals davon aus, dass ein vermehrtes Home Office der Organisation in den Leistungsmassen Produktivität, Qualität und Innovationskraft kaum schaden wird. Mehrheitlich wird ganz im Gegensatz dazu eine positive Entwicklung erwartet, die ganz in Übereinstimmung mit selbstberichteten Produktivitätsgewinnen<sup>29</sup> in der Coronazeit und mit allgemeinen Leistungssteigerungen bei virtueller Arbeit<sup>30</sup> steht. Dass diese Steigerung gesamthaft auf Kosten der Gesundheit gehen könnte, befürchten die Befragten in dieser Studie kaum, da sich die in der Pandemie beobachteten Vereinsamungs- und Selbststrukturierungsprobleme durch die freie Wahl des optimalen Arbeitsortes lösen lassen.

Alles in allem wird durch mehr Home Office eine Steigerung der Zufriedenheit erwartet. Der Preis, den diese Entwicklung aus der Perspektive der interviewten HR-Professionals haben wird, wird die nachlassende Bindung an die Organisation und mehr noch ans Team sein. Ob die Bindungskraft durch ortsunabhängigeres Arbeiten tatsächlich beeinflusst wird und wie dies mit den hier genannten Variablen und mit weiteren wie zum Beispiel der Zugehörigkeitsdauer zur Organisation oder dem Interesse an unbefristeten hochprozentigen Vertragsverhältnissen in Zusammenhang steht, ist eine der spannendsten Forschungsfragen für das New Normal.

## 6 Handlungsempfehlungen

Folgende Empfehlungen können aus den Erfahrungen und Aussagen der HR-Professionals weitergegeben bzw. abgeleitet werden:

1. **Organisationale Arbeitswelt nach der Pandemie: Richtlinien fürs «New Normal»**  
Klarheit über die Freiheitsgrade in der Wahl der Arbeitsorte nach Aufhebung der Restriktionen zu geben ist wichtig. Mitarbeitende müssen wissen, was ihnen ermöglicht wird. Idealerweise wird diese Wahl unbürokratisch gehandhabt. Individuelle ad hoc-Bewilligungen durch Vorgesetzte sollten zugunsten von Grundsatzklärungen verzichtbar werden, wenn die Organisation in ihren Richtlinien die Leitplanken für alle Mitarbeitenden deren Geltungsbereichs definiert. Dass Führungskräfte die Umsetzung mit dem Team klären

---

<sup>29</sup> Bockstahler et al. (2020)

<sup>30</sup> Spreitzer et al. (2017, S. 482)

und über die Orte des Arbeitens grundsätzlich informiert sind, ist notwendig. Zu den Prinzipien der Arbeit im New Normal gehört auch die Klärung der Arbeitszeiterfassung und dem IT-Einsatz inklusive Finanzierung von Home-Office-Equipment.

2. **Begleitung von Teams und Führungskräften in der Rückkehr zum «New Normal»**  
Teams sollten darin begleitet werden, ihre Zusammenarbeit im New Normal zu organisieren. Dazu gehören die Zuordnung der Aufgaben, die physische Präsenz in simultaner Zusammenarbeit erfordern, die virtuelle simultane Präsenz erfordern und die asynchron erledigt werden können. Arbeitsprozesse müssen in dem Zusammenhang daraufhin geprüft werden, welche Anpassungen für virtuelles Arbeiten nötig sind und wer sie bewerkstelligt. Weitere Themen können sein: geeignete Medien und Softwareprogrammen für verschiedene Aufgaben zu evaluieren und festzulegen, Reaktionszeiten in der asynchronen Bearbeitung und Erreichbarkeiten im Normalfall und im Notfall zu klären und in dem Zusammenhang über Bedürfnisse und Lösungen für den informellen Austausch sowie Präferenzen im Umgang mit den Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu reden.
3. **Training für remote leadership und remote teamwork**  
Sowohl Führung als auch Zusammenarbeit auf Distanz zählen vielerorts noch nicht zu den selbstverständlichen Arbeitsroutinen. Obwohl nicht die Aufgabenstellungen, sondern lediglich das Kommunikations- und Kollaborationsmedium verändert sind, führt diese Veränderung zu einem hohen Bedarf an Orientierung, Austausch und medienkompatiblen neuen Praktiken. Hierfür sollten fortgesetzte Trainings- und Unterstützungsangebote an Teams und Führungskräfte erhältlich sein.
4. **HR-Prozesse**  
Rekrutierung und Selektion, Onboarding, Leistungsbeurteilung und Leistungsfeedback zählen zu den HR-Prozessen, die bei einem höheren Remote Work-Anteil angepasst werden müssen.
5. **Gesundheit**  
Ergonomische Herausforderungen des Remote Working lassen sich mit Unterstützung von Möbel- und Technikanschaffungen fürs Home Office und mit Beratungen und E-Learnings begegnen. Psychische Belastungen, die aus hohen Anforderungen an die Selbstführung resultieren, wenn die festen Strukturen des Arbeitslebens löchriger werden, benötigen hingegen andere Antworten. Sie teilen sich in Unterstützungsangebote für Selbstführung (Trainings für Arbeitsorganisation, Boundary Management, Achtsamkeit, Mindfulness Based Stress Reduction usw.), Sensibilisierung der Führungskräfte im Umgang mit Grenzziehung und in Fürsorge auf Distanz, Mitarbeitendenberatung. Auch Software-«Tricks» können helfen, so z.B. Terminierungsprogramme, die automatisch Zeitabstände zwischen zwei aufeinanderfolgenden Terminen vorgeben. Als organisationale Massnahmen sind schliesslich Deklarationen über Erreichbarkeitserwartungen zu nennen.
6. **Rolle des Corporate Office & Initiieren von Begegnungsanlässen**  
In vielen Organisationen gibt es klare Vorstellungen über die Funktionen vom Corporate Office im New Normal. Mancherorts werden sie vom HRM aktiv kommuniziert und durch individuelle Erzählungen von Schlüsselpersonen mitgeprägt. Dadurch wird ein gemeinsames Bild von der zukünftigen Arbeitskultur gebahnt, das wenig Platz für kulturelle Diffusität und genügend Platz für flexible Wahlentscheidungen auf Team- und Einzelenebene lässt.  
Wenn sich durch mehr Remote Work die Zufallsbegegnungen wie auch die geplanten Begegnungen reduzieren, werden Angebote fürs physische Zusammentreffen, formell wie informell, seltener und damit bedeutungsvoller. Manche Organisationen wissen heute schon, auf welche Zusammenkünfte sie nicht verzichten wollen. Es empfiehlt sich daher,



auf den verschiedenen Ebenen der Organisation zu definieren, welche Anlässe physisch stattfinden sollen, und dies zu kommunizieren.

Eine wichtige technische Komponente für die Gestaltung der Office-Präsenz sind Online-Reservierungssysteme. Sie gewähren bereits von ausserhalb einfach und schnell Übersicht und Buchungsmöglichkeiten. Eine weitere Wunsch-Funktionalität von Reservierungssystemen ist die schnelle Übersicht geplanter Präsenzen von Organisationsmitgliedern auch über das eigene Heimat-Team hinaus. Sie könnte dazu beitragen, dass die eigene Vor-Ort-Präsenz so geplant werden kann, dass man auch die Kolleg\*innen trifft, mit denen man nur schwache Verbindungen<sup>31</sup> hat.

#### 7. **Hybride Kommunikationssettings**

Wo Remote Work in grösserem Umfang vorgesehen ist, sollte man sich auf hybride Kommunikationssettings einstellen. Das heisst, dass es idealerweise Softwarelösungen gibt, die Meetings für analog und virtuell Anwesende zu einem beiderseits reibungslosen Ton- und Bildereignis machen können. Der Umgang mit der Technik, aber auch das Training für hybride Moderation, sollten daher auf der Agenda der Trainingsangebote stehen. Eine «Netiquette», die Regeln fürs Verhalten in der virtuellen Kommunikation definiert (zum Beispiel im Umgang mit Videosichtbarkeit und Chat), ist auch für hybride Settings wichtig.

#### 8. **Follow-up über die Erfahrungen mit hybriden Arbeitsformen**

Es besteht eine grosse Unsicherheit darüber, wie sich Veränderungen im New Normal auswirken werden. Einerseits ist unklar, wie sehr die in der Pandemie bewährte Arbeitsformen in der Zukunft beibehalten werden können und wollen. Unklar ist aber auch, welche Effekte diese Veränderungen auf die klassischen organisationalen Ergebnisse Zufriedenheit, Gesundheit, Bindung bzw. Fluktuation haben wird. Wird das vermehrte Arbeiten anywhere and anytime zu einer Arbeitsintensivierung und ungesunden Selbstausbeutung führen, wird die soziale Vereinsamung zunehmen, werden Organisationen bröckelnde Identifikationen erleben? Nur Follow-ups auf der qualitativen Ebene, verbunden mit oder getragen von quantitativen Kennzahlen, können darüber organisationspezifisch Auskunft geben.

---

<sup>31</sup> Schwache Verbindungen («weak ties», Granovetter 1973) liegen überall dort vor, wo man sich oberflächlich kennt. In der Pandemiezeit wurde diskutiert, dass vor allem die «weak ties» wegen der im virtuellen Austausch fehlenden Zufallsbegegnungen nicht mehr greifen. Sie gelten als wichtig für die Integration in die Gemeinschaft und das Herstellen wichtiger Verbindungen zu weiteren Personen. Ihr Fehlen könnte zu Nachteilen im Ideenaustausch, Wegbereiten und folglich der Innovation führen.

## 7 Literaturverzeichnis

- Afflerbach, T., Gläserner, K.M. (2016). New Ways of Working. Vertrauen und Selbstmanagement in einer digitalisierten Arbeitswelt. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2016* (S.171-182). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal Overload: A Theoretical Argument for the Causes of Zoom Fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1), 1-13.
- Bockstahler, M., Jurecic, M. & Rief, S. (2020). Home Office Experience. Eine empirische Untersuchung aus Nutzersicht während der Corona-Pandemie. Stuttgart: Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Abgerufen unter <http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-605596.html> (03.02.2021)
- Boßow-Thies, S., Zimmer, M., & Kurzenhäuser-Carstens, S. (2019). Mobil-flexibles Arbeiten und Stress–eine quantitative Analyse mit PLS. In B. Hermeier, T. Heupel, S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft* (S. 361-389). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Bundesamt für Gesundheit (2021). Coronavirus: Bundesrat verlängert und verschärft Massnahmen. Abgerufen unter: <https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/das-bag/aktuell/medienmitteilungen.msg-id-81967.html> (03.05.2021)
- Cachelin, L. (2015). Hypervernetzung – Disruption der Arbeitswelt durch technologische, soziale und ökonomische Vernetzung. Abgerufen unter <https://www.wissensfabrik.ch/hypervernetzung/> (03.05.2021)
- Emmler, H. & Kohlrausch, B. (2021). Homeoffice: Potenziale und Nutzung. Policy-Brief WSI Nr. 52, 3/2021. Abgerufen unter [https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=9209](https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=9209) (03.05.2021)
- Genner S., Probst L., Huber R., Werkmann-Karcher B., Gundrum E., Majkovic A.-L. (2017). IAP Studie 2017. Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360- 1380
- Hofmann, J., Piele, A., Piele, C. (2020). Arbeiten in der Corona-Pandemie - Auf dem Weg zum New Normal. Stuttgart: Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Abgerufen unter <http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-593445.html> (03.04.2021)
- Hofmann, J., Bonner, P., Schmidt, C., Wienken, V. (2015). *Die flexible Führungskraft. Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt* (2. Aufl.). Güterloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Kugler, P. (2020). Arbeitsflexibilisierung für Babyboomer und die Generationen X und Y: Was Mitarbeiter wollen und Unternehmen bieten. In S. Wörwag, A. Cloots (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch* (S.163-173). Wiesbaden: Springer Fachverlag.

- Jurecic, M., Dienes, K., Graumann, A.K., Rief, S. (2021). *Teamarbeit und ihre Arbeitsumgebungen*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Maigatter, A., Weichbrodt, J., Welge, K. (2020, 2. Aufl.). Führungsherausforderungen mobil-flexibler Zusammenarbeit. In S. Wörwag, A. Cloots (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch* (S.289-298). Wiesbaden: Springer Fachverlag.
- Sonnentag, S., & Bayer, U.-V. (2005). Switching Off Mentally: Predictors and Consequences of Psychological Detachment From Work During Off-Job Time. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(4), 393–414.
- Spreitzer, G. M., Cameron, L., Garrett, L. (2017). Alternative Work Arrangements: Two Images of The New World of Work. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 473-99.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Weichbrodt, J., Bruggmann, A., & Folie, A. (2020). FlexWork Survey 2020: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Abgerufen unter [https://work-smart-initiative.ch/media/15519868/flexwork-survey\\_-2020\\_bericht.pdf](https://work-smart-initiative.ch/media/15519868/flexwork-survey_-2020_bericht.pdf) (03.05.2021)
- Zirkler, M., Scheidegger, N., Bargetzi, N.I. (2020). Führen auf Distanz. Eine Untersuchung zur Distanzführung während des coronabedingten Lockdowns 2020 an der zhaw. Abgerufen unter [https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/20775/3/2020\\_Zirkler-Scheidegger-Bargetzi\\_Fuehrung-auf-Distanz.pdf](https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/20775/3/2020_Zirkler-Scheidegger-Bargetzi_Fuehrung-auf-Distanz.pdf) (18.02.2021)
- Zölch, M., Oertig, M., Calabro, V. (2017). *Flexible Workforce - Fit für die Herausforderungen modernen Arbeitswelt?: Strategien, Modelle, Best Practice*. Bern: Haupt Verlag

## 8 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Arbeitsformen nach Flexibilisierung in Zeit und Ort (Begrenzung auf Büro-/ Wissensarbeit.....	6
Abbildung 2: Untersuchungsmodell zu den Auswirkungen von Covid-19 auf den Arbeitsplatz ...	9
Abbildung 3: Organisationen der Interviewpartnern:innen nach Branche und Anteil potenzieller remote-only-Arbeitsplätze .....	11
Abbildung 4: Stand der «New Normal»-Richtliniendiskussionen .....	12
Abbildung 5: Raumfunktionen der Corporate Offices in Zukunft (Prozentsatz der Nennungen) 16	
Abbildung 6: Erwartungen über die Entwicklung verschiedener Outcome-Masse unter flexiblen Arbeitsbedingungen bei grösserem Home Office Anteil .....	29

## 9 Impressum

### **Herausgeberin**

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

### **Projektgruppe:**

Birgit Werkmann-Karcher, Tatjana Zbinden, Anneke Mayer

### **Autorinnen**

Birgit Werkmann-Karcher, Tatjana Zbinden

### **Zitationshinweis**

Werkmann-Karcher, B., Zbinden, T. (2021). Remote Work im “New Normal”? Eine Untersuchung der HR-Perspektiven auf Arbeitsweisen und Arbeitswelten im New Normal nach Aufhebung der Corona-bedingten Restriktionen. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

### **Weitere Informationen**

<https://www.zhaw.ch/iap/remote-work/>

«Remote Work im New Normal» ist ein Teilprojekt innerhalb des Kooperationsprojekts «Arbeitsweisen und Arbeitswelten im New Normal -Trendstudie 2021» der ZHAW-Departemente Life Sciences & Facility Management und Angewandte Psychologie

### **Projektgruppe:**

Lukas Windlinger, Eunji Häne Kim, Birgit Werkmann-Karcher, Tatjana Zbinden, Stefanie Lange, Virna Monero, Pascale Bébié Gut, Anneke Mayer

## 10 Anhang

### Anhang: Remote Work Fokusgruppen – Drehbuch

Zeit	Themen / Fragen
5`	<p><b>0. Begrüssung</b></p> <p>Kurze Kontextualisierung (Ziel der Studie)  Dauer und Vorgehen  Einverständnis Aufzeichnung - Anonymisierung Daten  Fragen / Anliegen zum Ablauf?</p>
15`	<p><b>1. Kennenlernen/ Angaben zur Organisation</b></p> <p>Einstiegsrunde Vorstellung entlang dieser Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welcher Branche ist Ihr Unternehmen zuzuordnen?</li> <li>- Wie gross ist Ihr Unternehmen? -&gt; Wie gross ist Ihr Verantwortungsbereich bzw. der Ihrer HR /WP-Abteilung (Hinweis für HR: Für wie viele Mitarbeitende gelten z.B. die HO-Richtlinien Ihrer HR-Abteilung? / Hinweis für WPM: AP oder Quadratmeter)</li> <li>- Wie hoch schätzen Sie den Anteil der Mitarbeitenden Ihres Unternehmens, deren Arbeitsaufgaben dezentral und überall erledigt werden können? Bzw. wie hoch schätzen Sie den Anteil der Mitarbeitende Ihres Unternehmens, die auf Grund Ihrer Arbeitsaufgaben (z.B. Produktion, Zugang zu sensiblen Daten o.ä.) nicht von daheim arbeiten können?</li> </ul>
15`	<p><b>3. Status der Diskussion über das New Normal</b></p> <p>In welchem Umfang plant Ihr Unternehmen «Remote Work/ Home Office» im sogenannten «New Normal» anzubieten?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <i>Wo ist es schon entschieden und kommuniziert? – Welche Lösung / aufgrund welcher Überlegungen? / Richtlinie dazu vorhanden?</i></li> <li>b) <i>Wo ist es noch in Diskussion, work in progress? – welche Lösung zeichnet sich ab?</i></li> <li>c) <i>Wo ist der Diskurs noch nicht geführt, warum? Was ist erwartbar?</i></li> </ul>
15`	<p><b>4) Multiple Arbeitsorte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Was wird Ihrer Einschätzung nach die Rolle des Büros im New Normal sein?</li> <li>- Was sind Ihrer Meinung nach Hauptgründe, weswegen Mitarbeitende weiterhin ins Büro gehen werden – aus Unternehmenssicht, aus MA-Sicht?</li> <li>- Welche Anforderungen muss der zukünftige Arbeitsplatz erfüllen, damit Mitarbeitende weiterhin gerne ins Büro gehen?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Auswirkung wird dies (das jeweilige Angebot des Unternehmens an Remote Work) auf die Nutzung der Bürofläche haben?</li> <li>- Welche Vorkehrungen werden diskutiert, um im «New Normal» die Anwesenheit im Büro zu organisieren?</li> <li>- Was sehen Sie Regelungs- und Beratungsbedarf in diesem Thema?</li> </ul>
15`	<p><b><u>5) Austausch, Kommunikation und Kollaboration</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Daumenregel wird bei Ihnen angewendet in der Frage: welche Kommunikation und welche Kollaboration soll in Präsenz stattfinden, welche online?</li> <li>- Gibt es einen geführten Diskurs, eine geteilte Überzeugung, oder wie wird das entschieden werden?</li> <li>- Welche Auswirkungen erwarten Sie, bei einem vermehrt virtuellen Zusammenarbeiten, auf Kommunikation, Innovation, sozialen Zusammenhalt?</li> <li>- Welche Praktiken beobachten Sie, um den sozialen Austausch und Zusammenhalt virtuell zu fördern, wie bewährt sich das? Was planen Sie unternehmensseitig noch zu fördern, bereitzustellen?</li> </ul>
10`	<p><b><u>6) Führung</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie verändert sich die Führung über Distanz?</li> <li>- Was sind hierbei Vorteile, welche Herausforderungen sehen Sie, welche Praktiken beobachten sie, Wirkung?</li> <li>- Welche Massnahmen plant das Unternehmen, um ein Gelingen der Führung auf Distanz zu gewährleisten</li> </ul>
10`	<p><b><u>7) Unternehmenskultur</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie hat sich Ihre Unternehmenskultur verändert?</li> <li>- Welche Kulturwerte haben geholfen, welche haben eher gehindert, mit Remote Work zurechtzukommen?</li> <li>- Was ist positiv, was hat sich zum Ungünstigen verändert? Welche Massnahmen planen Sie, um dem entgegenzuwirken?</li> </ul>
10`	<p><b><u>8) Gesundheitsförderung und Gesundheitsschutz</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Chancen und welche Risiken sehen Sie im New Normal hinsichtlich der dauerhaften Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeitenden?</li> <li>- Welche Anforderungen an den Gesundheitsschutz im Büro sehen Sie kommen (nächste Pandemien?)?</li> <li>- Wie positionieren Sie sich zum Gesundheitsschutz im HO / generell ausserhalb des Büros? / Wird das Unternehmen sich finanziell an der ergonomischen Ausstattung des HO beteiligen?</li> </ul>

10`	<p><b><u>9) Digitalisierung</u></b></p> <p>Wie ist die Technologie-Integration in Ihrem Unternehmen gelöst?          Welche Hindernisse erschweren hier im Moment noch HO / Remote Work?          Lösungsideen?          Digital Skills der Mitarbeitenden und Akzeptanz digitaler Technologie, Unterstützungsmassnahmen?</p>
5`	<p><b><u>10) Angaben auf Mentimeter</u></b></p> <p>Ich gehe davon aus, dass unter flexiblen Arbeitsbedingungen bei einem grösseren Anteil HO (Produktivität, Qualität der Arbeit, Innovationskraft, Zufriedenheit, Bindung an die Organisation, Bindung ans Team, Gesundheit) steigen, fallen, unverändert bleiben</p>
10`	<p><b>Abschluss &amp; Ausblick</b></p>



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](mailto:info.iap@zhaw.ch)  
Web [zhaw.ch/iap](http://zhaw.ch/iap)



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