

# Bachelorarbeit

Verena Schaffarczyk

Wird hybrides Arbeiten zum vorherrschenden  
Arbeitsmodell? Eine Analyse über die Herausforderungen  
und Chancen vom hybriden Arbeitsmodell.

Verena Schaffarczyk

Wird hybrides Arbeiten zum vorherrschenden  
Arbeitsmodell? Eine Analyse über die  
Herausforderungen und Chancen vom hybriden  
Arbeitsmodell.

Bachelorarbeit eingereicht im Rahmen der Bachelorprüfung  
im Studiengang *Bachelor of Science Wirtschaftsinformatik*  
am Department Informatik  
der Fakultät Technik und Informatik  
der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Betreuender Prüfer: Prof. Dr. Ulrike Steffens  
Zweitgutachter: Dr. Susanne Draheim

Eingereicht am: 24. November 2024

**Verena Schaffarczyk**

## **Thema der Arbeit**

Wird hybrides Arbeiten zum vorherrschenden Arbeitsmodell? Eine Analyse über die Herausforderungen und Chancen vom hybriden Arbeitsmodell.

## **Stichworte**

Hybrid, Hybrides Arbeiten, Arbeitsmodell, Zukünftiges Arbeiten

## **Kurzzusammenfassung**

Ziel dieser Thesis ist es, die Zukunftsfähigkeit des hybriden Arbeitsmodells zu untersuchen und die zugrundeliegenden Herausforderungen und Chancen zu ermitteln. Dazu werden folgende Leitfragen beantwortet:

1. Inwieweit hat das hybride Arbeitsmodell im Zusammenhang mit den aktuellen Entwicklungen ein Zukunftspotenzial?
2. Wo liegen die Vorteile und Herausforderungen des hybriden Arbeitsmodells?
3. Welche Ansätze ermöglichen eine erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung des hybriden Arbeitens?

Um die Fragen zu beantworten wird eine Literaturrecherche durchgeführt, die verschiedene Publikationen zum Thema *hybrides Arbeiten*, *Homeoffice* und *Zusammenarbeit* einbezieht und die durch statistische Daten aus Deutschland ergänzt wurden. Betrachtet werden die Perspektiven der Unternehmen, Teams und Mitarbeiter. Die Untersuchung zeigt, dass das hybride Arbeitsmodell auch nach der Pandemie weiterhin weit verbreitet ist. Die Unternehmen profitieren von einer geringeren Fluktuation der Mitarbeiter und einer höheren Attraktivität bei Bewerbern.

Beschäftigte schätzen die Flexibilität, die ihnen eine verbesserte Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben ermöglicht. Dies trägt zur Zufriedenheit und steigenden Produktivität im Homeoffice bei. Teams können von einer effizienteren Zusammenarbeit profitieren. Gleichzeitig bestehen Herausforderungen, insbesondere in der Kommunikation innerhalb des Unternehmens und der Teams, sowie in der Koordination der Zusammenarbeit. Zudem kann die soziale Isolation und die Selbstorganisation des Arbeitstages eine

---

Erschwernis für die Mitarbeiter darstellen, die sich in Mehrarbeit und Konfliktpotenzialen äußert. Für eine erfolgreiche Umsetzung empfiehlt sich eine Betriebsvereinbarung, die in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern ausgearbeitet wird. Diese schafft Verbindlichkeit und eine einheitliche Sicht auf die Organisation des hybriden Arbeitsmodells. Inhalt dieser Vereinbarung sollten u.a. klar definierte Regeln und die Koordination innerhalb des Unternehmens enthalten. Eine respektvolle und offene Kommunikation, sowie regelmäßige Reflexionen der Arbeitsorganisation sind ebenfalls Erfolgskriterien. Zudem benötigen Mitarbeiter ergänzende Fähigkeiten wie eine intrinsische Motivation und (Selbst-)Reflexion, um ihren Arbeitsalltag zu strukturieren und dabei Grenzen zu setzen. Größere Empathie und Kreativität ergänzen die Fähigkeiten einer Führungskraft, um die Mitarbeiter aus der Ferne zu unterstützen und zu motivieren.

---

**Verena Schaffarczyk**

**Title of Thesis**

Will hybrid working become the dominant working model? An analysis of the challenges and chances of the hybrid working model.

**Keywords**

Hybrid, Hybrid working, Working model, Future working

**Abstract**

The aim of this thesis is to evaluate the future potential of the hybrid working model and to identify the underlying challenges and opportunities:

1. To what extent does the hybrid working model have future potential in the context of current trends?
2. What are the advantages and challenges of the hybrid working model?
3. Which approaches enable the successful and sustainable implementation?

In order to answer these questions, a literature review is carried out that includes various sources relating to hybrid working, remote working and collaboration, complemented by statistical data from Germany. The perspectives of companies, teams and employees will be considered.

The research shows that the hybrid working model remains prevalent even after the pandemic. Companies benefit from lower employee turnover and higher attractiveness among applicants. Employees appreciate the flexibility which enables them to achieve a better work-life balance. This contributes to satisfaction and increased productivity when working from home. Teams can benefit from more efficient collaboration. At the same time, there are challenges, particularly in communication within the company and the teams, as well as in the coordination of collaboration. In addition, social isolation and self-organization of the working day can be a difficulty for an employee, leading to extra work and potential for conflict. For successful implementation, it is recommended to elaborate a company agreement in cooperation with the employees. This creates commitment and a unified view on the organization of the hybrid working model. The scope of this agreement should include clearly defined rules and coordination within the

---

company. Respectful and open communication, as well as regular reflection on the work organisation, are also criteria for success. Employees also need additional skills such as intrinsic motivation and (self-)reflection in order to structure their day-to-day work and to define their boundaries. Increased empathy and creativity complement the skills of a supervisor in order to support and motivate employees from a remote location.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Methodik</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Entwicklungen des hybriden Arbeitsmodells</b>	<b>5</b>
3.1	Mobiles Arbeiten vor der Pandemie . . . . .	5
3.1.1	Positive Erfahrungen mit mobilen Arbeiten . . . . .	6
3.1.2	Gründe gegen mobiles Arbeiten . . . . .	6
3.2	Mobiles Arbeiten nach der Pandemie . . . . .	7
3.2.1	Positive Erfahrungen mit mobilen Arbeiten . . . . .	7
3.2.2	Gründe gegen mobiles Arbeiten . . . . .	8
3.2.3	Weitere Zahlen . . . . .	9
3.2.4	Zusammenfassung Entwicklung . . . . .	11
<b>4</b>	<b>Herausforderungen</b>	<b>12</b>
4.1	Herausforderungen für Unternehmen . . . . .	12
4.2	Herausforderungen für Teams . . . . .	13
4.3	Herausforderungen für Mitarbeiter . . . . .	14
4.4	Zusammenfassung Herausforderungen . . . . .	15
<b>5</b>	<b>Vorteile</b>	<b>16</b>
5.1	Vorteile für Unternehmen . . . . .	16
5.2	Vorteile für Teams . . . . .	17
5.3	Vorteile für Mitarbeiter . . . . .	18
5.4	Zusammenfassung Vorteile . . . . .	18
<b>6</b>	<b>Diskussion</b>	<b>20</b>
6.1	Job Demands-Resources Modell und Produktivität . . . . .	20
6.1.1	Produktivität . . . . .	20

6.1.2	Job Demands-Resources Modell . . . . .	22
6.2	Lösungsansätze der Zusammenarbeit . . . . .	24
6.3	Präsenzpflicht: Flexibilität vs. Unternehmenserwartungen . . . . .	26
6.4	Erweitertes Skillset . . . . .	28
6.5	Ausblick . . . . .	29
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>31</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>34</b>
	<b>Glossar</b>	<b>40</b>
	<b>Selbstständigkeitserklärung</b>	<b>42</b>



# Abbildungsverzeichnis

1	Verteilung über die Branchen in der die Beschäftigten das mobile Arbeiten nutzen . . . . .	8
2	Vergleich über die Gründe gegen die Einführung des mobilen Arbeitens im Jahr 2016 und 2023 . . . . .	9

# 1 Einleitung

Als zu Beginn der COVID-19-Pandemie im März 2020 die Bundesregierung dazu aufgerufen hat, wenn möglich von zu Hause aus zu arbeiten und vor Ort einen Abstand von 1,5 Metern einzuhalten, um die Verbreitung des Virus einzudämmen, wurden Unternehmen durch fehlende technische Infrastruktur und Prozesse vor große Herausforderungen gestellt. Organisatorische Änderungen, die wie z.B. beim Change Management eine tiefgehende Planung brauchen, mussten innerhalb kürzester Zeit eingeführt werden, um mit den neuen Gegebenheiten zurechtzukommen und produktiv zu bleiben ([51]). Das hat zu einem rapiden Anstieg von Homeoffice und virtuellem Arbeiten geführt und Arbeitsformen möglich gemacht, die kurz zuvor noch für viele unvorstellbar schienen. Die Nutzerzahl von Teams, Slack und Webex sind in den darauffolgenden Monaten stark angestiegen und haben sich zu wichtigen Kommunikationsmitteln entwickelt ([28]).

Bislang hatte nur eine geringe Anzahl von Menschen vor der Pandemie Erfahrungen mit remote Work. In den darauffolgenden Monaten erlebten die Menschen die Situation, zumindest teilweise von zu Hause aus zu arbeiten, auf unterschiedliche Weise mit unterschiedlichen Herausforderungen. Fehlende Büroausstattung, soziale Isolation und Homeschooling ([28]) war für viele eine große Herausforderung. Unternehmen haben versucht, den Kontakt zu den Mitarbeitern und innerhalb der Teams durch verschiedene Formate wie Coffee Talks und gemeinsame Mittagessen aufrechtzuerhalten. Denn insbesondere die informelle Kommunikation ist stark weggefallen ([13]).

In den darauffolgenden zwei Jahren haben Unternehmen und ihre Mitarbeiter Maßnahmen ergriffen, um die interne Organisation zu koordinieren. Darunter zählt beispielsweise die Anwesenheitszeiten der Mitarbeiter im Büro zu koordinieren. Seither bleibt der Trend in Teilen im Homeoffice zu Arbeiten auch nach der Pandemie bestehen. Hybrides Arbeiten bietet sowohl Arbeitnehmern als auch Arbeitgebern verschiedene Vorteile. Arbeitnehmer können von der Flexibilität und einer angepassten Arbeitsumgebung profitieren. Arbeitgeber wiederum können von einer geringeren Fluktuationsrate und Kosteneinsparungen profitieren, z.B. Verringerung von Stellenanzeigen oder Verkleinerung von Büroflächen.

Trotz dieser Vorteile gibt es jedoch Herausforderungen und potenzielle Nachteile beim hybriden Arbeiten, wie beispielsweise eine erschwerte Kollaboration, Kommunikation oder eine mögliche Fragmentierung der Teams.

Es gibt jedoch auch Unternehmen, die eine Vollzeitrückkehr ihrer Mitarbeiter anstreben oder mindestens Präsenztage einführen, um von den Vorteilen der Arbeit vor Ort zu profitieren. Dazu haben sich Meldungen von Unternehmen innerhalb des letzten Jahres vermehrt. Darunter sind u.a. große Firmen wie Google und Apple ([55]), und auch Firmen aus Deutschland wie SAP ([9]), die Telekom ([1]), die Deutsche Bank ([2]) oder jüngst der OTTO Konzern ([3]). Dies lässt auf einen Rückgang des mobilen Arbeitens schließen.

Daraus ergeben sich nun folgende Fragestellungen:

1. Inwieweit hat das hybride Arbeitsmodell im Zusammenhang mit den aktuellen Entwicklungen ein Zukunftspotenzial?
2. Wo liegen die Vorteile und Herausforderungen des hybriden Arbeitsmodells?
3. Welche Ansätze ermöglichen eine erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung des hybriden Arbeitens?

Für die Beantwortung werden neben der statistischen Entwicklung vor und nach der Pandemie auch die Herausforderungen und Vorteile des hybriden Arbeitens aus den Perspektiven der Unternehmen, Teams und Mitarbeiter betrachtet. Anschließend werden die daraus abgeleiteten Auswirkungen ermittelt und zusammengebracht, die für eine Umsetzung relevant und zu berücksichtigen sind.

Ob hybrides Arbeiten zum vorherrschenden Arbeitsmodell wird, hängt letztendlich von verschiedenen Aspekten ab, wie der Art der Branche, der Unternehmenskultur und den individuellen Präferenzen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Es besteht die Tendenz, dass viele Unternehmen zumindest teilweise auf hybrides Arbeiten umstellen werden, um die Vorteile zu nutzen, die es bietet. Eine endgültige Bestimmung des vorherrschenden Arbeitsmodells wird jedoch von der Entwicklung der Arbeitswelt und den sich verändernden Bedürfnissen und Technologien abhängen, die, je nach Branche, und in besonderem Maße vom Fachkräftemangel beeinflusst wird.

## 2 Methodik

Für die Bearbeitung der Thesis wird eine Literaturrecherche mit einer anschließenden qualitativen Analyse durchgeführt, die durch die Einbeziehung statistischer Daten ergänzt wird. Zur Bearbeitung der ersten Leitfrage, inwieweit das hybride Arbeitsmodell mit den aktuellen Entwicklungen ein Zukunftspotenzial hat, werden offizielle, statistische Daten vom Statistischen Bundesamt aus Deutschland zum hybriden Arbeiten herangezogen. Die Daten umfassen sowohl die Zeit vor der Pandemie (bis 2020) und als auch auf die Zeit danach (ab 2022). Um die Entwicklung über die Verbreitung des Arbeitsmodells aufzuzeigen, liegt der Fokus auf der Vergleichbarkeit der Daten. Die Datenerhebungen sollen dabei nach einem einheitlichen Schema und Vorgehen durchgeführt werden. Um die Diversität der Daten zu erhöhen, die weitere Faktoren des hybriden Arbeitens abbilden, werden weitere Statistiken einbezogen, die als Indikatoren dienen sollen.

Für die Bearbeitung der zweiten Leitfrage, welche Chancen und Herausforderungen mit dem hybriden Arbeiten verbunden sind, werden in wissenschaftlichen Datenbanken nach Forschungen und Studien aus Fachzeitschriften und Büchern recherchiert. Dabei werden relevante Stichworte wie *hybrides Arbeiten*, *Remote Work* und *Homeoffice* verwendet. Auch internationale Veröffentlichungen werden herangezogen, um einen grundlegenden Überblick zu bekommen. Aus den Recherchen resultieren weitere Stichworte wie *Zusammenarbeit*, *Kommunikation*, *Produktivität*, die im ersten Schritt in ihrer Allgemeinheit betrachtet werden. Da das hybride Arbeiten vor allem während und nach der Pandemie einen einschlägigen Einfluss auf die Arbeitswelt genommen hat, werden im zweiten Schritt die Stichworte in Kombination mit dem hybriden Arbeitsmodell betrachtet. Der Fokus der Publikationen liegt dabei auf die Veröffentlichung der letzten vier Jahre. Die Veröffentlichungen werden um Blogeinträge und Podcasts erweitert. Beim Zusammentragen der Ergebnisse werden die Perspektiven der Unternehmen, der Teams und der Mitarbeiter getrennt betrachtet, da jede Gruppe spezifische Herausforderungen und Vorteile aufweist.

Im Anschluss wird die dritte Leitfrage bearbeitet, die sich mit den Ansätzen und der Umsetzung des hybriden Arbeitens auseinandersetzt. Dabei werden die Erkenntnisse aus den vorherigen Leitfragen zusammengeführt und mit den Faktoren der Produktivität sowie des Job Demands-Ressources Modells kombiniert, um deren Einfluss und Auswirkungen auf das Unternehmen, die Teams und die Mitarbeitenden im Hinblick auf das hybride Arbeitsmodell zu verdeutlichen. Hierbei werden zum einen die Lösungsansätze für die Zusammenarbeit aufgeführt und zum anderen die Diskrepanz zwischen der Flexibilität des hybriden Arbeitens und den Unternehmenserwartungen in Bezug auf eine Präsenzpflcht dargestellt.

Abschließend erfolgt ein Ausblick und eine Zusammenfassung der Ergebnisse.

## 3 Entwicklungen des hybriden Arbeitsmodells

Im folgenden Abschnitt wird die Entwicklung zum mobilen Arbeiten in Deutschland aufgezeigt. Dazu werden Daten vor und nach der Pandemie betrachtet, die sowohl die Unternehmenssicht als auch die Sicht der Beschäftigten einbeziehen.

### 3.1 Mobiles Arbeiten vor der Pandemie

Das Linked Personnel Panel (LPP), das repräsentativ für die privatwirtschaftlichen Betriebe steht, befragt in ihren Studien Unternehmen, die mehr als 50 Mitarbeiter beschäftigen. Im Jahr 2016 haben 37 % der rund 770 befragten Unternehmen das mobile Arbeiten angeboten. Es zeigt sich, dass mit steigender Mitarbeiteranzahl auch die Zahl der Unternehmen ansteigt, die das mobile Arbeiten anbieten. So bieten ein Fünftel der Betriebe mit einer Mitarbeiteranzahl von 50 - 99 die Möglichkeit an und in großen Betrieben mit mehr als 500 Mitarbeiter sind es bereits 57 % aller Unternehmen, die das mobile Arbeiten anbieten. Im Jahr 2017 wurden in einer LPP-Beschäftigtenbefragung rund 6800 Arbeitnehmer befragt, deren Betriebe an der Umfrage im Jahr 2016 teilgenommen haben, wie oft diese das Angebot von zu Hause aus zu arbeiten, angenommen haben. Die Auswertung zeigt, dass 22 % der Beschäftigten gelegentlich von zu Hause aus arbeiteten ([32]).

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) führt in seinem IAB-Betriebspanel Befragungen durch, an den Betriebe aller Betriebsgrößen und Wirtschaftszweige teilnehmen und somit repräsentativ für alle Unternehmen ist. Im Jahr 2018 geben sie an, dass 26 % der Betriebe das mobile arbeiten zu Hause angeboten haben ([32]). Unter den befragten Unternehmen sind auch all jene, die an der Befragung des LLPs teilnehmen. Wenn nur diese Unternehmen betrachtet werden, ergibt sich für den privatwirtschaftlichen Sektor ein Anstieg auf 46 % ([33]).

Das Statistische Bundesamt veröffentlichte für das Jahr 2019, dass insgesamt 12,9 % aller Erwerbstätigen remote gearbeitet haben. Von diesen Erwerbstätigen haben 57 % weniger als die Hälfte, 17 % mindestens die Hälfte und 26 % ihre gesamte Arbeitszeit von zu Hause gearbeitet ([14]).

#### 3.1.1 Positive Erfahrungen mit mobilen Arbeiten

Bei der Befragung des IAB-Betriebspanel 2018 und LPP-Beschäftigtenbefragung 2015 wurde nach den positiven Erfahrungen des Homeoffice gefragt. Dabei wurde die Sicht der Unternehmen und der Arbeitnehmer betrachtet. Aus der Sicht der Unternehmen ist die Flexibilität der Arbeitnehmer mit 62 % der größte Vorteil, gefolgt von der Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit 55 %, der Produktivität mit 45% und der Fahrzeiterparnis mit 36 %. Die Ergebnisse der Beschäftigten spiegeln ähnliche Erfahrungen wider. So empfinden 56 % der Befragten, dass sie ihre Tätigkeit besser von zu Hause aus erledigen können, gefolgt von der Fahrzeiterparnis mit 55 % und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit 52 % ([32]).

#### 3.1.2 Gründe gegen mobiles Arbeiten

Bei der Befragung des IAB-Betriebspanel 2016 und LPP-Beschäftigtenbefragung 2017 wurde nach den Gründen gegen den Einsatz von Homeoffice gefragt (Abbildung 2). Die Auswertung bezieht sich auf Unternehmen, die das mobile Arbeiten nicht anbieten, und auf Arbeitnehmer, die nie von zu Hause aus arbeiten. Bei 90 % der Unternehmen lässt die Tätigkeit mobiles Arbeiten nicht zu. Die Zusammenarbeit mit Kollegen sehen 22 % der Betriebe kritisch, 10 % die Führung bzw. Kontrolle der Mitarbeiter und 10 % empfinden, dass das Interesse der Mitarbeiter nicht vorhanden ist. Auch für die Arbeitnehmer ist der Hauptgrund mit 76 % gegen das mobile Arbeiten, dass die Tätigkeit nicht von zu Hause ausführbar ist. Des Weiteren empfinden 66 %, dass ihrem Vorgesetzten eine Präsenzarbeit wichtig ist, 59 % die Zusammenarbeit mit Kollegen schwierig und 56 % die Trennung von Beruf und Privatleben wichtig ist.

## 3.2 Mobiles Arbeiten nach der Pandemie

Im Jahr 2023 veröffentlichte das Statistische Bundesamt, dass 23,5 % aller Erwerbstätigen zumindest teilweise von zu Hause aus gearbeitet haben, was einen Anstieg von 10,6 % ausmacht. Davon haben 44 % weniger als die Hälfte, 30 % mindestens die Hälfte ihrer Arbeitszeit das mobile Arbeiten genutzt und 26 % haben vollständig zu Hause gearbeitet ([14]). Der Anteil der Beschäftigten in kleineren Unternehmen (< 50 Beschäftigte) betrug 13,1 %, in Unternehmen mittlerer Größe (50 - 249 Beschäftigte) betrug der Anteil 22,9 % und in großen Unternehmen (250 < Beschäftigten) 33,8 %.

Auch im Altersvergleich zeigen sich Unterschiede. Den geringsten Anteil der Beschäftigten, die von zu Hause gearbeitet haben, sind die 15 - 24-Jährigen mit 12,3 %, gefolgt von den über 65-Jährigen mit 13,1 %, den 35 - 44-Jährigen mit 26,2 % und die 25 - 34-Jährigen haben den größten Anteil mit 26,4 %.

Im Branchenvergleich sind auch einige Unterschiede zu verzeichnen (Abbildung 1). Den geringsten Anteil an mobiler Arbeit weisen Branchen auf, in denen aufgrund der Tätigkeit kaum Homeoffice möglich ist. Das Gesundheitswesen besitzt mit 6,4 % den niedrigsten Anteil, gefolgt vom Einzelhandel (KFZ-Handel ausgeschlossen) mit 8,3 % und dem Bau- und Ausbaugewerbe mit 8,4 %. Den größten Anteil weisen IT-Dienstleistungen mit 74,7 % auf, gefolgt von Unternehmensführung, -verwaltung und -beratung mit 72,5 % und (Rück-)Versicherungen und Pensionskassen mit 68,6 %.

Bei der LPP-Betriebsbefragung im selben Jahr haben 77,3 % der Beschäftigten die Möglichkeit von ihren Arbeitgebern gehabt, von zu Hause aus zu arbeiten ([33]). Auch die Verteilung in den Branchen lässt Unterschiede erkennen. Bei den Branchen Metall, Elektro und Fahrzeugbau bieten 87,5 % der Unternehmen das mobile Arbeiten an, gefolgt vom verarbeitenden Gewerbe mit 84 %. In Informations-, Kommunikations- und anderen Dienstleistungsbetrieben boten 67,4 % ihren Mitarbeitern die Möglichkeit von remote Work an.

### 3.2.1 Positive Erfahrungen mit mobilen Arbeiten

Die Konstanzer Homeoffice-Studie ([42]) führt seit März 2020 eine repräsentative Langzeitstudie mit Beschäftigten durch, die die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten besitzen. Bei Ihrer Befragung im Jahr 2022 ist der größte Vorteil fürs mobile Arbeiten der Wegfall vom Arbeitsweg mit einem Anteil von 87 %, gefolgt von der Flexibilität mit 72 % und



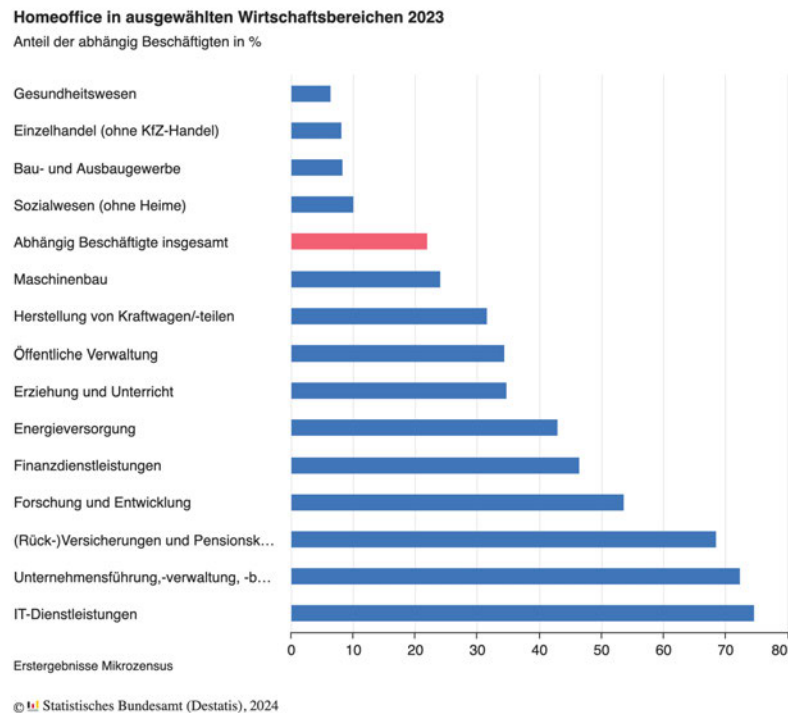


Abbildung 1: Verteilung über die Branchen in der die Beschäftigten das mobile Arbeiten nutzen

einer ruhigeren Arbeitsumgebung von 56 %. Des Weiteren geben 22 % der Befragten an, dass sie mehr Zeit für Freunde und Familie haben.

#### 3.2.2 Gründe gegen mobiles Arbeiten

Auch im Jahr 2023 wurden die Betriebe bei der LPP-Betriebsbefragung ([33]) nach Gründen gefragt, warum sie gegen die Einführung des mobilen Arbeitens sind. Die Auswertung bezieht sich auf die Betriebe, die sowohl im Jahr 2016 als auch 2023 kein Homeoffice anbieten. Zunächst ist festzustellen, dass sich die Anzahl der Betriebe deutlich verkleinert hat. Nach wie vor ist der häufigst genannte Grund, mit 90,3 %, der, dass die Arbeitstätigkeit dies nicht zulässt. Eine erschwerte Zusammenarbeit mit Kollegen sehen nur noch 7,0 % der Betriebe, eine erschwerte Mitarbeiterkontrolle 4,3 % und mangelndes Interesse seitens der Mitarbeiter 2,1 %. Die größte Differenz weist die Zusammenarbeit zwischen Kollegen mit 15,2 % auf. Vermutlich wurde während der Pandemie bewiesen, dass dieses

Vorurteil nur bedingt zutrifft und die nötigen Kommunikationstools eine Möglichkeit der Zusammenarbeit bieten.

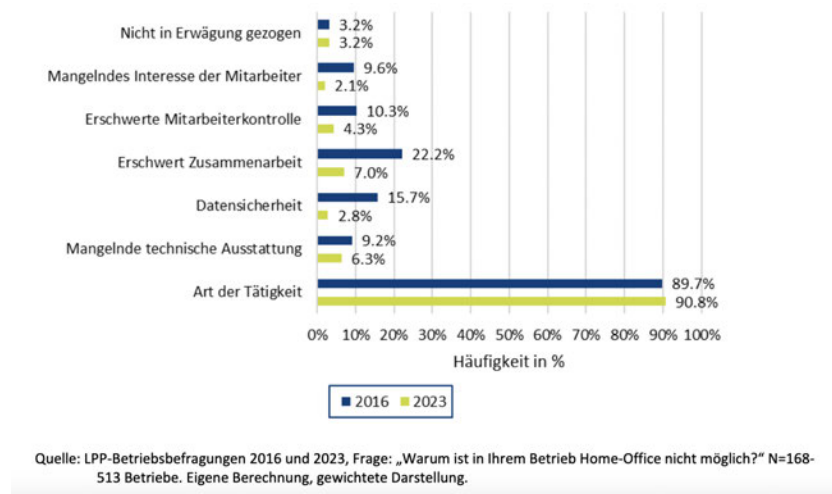


Abbildung 2: Vergleich über die Gründe gegen die Einführung des mobilen Arbeitens im Jahr 2016 und 2023

#### 3.2.3 Weitere Zahlen

Die Konstanzer Homeoffice-Studie präsentiert noch weitere Zahlen nach der Pandemie (ab 2022) ([42]):

**Präferierte Arbeitsform** Es ist deutlich zu erkennen, dass das hybride Arbeitsmodell von den Befragten präferiert wird. Während die Zahl 2024 bei 73 % liegt, lag sie 2023 noch bei 74 %, im Jahr 2022 jedoch nur bei 64 %. Im Vergleich wollen im Jahr 2024 18 % der Befragten vollständig Remote arbeiten, im Jahr 2023 waren es noch 19 %. Gleichzeitig stieg die Zahl der Mitarbeiter an, die Vollzeit in Präsenz arbeiten möchten, von 7 % im Jahr 2023 auf 9 % im Jahr 2024.

**Arbeitgeberwechsel** 70 % der befragten Mitarbeiter ist die Remote Work Möglichkeit bei einem neuen potenziellen Unternehmen wichtig. Diese Zahl ist im Vergleich zum Vorjahr um 11 % gestiegen.

**Identifikation mit dem Unternehmen** 17 % der Beschäftigten ohne Führungsverantwortung sehen eine Reduzierung der Identifikation mit dem Unternehmen beim mobilen Arbeiten, bei Beschäftigten mit Führungsverantwortung sind es 32 %.

**Kommunikation im Team** Die Kommunikation leidet im Team laut 31 % der Beschäftigten ohne Führungsverantwortung, bei den Beschäftigten mit Führungsverantwortung liegt der Anteil bei 43 %.

**Präsenzpflcht** Während 19 % der Beschäftigten ohne Führungsverantwortung eine stärkere Präsenzpflcht befürworten, sind es bei Beschäftigten mit Führungsverantwortung 33 %.

**Emotionale Erschöpfung** 38 % der Beschäftigten, die eine Präsenzpflcht haben, weisen eine emotionale Erschöpfung auf, bei Beschäftigten ohne Präsenzpflcht liegt der Anteil nur bei 21 %.

Das Unternehmen PWC hat in ihrer Studie "Home sweet Homeoffice"([45]) 125 Arbeitgeber und 600 Beschäftigte aus den Branchen Industrie, Handel, Dienstleistungen und aus dem öffentlichen Sektor zu ihren Erfahrungen aus dem Homeoffice befragt:

**Produktivität** Bei der Befragung zum Thema Produktivität geben 54 % der Unternehmen 2023 an, dass sie bei ihren Beschäftigten eine höhere Produktivität feststellen. Im Jahr 2021 lag der Wert noch bei 38 %. 40 % der Unternehmen stellen keinen Unterschied fest. Lediglich 6 % finden, dass ihre Mitarbeiter weniger produktiv sind. Dieser Wert hat in den vergangenen Jahren abgenommen: Im Jahr 2021 lag er noch bei 16 %, im Jahr 2020 bei 37 %. Bei den Beschäftigten ist eine ähnliche Einschätzung zu sehen. So geben 42 % an, dass sie im Homeoffice produktiver sind, 32 % empfinden ihre Produktivität als gleichbleibend. Zu den Faktoren, die die Beschäftigten als Hemmnis der Produktivität sehen, gaben 38 % an, dass sie sich zu Hause ablenken lassen, bei 25 % der Beteiligten sind häusliche bzw. familiäre Pflichten der Grund, für 24 % führt die Zusammenarbeit und 20 % der Informationsaustausch im Homeoffice zu einem Rückgang. Zu den letzten beiden Punkten ist zu erwähnen, dass diese sich seit Beginn der Pandemie um 21 % (2020 45 %) bzw. um 24 % (2020 44 %) verringert haben.

**Negative Erfahrungen im Homeoffice** Die Befragten gaben mit 45 % an, dass ihnen der spontane Austausch mit den Kollegen fehle, 37 % sehen die Zusammenarbeit mit Kollegen negativ, 31 % haben negative Erfahrungen mit der technischen Ausstattung erlebt und 29 % finden es schwierig, von der Arbeit abzuschalten.

#### 3.2.4 Zusammenfassung Entwicklung

Insgesamt stellt sich heraus, dass die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten über die Zeit der Pandemie zugenommen hat und weiterhin beliebt ist. Die Nutzung variiert von Branche und Tätigkeit. In kleineren Unternehmen ist der Anteil der Mitarbeiter, die das mobile Arbeiten nutzen, insgesamt niedriger als in größeren Unternehmen. Bei dem hybriden Arbeitsmodell wird vor allem die Flexibilität, Zeitersparnis, Produktivität und die Vereinbarkeit mit dem Privatleben geschätzt. Zu den Herausforderungen zählen vor allem die soziale Isolation, die Zusammenarbeit und die Kommunikation.

Um die erste Fragestellung zu beantworten, ob das hybride Arbeitsmodell ein Zukunftspotenzial hat, lässt sich momentan ein positiver Trend erkennen. Verdeutlicht wird dies zum einen durch die erhöhte Zahl der Unternehmen, die das mobile Arbeiten anbieten. Zum anderen ist anscheinend die Skepsis der Führungskräfte zu dem Arbeitsmodell gesunken, was sich an den gesunkenen Ablehnungszahlen erkennen lässt. Auch der Wunsch bei den Beschäftigten ist vorhanden, der vor allem an der hohen Zahl des präferierten Arbeitsmodells und bei der Wahl des Arbeitgebers deutlich wird. Nicht zuletzt unterstreichen die Vorteile den Trend.

Nichtsdestotrotz ist ein kleiner Trend zur Präsenzarbeit zu erkennen. Zum einen durch den (minimalen) Rückgang des bevorzugten Arbeitsmodells, zum anderen in der z.T. kritischen Sichtweise der Führungskräfte gegenüber dem mobilen Arbeiten, die in der Konstanzer Homeoffice-Studie sichtbar werden.

## 4 Herausforderungen

Für viele Unternehmen war die Präsenzarbeit der Status quo. Der Umbruch zum hybriden Arbeiten war und ist für viele Unternehmen mit einer Unsicherheit verbunden, wie sie ein Konzept für ihr Unternehmen definieren wollen. Eine pauschale Antwort gebe es dafür nicht, beschreibt die Arbeitsforscherin Prof. Johanna Bath, die die Situation in vielen Unternehmen erlebt ([7]). Die gewisse Flexibilität, die die Mitarbeiter erfahren, wie und wo sie ihren Arbeitsalltag gestalten, ist nicht nur mit Vorteilen verbunden. Mit diesen Herausforderungen müssen sich Unternehmen auseinandersetzen, um zukunftsorientierte Lösungen zu definieren. Folgend werden die verschiedenen Herausforderungen aus drei Perspektiven aufgezeigt: des Unternehmens, der Teams und der Mitarbeiter. Da jede Gruppe ihre eigenen individuellen Herausforderungen hat, werden die Gruppen gesondert dargestellt. Insgesamt zeigt sich, dass die interne Organisation der größte und entscheidende Faktor ist. Sie muss so definiert werden, dass sie ihre Mitarbeiter trotz der räumlichen Trennung unterstützt. Die Zusammenarbeit in den Teams erfordert das Festlegen von neuen Praktiken, und die Mitarbeiter müssen die für sich geeignete Alltagsorganisation finden, um produktiv arbeiten zu können.

### 4.1 Herausforderungen für Unternehmen

Die Unternehmens- und Mitarbeiterführung ist beim hybriden Arbeiten noch bedeutsamer geworden, wenn die Mitarbeiter verteilt arbeiten. Die Herausforderungen betreffen den strukturellen und organisatorischen Aufbau des Unternehmens. Darunter fällt das Organisationsmodell, die Arbeitsteilung, sowie die Koordination und Kommunikation im Unternehmen und zwischen unterschiedlichen Teams bzw. Abteilungen ([37]).

Im Hinblick auf die interne Organisation spielen die Mitarbeiter einen entscheidenden Faktor, da die Mitarbeiter maßgeblich daran beteiligt sind, die Unternehmensziele erfolgreich umzusetzen und somit in einem großen Maß zur Kundenzufriedenheit beitragen ([38]).

Umfragen zeigen, dass Remote Work die Kollaboration im Unternehmen beeinflusst und dies zu einer Fragmentierung des Unternehmens geführt hat ([16]), da der Kommunikationsfluss zwischen den Teams und Mitarbeitern eingeschränkt ist ([41]). Es ist also eine Herausforderung, die interne Kommunikation und Kollaboration so zu gestalten, dass alle Mitarbeiter, auch die, die von zu Hause aus arbeiten, gleichermaßen Informationen erhalten und den Kommunikationsfluss über Teams bzw. Abteilungen hinweg zu fördern.

Ein weiterer Aspekt ist die Bedeutung der Unternehmenskultur und die Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen aufrechtzuerhalten oder zu stärken, um einer Fragmentierung und Fluktuation entgegenzuwirken. Die Integration von neuen Mitarbeitern in das Unternehmen spielt dabei auch eine Rolle. Wenn Mitarbeiter wenig Berührungen mit ihrem Kollegium haben, werden sie Schwierigkeiten haben, die Werte des Unternehmens aufzufassen und eine Bindung zu ihren Kollegen aufzubauen, wenn keine geeignete Struktur vorhanden ist ([34]).

Den Mitarbeitern die Flexibilität zu gewähren heißt aber auch ihnen zu vertrauen, auch wenn sie nicht vor Ort im Büro arbeiten. Dies erfordert zum einen ein Umdenken der Führungskräfte, zum anderen werden motivierte Führungspersonen benötigt, die die Umsetzung und Koordination durchführen. Zu den Führungsqualitäten sollten auch ein gewisses Maß an Empathie gehören, um auf die individuellen Bedürfnisse einzugehen, und Kreativität, um Lösungen zu entwickeln ([30]) und Entscheidungsprozesse zu unterstützen. Dieses erweiterte Skillset ist jedoch mit Herausforderungen verbunden, wenn die Führungskräfte neben ihren bisherigen Aufgaben nun auch ein gewisses Coaching leisten müssen.

### 4.2 Herausforderungen für Teams

In einem Team ist vor allem die Zusammenarbeit essenziell, um ihre gemeinsamen Ziele zu erreichen. Arbeiten die Teammitglieder nicht an einem Ort, ist dies mit Herausforderungen verbunden. Die Kollaboration in einem Team erfordert Koordination und Kommunikation. Bei der asynchronen Kommunikation kann der Informationsaustausch zeitverzögert auftreten, da die Reaktion auf eine Nachricht nicht direkt erfolgen kann. Dies erfordert von den Gesprächspartnern beiderseits Geduld und Verständnis. Denn, ob

der angesprochene Kollege verfügbar oder aufnahmefähig ist, lässt sich über ein Kommunikationstool meist nicht feststellen. Es kann u.U. auch zu Fehlinterpretationen führen, wenn die Intention eines Satzes oder die Körpersprache fehlt.

Missverständnisse entstehen auch in Online-Meetings. Obwohl sich die Mitarbeiter über die Kamera sehen, erfasst diese nur einen Teil der Körpersprache. Mimik, Gestik und Körperhaltung sowie die Gesprächsatmosphäre werden in dieser Situation nicht vollkommen erfasst ([21]). Diese sind jedoch für die Kommunikation essenziell und das Fehlen kann zu Missverständnissen führen ([20]). Verstärkend wirkt dies, wenn sich die Kollegen in einem Team nicht gut genug kennen und einschätzen können. Vorausgesetzt, die Kamera wurde eingeschaltet und die Internetverbindung lässt eine gute Datenübertragung zu. Eine ausgeschaltete Kamera kann ein Gefühl von Desinteresse erwecken und zu Missverständnissen führen, wenn die Mimik nicht zu sehen ist. So berichten es auch Teilnehmende einer Umfrage ([21]). Auf der anderen Seite kann eine angeschaltete Kamera Stress verursachen, wenn die Teilnehmer permanent von der Kamera fokussiert werden. Bei Online-Meetings mit vielen Personen kommt der erschwerende Faktor hinzu, dass das Gehirn die verschiedenen Personen nicht alle gleichzeitig wahrnehmen kann, da die Konzentration auf dem gesprochenen Wort liegt ([49], [24]) und dies zu einer Überforderung wird. Ein unzureichendes Online Format kann zudem zu einem Risiko des Misserfolges führen, da keine parallelen Diskussionen stattfinden ([49]) und dadurch der Diskussionsfluss eingeschränkt ist. Zudem können in Online-Meetings Mitarbeiter schwieriger Beziehungen zwischen einander aufbauen.

Bei verteilter Arbeit besteht außerdem das Risiko einer Fragmentierung innerhalb des Teams, vor allem wenn der Informationsfluss zwischen den Teammitgliedern gestört ist ([11]). Dadurch kann ein Ungleichgewicht der Teamdynamik entstehen. Der Wissenstransfer ist dabei besonders wichtig für neue Mitarbeiter, Auszubildende und Mitarbeiter mit fachlichen Defiziten, da er entscheidend zum Erfolg des Teams und letztlich des gesamten Unternehmens beiträgt.

### 4.3 Herausforderungen für Mitarbeiter

Die individuellen Lebensumstände der Mitarbeiter können mit vielfältigen Herausforderungen verbunden sein, wenn die Mitarbeiter von zu Hause aus arbeiten. Folgend wird aufgezeigt, welche weitverbreiteten Herausforderungen Mitarbeiter erleben. Der größte

Faktor ist die reduzierte Interaktion mit den Kollegen, die auch durch eine geringe informelle Kommunikation entsteht. Dies führt zu einem Gefühl der sozialen Isolation und kann zu einer sinkenden Arbeitszufriedenheit und Produktivität führen ([8]). Zudem kann eine geringere Interaktion mit dem Vorgesetzten dazu führen, dass Mitarbeiter weniger wahrgenommen werden. Die geringere Sichtbarkeit kann die Chance auf neue Projekte und eine Beförderung verringern ([15], [7]).

Die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben können verschwimmen oder auch ganz wegfallen. Dies führt zu unbeabsichtigten Überstunden ([50]) und Konfliktpotenzialen im Privatleben. Die Selbstorganisation der Mitarbeiter kann für einige herausfordernd sein, ihren Arbeitsalltag selber zu strukturieren und Grenzen zu setzen.

Wiederum sind im häuslichem Umfeld Ablenkungspotenziale gegeben, die die Mitarbeiter daran hindern, ihrer Arbeit nachzugehen. Dazu zählen auch soziale Verpflichtungen, wie die Betreuung von Kindern oder Eltern, die während der Arbeitszeit Unterbrechungen hervorrufen oder die Konzentration und Produktivität erschweren ([16]). Zudem berichten in einer Umfrage 51 % der Teilnehmer, dass nicht gut ausgestattete Arbeitsplätze zu Hause die Produktivität negativ beeinflussen ([16]).

### 4.4 Zusammenfassung Herausforderungen

Die Herausforderungen beim hybriden Arbeiten betreffen vor allem die Organisation, Kommunikation und Kollaboration des gesamten Unternehmens. Es sollten neue Praktiken eingeführt werden, die die Teams und Mitarbeiter bei ihrer Tätigkeit unterstützen. Vor allem die (teamübergreifende) Kommunikation, der Wissenstransfer und die Integration von Mitarbeitern sind betroffen und können zu sozialer Isolation, geringeren Bindungen und reduzierter Arbeitszufriedenheit führen. Auch die Arbeitsorganisation auf Mitarbeiterebene ist betroffen, da bei fehlender Abgrenzung zum Privatleben die Tendenz zu Mehrarbeit und Konflikten steigt. Zudem können soziale Verpflichtungen zu einer Ablenkung und Unterbrechung der Konzentration führen.



## 5 Vorteile

Das hybride Arbeitsmodell vereint die positiven Aspekte beider Welten, der des Arbeitens von zu Hause und im Büro. Die gewonnene Autonomie und Flexibilität bieten den Mitarbeitern ihren Arbeitsalltag zielgerichtet und nach ihren individuellen Bedürfnissen zu gestalten. Der persönliche Austausch zwischen Kollegen im Büro steigert die Zusammenarbeit und den Teamzusammenhalt. Eine erhöhte Zufriedenheit kann deren Motivation und Produktivität steigern, was potenziell zu einem höheren Outcome führt. Die Unternehmen sind attraktiv, profitieren von einer geringeren Fluktuation und von einem größeren Talent Pool. In diesem Kapitel werden die wichtigsten Vorteile der einzelnen Beteiligten betrachtet und analysiert.

### 5.1 Vorteile für Unternehmen

In Zeiten des Fachkräftemangels, von dem momentan viele Unternehmen in unterschiedlichen Branchen betroffen sind, ist es ratsam der Fluktuation entgegenzuwirken ([26]). Unternehmen können mit Hilfe des hybriden Arbeitsmodells für die Mitarbeiter attraktiv bleiben oder für potenzielle Bewerber attraktiv werden. Haben Unternehmen eine für sie geeignete Weise definiert, wie sie ihre interne Organisation koordinieren wollen, um die Vorteile aus beiden Welten, der vor Ort und remote Arbeit, zu vereinen, hat dies nachhaltig positive Implikationen. Durch eine geringe Fluktuationsrate können Unternehmen ihr Know-how von den Mitarbeitern behalten und auch ausbauen. Eine geringere Fluktuation verringert unerwartete Kosten, die durch eventuelle Neueinstellungen entstehen würden, wie z.B. Stellenanzeigen und die Zeit, in der die neuen Mitarbeiter eingearbeitet werden müssen und in der wenig produktiv gearbeitet werden kann, respektive kein Outcome generiert werden kann ([50]). Sollten sie dennoch Neueinstellungen durchführen, können sie auf einen größeren Talent Pool zurückgreifen, wenn die Mitarbeiter nicht im Umkreis der Arbeitsstätte wohnen müssen. Der größte Punkt, einer Fluktuation entgegenzuwirken, ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern oder zumindest das Level

zu halten. Wenn Teams und Mitarbeiter die Autonomie bekommen, ihren Arbeitsalltag selber zu definieren und zu gestalten, um ihre Arbeitspakete zu bearbeiten, steigt die Produktivität und auch das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Die gesteigerte Produktivität kann den Time-to-Market verringern und das Return on Investment erhöhen, womit die Unternehmen wettbewerbsfähig sein können.

Werden Büroräume nicht vollumfänglich genutzt, da nicht alle Mitarbeiter gleichzeitig im Büro arbeiten, können klassische Arbeitsflächen umgestaltet werden. Räumlichkeiten des Büros können so gestaltet werden, dass sie für verschiedene Arbeitssituationen eingerichtet sind. Ruheräume bieten den Mitarbeitern das nötige Umfeld, um konzentriert zu arbeiten. Umgestaltete Meeting- bzw. Gruppenräume, die mit geeigneter Technologie ausgestattet sind, fördern die Zusammenarbeit und Kreativität bei Workshops ([46]). Stellt sich heraus, dass Büroflächen nicht anderweitig genutzt werden können, kann ein Teil der Bürofläche durch Abkündigung verkleinert werden oder Unternehmen können in ein kleineres Büro ziehen, womit Kosten eingespart werden ([12]). Das Ergebnis von Umfragen deutet auf diesen Trend hin, dass Unternehmen ihre Büroflächen bereits umgebaut haben, einen Umbau planen oder in der Verringerung der Fläche eine Chance sehen ([26], [45]). Bei der detaillierten Umfrage von PWC sind die Unternehmen vor allem an der Verbesserung der Arbeitsumgebung und Begegnungsstätten für informelle Meetings interessiert.

### 5.2 Vorteile für Teams

Teams sollten für Koordinationsaufgaben im Büro zusammenkommen. Dies können Workshops und Diskussionsrunden sein, bei denen es um innovative und kreative Arbeit und Ideenaustausch geht. Die Kommunikation in den Diskussionsrunden ist effektiver und einfacher, da sich die Mitarbeiter, verbal und nonverbal, gegenseitig besser wahrnehmen und aufeinander abstimmen können ([30]). Durch die Kommunikation, formell und informell, von Angesicht zu Angesicht lernen Mitarbeiter sich näher kennen, wodurch sie eine vertrauensvolle Beziehung zueinander aufbauen, was wiederum die Zusammenarbeit und das Erreichen der Teamziele fördert ([52]).

Hat das Team ihre Aufgabenpakete definiert, können diese von den Teammitgliedern eigenständig bearbeitet werden. Die weitere Kommunikation kann asynchron online erfolgen. In kollaborativen Teams empfiehlt es sich, regelmäßig über den Fortschritt auszutauschen und Blocker zu identifizieren. Dafür reicht ein Online-Meeting aus, um den

Zwischenstand zu besprechen. Durch diese Strukturierung gewinnen die Teams an Effizienz und Produktivität.

### 5.3 Vorteile für Mitarbeiter

Werden den Mitarbeitern die Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten gewährt, hat dies einige Vorteile für die Mitarbeiter. Einer der größten Vorteile für die Mitarbeiter ist die Verbesserung der Work-Life-Balance. Die gewonnene Flexibilität bringt ihnen die Möglichkeit, ihre Arbeit besser mit der Freizeit zu verbinden. Vor allem Personen mit sozialen Verpflichtungen, wie z.B. Eltern oder pflegende Angehörige, profitieren von der Flexibilität. Durch die Flexibilität und größere Kontrolle, den Arbeitsalltag selber zu gestalten, kann die Produktivität steigern, was sich positiv auf die Qualität und Quantität der geleisteten Arbeit auswirkt. So wird das Arbeitsergebnis verbessert und das Team- bzw. Unternehmensziel kann schneller erreicht werden ([22]). Die asynchrone Kommunikation mit den Kollegen unterstützt sie dabei, sich auf eine Tätigkeit zu konzentrieren und den Fokus zu behalten ([30]). Die gewonnene Autonomie kann eine positive Auswirkung auf ihre Zufriedenheit und Wohlbefinden haben ([56]).

Ein weiterer Aspekt ist die Zeitersparnis durch den Wegfall des Arbeitsweges. Die gewonnene Zeit hat einen positiven Einfluss zur Work-Life-Balance. Mögliche Verzögerungen wie Staus oder Zugverspätungen werden eliminiert ([8]), möglicher Stress entfällt. Hinzu kommen die Kosteneinsparungen der Transportmittel zum Büro.

### 5.4 Zusammenfassung Vorteile

Das hybride Arbeiten bietet Vorteile auf verschiedenen Ebenen. Die gewonnene Autonomie der Arbeitnehmer, die sich in einer besseren Work-Life-Balance äußert, steigert die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Diese Zufriedenheit stärkt die Bindung zum Unternehmen, wodurch die Unternehmen von einer geringeren Fluktuation profitieren. Gleichzeitig bleibt das Unternehmen für potenzielle Bewerber attraktiv. Die Bürofläche kann verkleinert oder effizienter gestaltet und genutzt werden, wodurch einzelne Mitarbeiter und Teams in ihrer Arbeit unterstützt werden. Diese effizienter gestalteten Räumlichkeiten fördern zudem die Kollaboration, Kommunikation und das Vertrauen innerhalb des Teams und im Unternehmen. Gleichzeitig ermöglicht die asynchrone Kommunikation

beim verteilten Arbeiten, dass die Mitarbeiter in Ruhe und fokussiert arbeiten und dennoch in Kontakt bleiben. Status-Updates lassen sich effektiv in Online Meetings durchführen, Blocker werden so früher erkannt. Insgesamt bietet das hybride Arbeiten Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter, die die Attraktivität, Unternehmenskultur und Effizienz verbessern können.

## 6 Diskussion

In diesem Kapitel wird insbesondere die dritte Fragestellung betrachtet, welche Ansätze eine erfolgreiche Umsetzung des hybriden Arbeitsmodells ermöglichen und welche Aspekte beachtet werden müssen. Hierfür werden vor allem Unternehmen betrachtet, bei denen ein grundsätzlicher Einsatz von Remote Work möglich ist. Unternehmen, bei denen es sich u.a. um produzierendes Gewerbe, Handel und Dienstleistungen handelt, die am Menschen oder vor Ort für einen Menschen oder Unternehmen durchgeführt werden, können nicht in die Entscheidungsfindung mit einbezogen werden.

### 6.1 Job Demands-Resources Modell und Produktivität

Im Folgenden werden die Faktoren der Produktivität und die Aspekte des Job Demands-Resources Modells erläutert, um diese anschließend in die Analyse der Auswirkungen des hybriden Arbeitsmodells einzubeziehen, da sie die Leistung der Mitarbeiter und den Erfolg des Unternehmens beeinflussen.

#### 6.1.1 Produktivität

Die Produktivität ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg von Unternehmen, da sie die Effizienz und Leistung der eingesetzten Ressourcen widerspiegelt. Im Allgemeinen sind Ressourcen Güter und Hilfsmittel, die eingesetzt werden, um ein bestimmtes Ziel zu verfolgen: die Erstellung von Produkten oder die Bereitstellung von Dienstleistungen. Ressourcen können materielle Güter, z.B. Geld, Betriebsmittel, oder immateriell, z.B. Menschen, sein ([10]). Die Messung der Produktivität in Unternehmen ist von grundlegender Bedeutung für die Bewertung der Effizienz von Prozessen und des Outputs im Verhältnis zu den eingesetzten Ressourcen. Sie hilft, Verbesserungspotenziale zu erkennen

und Prozesse und Ressourcen gezielt zu steuern. Um die Produktivität systematisch messen und steigern zu können, ist es wichtig, die Grundlagen der Produktivitätsmessung, die Einflussfaktoren und die verfügbaren Datenquellen zu kennen.

Die Produktivität lässt sich im Allgemeinen durch das Verhältnis von Output (produzierte Waren oder Dienstleistungen) zu Input (z. B. Arbeit, Kapital) beschreiben ([57]).

### **Einflussfaktoren**

Die Produktivität wird außerdem von vielen Faktoren beeinflusst, die unternehmensintern oder -extern sein können und sich auf die Effizienz und Leistung der Mitarbeiter und Prozesse auswirken ([29]):

**Interne Faktoren** Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter wirken sich direkt auf die Produktivität aus. Fehlendes Know-how und geringe Motivation verlangsamen die Zielerreichung. Durch optimierte Arbeitsabläufe und Prozessgestaltung können Produktionszeiten verkürzt und Ressourcen besser genutzt werden. Neue Technologien und Automatisierung steigern die Effizienz und verbessern die Qualität der Arbeit. Eine unterstützende Unternehmenskultur und eine zielorientierte Unternehmensführung wirken sich positiv auf die Produktivität und Motivation aus.

Vielmehr sind für die Produktivität in Wissensarbeit und Dienstleistungen andere Faktoren entscheidend. Bezogen auf die Organisationskultur wurde festgestellt, dass Konflikte, Solidarität, Kreativität und Zielklarheit die stärksten Faktoren sind, die die Produktivität beeinflussen. Auch die Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle. Sie können die Produktivität steigern, indem sie die Mitarbeiter motivieren, unterstützen und ihnen die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellen. Die Arbeitsumgebung und die Arbeitsbedingungen sind ebenfalls entscheidend. Eine angenehme Arbeitsatmosphäre, ausreichend Platz und eine angemessene Lärmbelastung können die Produktivität steigern. Zudem haben die Arbeitsorganisation und die Prozesse einen großen Einfluss auf die Produktivität. Effiziente Arbeitsabläufe, klare Zuständigkeiten und eine gute Kommunikation steigern die Produktivität ([29]).

**Externe Faktoren** Ein intensiver Wettbewerb kann Unternehmen dazu zwingen, ihre Prozesse effizienter zu gestalten, um am Markt langfristig bestehen zu können. Neue Technologien und Innovationen können die Produktivität steigern, erfordern aber auch Investitionen und Schulungen.

### Quellen und Methoden zur Produktivitätsmessung

Um fundierte Erkenntnisse über die Produktivität in Unternehmen und deren Einflussfaktoren zu erhalten, können verschiedene Quellen und Methoden genutzt werden. Unternehmensinterne Analysen, die z.B. durch Key Performance Indicators (KPIs) betrachtet werden, sind für Unternehmen ein Indikator über den Erfolg und die Leistung einzelner Abteilungen oder Produkte und dienen dem Management zur Steuerung und Bewertung.

#### 6.1.2 Job Demands-Resources Modell

Das Job Demands-Resources Modell ([19]) ist ein theoretisches Modell zur Identifikation von Burnout bei Mitarbeitern, welches dabei zwei Arbeitsmerkmale betrachtet. Die Arbeitsmerkmale sind in zwei Kategorien aufgeteilt, nämlich Arbeitsanforderungen (Demands) und Arbeitsressourcen (Resources), die unterschiedliche Faktoren beinhalten. Das Modell beschreibt den Zusammenhang zwischen den Arbeitsanforderungen, den Arbeitsressourcen und deren Auswirkungen auf das Wohlbefinden des Mitarbeiters. Folgend werden nur die Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen und deren Zusammenhang betrachtet.

**Arbeitsanforderungen** Bei Arbeitsanforderungen handelt es sich um physische, soziale oder organisatorische Aspekte der Arbeit, die anhaltende körperliche oder geistige Anstrengungen erfordern und mit bestimmten physischen und psychischen Belastungen verbunden sind. Zu den Aspekten zählen hoher Arbeitsdruck, ungünstiges physisches Umfeld und geistige Anforderungen, beispielsweise Aufgaben, die komplexe Entscheidungen oder eine hohe Konzentration erfordern. Diese Arbeitsbedingungen können zu Stress, Demotivation oder Erschöpfung führen ([19]). Das Kontrollmodell von Hockey beschreibt die Bedingungen auch als Umweltstressfaktoren wie Lärm, Hitze, Arbeitsbelastung und Zeitdruck ([36]).

**Arbeitsressourcen** Bei Arbeitsressourcen handelt es sich um physische, psychologische, soziale oder organisatorische Aspekte des Arbeitsplatzes, die funktional für das Erreichen von Arbeitszielen fungieren, Arbeitsanforderungen, und die damit verbundenen Belastungen, reduzieren und das persönliche Wachstum fördern. Zu den sozialen Aspekten gehören Unterstützung durch Kollegen, Vorgesetzte und Gleichaltrige. Organisatorische Ressourcen sind Arbeitsplatzkontrolle, Qualifikationsmöglichkeiten, Beteiligung an der Entscheidungsfindung und Aufgabenvielfalt ([47]). Das Arbeitsmerkmal Modell von Hackman und Oldhams betont zudem das Motivationspotenzial von Arbeitsressourcen auf der Aufgabenebene einschließlich Autonomie, Feedback und Bedeutung der Aufgabe ([35]).

**Zusammenhang von Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen** Arbeitstress entwickelt sich, wenn bestimmte Arbeitsanforderungen hoch und bestimmte Arbeitsressourcen begrenzt sind ([6]). Vorherige Studien haben gezeigt, dass schlecht gestaltete Arbeitsplätze oder auch hohe Arbeitsanforderungen die geistigen und körperlichen Ressourcen der Mitarbeiter erschöpfen, während mangelnde Arbeitsressourcen die Motivation beeinträchtigt und zu geringerer Mehrleistung führt. Arbeitsressourcen hingegen reduzieren die Arbeitsbelastungen, indem sie motivierend wirken, das Arbeitsengagement steigern und als Puffer gegen Stress dienen ([18]). Die Autonomie dient am häufigsten als Puffer. Sie hilft bei der Bewältigung von Arbeitsanforderungen, weil Mitarbeiter selbst entscheiden, wann und wie sie auf ihre Anforderungen reagieren. Auch soziale Unterstützung dient als Puffer. Sie ist der bekannteste situationsbezogene Faktor, der arbeitsbezogenem Stress entgegenwirkt. So trägt die (mentale) Unterstützung durch Kollegen zum einen dazu bei, Arbeitspakete termingerecht zu erledigen, zum anderen reduziert sie die Auswirkungen von Stress ([6]).

Das Modell beschreibt zudem zwei Schritte, die den Zusammenhang beschreiben. Im ersten Schritt führen anspruchsvolle Arbeitsaspekte (d.h. extreme Arbeitsanforderungen) zu ständiger Überforderung und schließlich zu Erschöpfung. Im zweiten Schritt führt ein Mangel an Ressourcen dazu, dass die Arbeitsanforderungen schwieriger zu erfüllen sind, was wiederum zu Rückzugverhalten des Mitarbeiters führt. Die langfristige Folge dieses Rückzugs ist die Abkopplung von der Arbeit.

Sowohl die Unternehmen als auch die Mitarbeiter müssen darauf achten, (langfristige) Arbeitsüberlastungen zu vermeiden und für genügend Unterstützung zu sorgen. Dies



hätte nicht nur eine Überforderung und Erschöpfung zur Folge, sondern auch die Beeinträchtigung des Wohlbefindens, was sogar in Krankheitstagen resultieren kann. Zudem erhöht die Belastung das Risiko einer Fluktuation, da die Mitarbeiter erwägen könnten, diese Arbeitssituation und das Unternehmen zu verlassen.

### 6.2 Lösungsansätze der Zusammenarbeit

Seit der Pandemie und dem Aufschwung des mobilen Arbeitens, verzeichnet das hybride Arbeitsmodell einen Aufwärtstrend. Anders als beim Change Management, bei dem Veränderungen sorgfältig geplant und umgesetzt werden, wurde das mobile Arbeiten im Jahr 2020 in vielen Unternehmen kurzfristig eingesetzt. Dabei hatten nur wenige Unternehmen und Mitarbeiter genügend Erfahrungen mit dem neuen Modell. Dies spiegelt sich in den Zahlen wider, dass u.a. die Kommunikation und Zusammenarbeit zu Beginn herausfordernd gewesen ist. Die jüngsten Zahlen zeigen eine Verbesserung. Dennoch bleiben diese als Herausforderungen bestehen.

Viele Unternehmen sind verunsichert, wie sie das hybride Arbeitsmodell in ihrem Unternehmen umsetzen ([9]) können. Bei der Ausarbeitung der internen Organisation ist es empfehlenswert, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter einbeziehen. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter haben sich verändert. Sie wünschen sich Autonomie und Flexibilität, wann und wo sie arbeiten ([56], [31]). Verschiedene Sichtweisen können unterstützend sein, ein geeignetes Format für das Unternehmen zu finden, sodass die interne Organisation darauf ausgerichtet wird, das Potenzial des hybriden Arbeitens auszuschöpfen. Auch wenn unter Umständen nicht alle Vorstellungen berücksichtigt werden können, sollten Kompromisse beachtet und eingegangen werden ([30]). Dies schafft vor allem die Akzeptanz bei den Mitarbeitern, welches sich in Bezug auf den bestehenden Fachkräftemangel positiv auswirkt, wenn die Mitarbeiter zufrieden sind.

Tomas Chamorro-Premuzic, Chief Innovation Officer von der ManpowerGroup unterstützt dies, indem er sagt: „You need to have a long-term view of talent and a more sustainable approach to managing human potential. We’re all very focused on the short-term, and that’s the risk.“ ([31]) und setzt den Fokus auf den Mitarbeiter.

Unternehmen sollten Strukturen für das hybride Arbeitsmodell schaffen, die individuell für ihr Unternehmen angepasst sind. Klar definierte und kommunizierte Zielsetzung, Verantwortung und Koordination der Teams bzw. Mitarbeiter sind dabei zu beachten. Die Strukturen sollen dazu beitragen, dass die Teams und Mitarbeiter produktiv und

effektiv arbeiten können, da das Wohlbefinden eines Mitarbeiters sich auf die Motivation, Arbeitszufriedenheit und letztendlich auf die Produktivität und das Arbeitsergebnis auswirkt.

Die Kommunikation stellt bei der Umsetzung einen bedeutsamen Faktor dar, da sich die remote Kommunikation von der direkten Kommunikation unterscheidet. Ausschlaggebend ist eine respektvolle, offene und ehrliche Kommunikation. Führungskräfte sollten dabei mit gutem Beispiel vorangehen. Angefangen beim Unternehmen bzw. den Führungskräften, die ihre gesamten Mitarbeiter regelmäßig über effiziente Informationskanäle informieren. Dies erhöht das Gefühl von Zugehörigkeit und Verbindung zum Unternehmen ([5]) und schafft Vertrauen und Wertschätzung. Es kann zu positiven Arbeitserfahrungen führen, die sich beim Mitarbeiter in höherem Engagement, Wohlbefinden und in einer geringeren Ermüdung äußern ([50]).

Da in Online-Meetings Beziehungen zwischen den Mitarbeitern schwieriger aufzubauen sind, sollten Teams in regelmäßigen Abständen persönlich zusammenkommen, um sich besser kennenzulernen, Vertrauen aufzubauen und die gegenseitige Unterstützung zu fördern. Eine Beziehung stärkt den Teamzusammenhalt, das Wohlbefinden und dies wiederum die Produktivität. Zudem trägt die Unterstützung der Kollegen dazu bei, dass die Arbeitsressourcen erweitert werden. Arbeitsbelastungen werden durch Wissenstransfer und Hilfeleistungen reduziert. Diese Ressourcen fördern zudem die Effizienz und die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Fehlen solche Interaktionen oder sind sie unzureichend vorhanden, entsteht beim Mitarbeiter ein Gefühl von sozialer Isolation, welches die Produktivität beeinträchtigt und zu einer mentalen Blockade ([30]) und schließlich zu einer Erschöpfung führt. Es kann zudem zu einer Verzögerungen in der Erledigung des Arbeitspakets kommen, die das Team- bzw. Unternehmensziel gefährden kann.

Auch die informelle Kommunikation zwischen Mitarbeitern ist von Bedeutung, die z.B. an der Kaffeemaschine, auf dem Flur oder vor bzw. nach einem Meeting entstehen ([12]). Eine informelle Kommunikation hat mehrere Funktionen, die für funktionierende Kommunikationsprozesse in einem Unternehmen unverzichtbar sind. Mitarbeiter lernen ihre Kollegen kennen, womit Teambuildingprozesse unterstützt, eine angenehme Atmosphäre geschaffen und so die Zusammenarbeit erleichtert werden ([44]). Gleichzeitig werden die Mitarbeiter in ihr Team und ins Unternehmen integriert, was die Bindung und das Wohlbefinden erhöht und die Fluktuation verringert ([12]). Ebenso empfiehlt sich die Förderung der proaktiven Kommunikation und Feedback-Kultur. Zudem fördert das Äußern von Frust und Ärger das Vertrauen zwischen Arbeitskollegen ([25], [40]). Wenn sich

Mitarbeiter nach einer längeren Arbeitsphase über nicht-Arbeitsthemen unterhalten, verschafft es ihnen eine kleine mentale Pause, die zu einer Erholung führt und letztendlich wieder zur besseren Konzentration dient ([43]). Nicht zuletzt wird durch die informelle Kommunikation auch die Informationsverbreitung gefördert.

Bei der asynchronen Kommunikation fallen allerdings viele zufällige und informelle Gespräche weg. Es ist daher empfehlenswert, dass Unternehmen bzw. Führungskräfte ihre Mitarbeiter zu informellen Gesprächen zu motivieren oder Anreize schaffen regelmäßig ins Büro zu kommen. Das kann beispielsweise für bestimmte Team Meetings oder Team Tage realisiert werden, bei dem der Teambuildingprozess im Vordergrund steht. Im Gegenzug unterstützt die asynchrone Kommunikation die Mitarbeiter bei der Fokussierung ihrer Aufgabe. Dies führt zu einer höheren Produktivität und Arbeitszufriedenheit ([50]). Allerdings besteht das Risiko, dass ein Kollege u.U. auf eine Information wartet, die er für seine Arbeit benötigt. Abhängig von der Dringlichkeit, kann dies Druck und Stress erzeugen, insbesondere wenn Deadlines eine schnelle Rückmeldung erfordern.

Eine regelmäßige Reflexion ist ratsam - nach dem Motto „Inspect and adapt“ wird in der agilen Arbeitsweise der Status quo abgefragt und bei Bedarf Anpassungen getroffen. Diese Anpassungen optimieren u.a. die Zusammenarbeit, was in höheren Outcomes resultieren kann. Eine Reflexion im Team erfordert eine offene und ehrliche Kommunikation und Kritikfähigkeit. Wird keine Reflexion durchgeführt oder fehlt eine Voraussetzung, kann das Risiko eines Stillstands oder Abwärtstrends der Produktivität bzw. Outcome und Zufriedenheit aufkommen.

### **6.3 Präsenzpflcht: Flexibilität vs. Unternehmenserwartungen**

Die Arbeitsforscherin Johanna Bath beobachtet, dass Unternehmen keine klaren Regeln zur Präsenzarbeit aufgestellt haben und die Teams für die Zusammenarbeit selber verantwortlich sind ([7]). Das hat dazu geführt, dass Teammitglieder an unterschiedlichen Tagen im Büro sind und sich weiterhin nur in virtuellen Meetings sehen ([53]). Zudem arbeiten die Mitarbeiter nach bestem Wissen und Gewissen, erfüllen aber die Erwartungen der Führungskraft bzw. des Unternehmens nicht, wie sie z.B. in Betriebsvereinbarungen festgehalten werden können. Gerade bei hybriden Arbeitsmodellen ist es wichtig, dass konkrete Regeln aufgestellt werden. Den Mitarbeitern zu große Freiräume zu gestatten

scheint jedoch für Unternehmen problematisch zu sein. Frau Bath beschreibt kritisch: „Die Summe der (Einzel-) Egoismen ist oft nicht das Beste für die Summe der Gemeinschaft.“ Möglicherweise haben sich bei den Mitarbeitern Gewohnheiten entwickelt, bei denen die Mitarbeiter die Arbeit von zu Hause bevorzugen, so Bath ([7]). Diese Verhaltensmuster sollten hinterfragt werden, wenn sie der Teamdynamik oder den Unternehmenszielen entgegenstehen.

Unternehmen wie Google, Apple, SAP und jüngst die OTTO Group sehen dies ähnlich, ziehen Konsequenzen und rufen ihre Mitarbeiter für Präsenztage zurück ins Büro. Google möchte die positiven Effekte der Zusammenarbeit vor Ort fördern, wie eine stärkere Bindung zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmen sowie die Förderung innovativer Projekte ([17]). OTTO hat mit ihren Mitarbeitern Vereinbarungen zum mobilen Arbeiten getroffen und bereits vor einigen Jahren z.T. ihre Büroflächen umgestaltet, um ihren Mitarbeitern für verschiedene Situationen einen geeigneten Arbeitsplatz anzubieten. Noch im vergangenen Jahr hat OTTO zu den Freiheiten ihrer Mitarbeiter bekannt gegeben, dass es keine verbindlichen Präsenztage geben wird und die Teams eigenständig darüber entscheiden, wie sie arbeiten möchten ([48]). Leider scheint dies nicht den gewünschten Effekt gebracht zu haben. Ab 2025 gibt es eine Präsenzpflcht, die eine Balance zwischen Präsenz- und Remote-Arbeit schaffen und Kreativität und Effizienz steigern soll. Möglicherweise wurde diese Entscheidung getroffen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, da wiederholt Verluste verzeichnet wurden ([4]). Die Unternehmen haben eins gemeinsam: Sie möchten die Zusammenarbeit, Kreativität und Innovation fördern, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Ein weiterer Aspekt für die Präsenzpflcht kann fehlendes Vertrauen und Kontrollverlust sein. Ob die Mitarbeiter tatsächlich arbeiten oder anderen Beschäftigungen nachgehen, kann ein Vorgesetzter schwer kontrollieren ([50]). Dies hängt jedoch von der Führungskultur und Rollenverständnis ab. Des Weiteren kann ein Wahrnehmungsunterschied zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern bestehen. Die Zahlen aus der Konstanzer Homeoffice-Studie zeigen, dass die Wahrnehmungen auseinander gehen.

Es wird berichtet, dass die Mitarbeiter mit dieser Entscheidung unzufrieden sind. Es deutet darauf hin, dass sie in die Entscheidungsfindung nicht mit einbezogen wurden. Einige Mitarbeiter haben bereits ihre eigenen Konsequenzen gezogen und kündigten ihren Arbeitsvertrag, andere denken noch über einen Wechsel nach. Entweder aufgrund einer zu hohen Distanz zum Unternehmenssitz, oder weil ihnen die Präsenzpflcht missfällt. Der entstandene Vertrauensverlust ist schwer wiederherzustellen und stellt eine

Herausforderung dar, da er nicht nur das Betriebsklima belastet, sondern auch eine vertrauensvolle und effiziente Zusammenarbeit beeinträchtigt. Dies kann zur Folge haben, dass die Mitarbeiter unzufriedener sind, sich weniger wohlfühlen und die Arbeitsleistung sinkt ([23]). Zudem kann die Bindung zu den Mitarbeitern beeinträchtigt werden, die die Unternehmen eigentlich suchen. In Zeiten des Fachkräftemangels ist diese Fluktuation unvorteilhaft, wenn der Renteneintritt der Babyboomer Generation bevorsteht. Da sich die Bedürfnisse geändert haben, wünschen bzw. suchen Mitarbeiter einen Arbeitgeber, der zu ihnen passt ([31]) und ihnen die Freiheit und das Mitspracherecht ermöglicht. Unternehmen, die die zeitweise Arbeit von zu Hause aus nicht erlauben oder zu restriktive Regeln dafür aufstellen, können zudem für potenzielle Bewerber unattraktiv werden bzw. sein.

Nichtsdestotrotz sollten auch Mitarbeiter die Perspektive und Beweggründe des Unternehmens verstehen. Ein gegenseitiges Verständnis trägt dazu bei, Konflikte zu minimieren und gemeinsame Lösungen zu erarbeiten, die die Interessen und Bedürfnisse der Unternehmen als auch der Mitarbeiter gerecht werden. Laut Bath muss eine Balance gewählt werden, die auf der einen Seite die Flexibilität des Einzelnen und auf der anderen Seite die Bedürfnisse der Organisation in den Mittelpunkt rückt.

Es zeigt sich, dass es sinnvoll ist, eine gemeinsame Betriebsvereinbarung zu erörtern, die sowohl Aspekte des Unternehmens als auch der Mitarbeiter berücksichtigt. Dies schafft Akzeptanz, Vertrauen und Zufriedenheit. Alle Beteiligten stehen dabei in der Verantwortung, diese Vereinbarung einzuhalten. Regelmäßige Reflexionen können dabei unterstützen Konflikte zu minimieren und Anpassungen zu definieren.

### 6.4 Erweitertes Skillset

Für das hybride Arbeitsmodell sind weitere Fähigkeiten nötig, die das mobile Arbeiten fördern. Zum einen ist es die intrinsische Motivation ([9]), sodass die Mitarbeiter ihren Arbeitsalltag selber organisieren und Prioritäten setzen, um ihren Arbeitsalltag zu gestalten. Dies erfordert jedoch auch die Fähigkeit der Selbstreflexion. Wann, wie und wo kann die Arbeit am besten verrichtet werden? Welche Faktoren sollten vorhanden sein, um produktiv arbeiten zu können? Die Mitarbeiter müssen aber auch ihre Grenzen kennen und setzen, um Stress vorzubeugen, der sonst das Wohlbefinden negativ beeinflusst. So beschreibt ([27]) es auch Reiner Hoffmann, Vorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB): "Mobile Arbeit ist per se kein Garant für gute Arbeitsbedingungen. Sie

kann auch eine Quelle zusätzlicher Belastung sein. So sollten auch im Homeoffice Überstunden begrenzt und Ruhezeiten eingehalten werden.

Für Führungspersonen bedeutet das Gewähren von Homeoffice auch eine verantwortungs- und vertrauensvolle Führung. Dies umfasst Fähigkeiten wie beispielsweise größere Empathie, um Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erkennen, und Kreativität bei der Findung von Lösungsansätzen, um ein Team bzw. Mitarbeiter aus der Ferne zu betreuen und sie bei der erfolgreichen Umsetzung ihrer Ziele zu unterstützen und zu motivieren ([9]). Dies kann für Führungskräfte jedoch herausfordernd sein, wenn sie neben ihren meist komplexen inhaltlichen und strategischen Aufgaben nun auch die Rolle eines Coaches annehmen. Hier sollte ein strategisches Personalmanagement erfolgen, das die Mitarbeiter unterstützt und die Führungskräfte entlastet.

Für alle gilt eine offene und respektvolle Kommunikation, um die Bedürfnisse darzulegen, Konflikte zu minimieren und somit die Zusammenarbeit und Produktivität aller Beteiligten zu fördern.

### 6.5 Ausblick

In den nächsten Jahren wird sich zeigen, inwiefern die bestehenden Arbeitsmodelle und Arbeitsorganisationen sowohl den Unternehmenszielen als auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht werden und ob das hybride Arbeitsmodell eine nachhaltige Zukunft hat. Die Generation Z könnte vermutlich einen Einfluss auf die Arbeitswelt ausüben, da sie die Arbeit nicht mehr in den Mittelpunkt stellt. Sie legen größeren Wert auf die Vereinbarkeit mit anderen (privaten) Interessen und sehen eine Mehrarbeit und Präsenzarbeit eher kritisch und möchten einer möglichen Erschöpfung vorbeugen ([54]). Jedoch hat dies Konsequenzen für das Sozialsystem und für die Wirtschaft, wenn weniger Arbeitsstunden geleistet und weniger Einnahmen generiert werden. Dabei spielen auch die kürzlich veröffentlichten Vorschläge nach einer 4-Tage-Woche eine Rolle, die jedoch nicht nur von der jüngeren Generation befürwortet werden ([39]). Auch andere Generationen schätzen die Vorteile des mobilen Arbeitens. Vor allem berufstätige Eltern, bei denen die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie eine wichtige Rolle spielt. Auch die Vereinbarkeit mit Familie und die einhergehenden sozialen Verpflichtungen anderer Generationen haben einen Einfluss. Wenn Unternehmen und ihre Mitarbeiter die internen Prozesse auf das verteilte Arbeiten (neu) definieren, umstrukturieren und leben, kann es für alle Beteiligten einen Mehrwert bieten.

## 7 Zusammenfassung

Die Thesis befasst sich mit den Chancen und Herausforderungen des hybriden Arbeitsmodells und stellt die Entwicklung vor und nach der Pandemie dar. Es zeigt sich, dass sowohl die Zahl der Unternehmen, die das mobile Arbeiten anbieten, als auch die Zahl der Beschäftigten, die remote arbeiten, gestiegen ist. Bei den Beschäftigten ist hervorzuheben, dass nicht nur mehr Mitarbeitende von zu Hause aus arbeiten, sondern auch an mehr Tagen pro Woche. Insgesamt reduzieren sich die Vorurteile gegen das mobile Arbeiten. Verbesserungspotenziale zeigen sich vor allem in der Kommunikation und in der Zusammenarbeit. Die größten Vorteile für die Mitarbeiter sind der Wegfall des Arbeitsweges, die gewonnene Flexibilität und Produktivität. Zudem präferieren die Beschäftigten das hybride Arbeitsmodell, Unternehmen mit diesem Arbeitsmodell werden bei einem Arbeitgeberwechsel deutlich bevorzugt. Außerdem zeigen sich Unterschiede in der Unternehmensgröße und den Wirtschaftsbereichen, in denen die Beschäftigten das mobile Arbeiten nutzen. Je größer das Unternehmen ist, desto mehr wird das mobile Arbeiten in Anspruch genommen. Die IT-Dienstleistungen verzeichnen dabei den größten Anteil, gefolgt von der Unternehmensführung und Versicherungen. Den geringsten Anteil weist das Gesundheitswesen, der Einzelhandel und das Baugewerbe auf.

Die Herausforderungen für Unternehmen liegen in der Organisation, um Flexibilität und Produktivität zu vereinen. Vor allem die Kommunikation, Koordination und die Vermittlung der Unternehmenskultur sind für die Unternehmen wichtige Faktoren, um die Mitarbeiterbindung zu stärken. Die Teams müssen ihre Zusammenarbeit aktiv gestalten. Dabei spielt vor allem die Kommunikation eine große Rolle, da sie Vertrauen fördert und die Zusammenarbeit und Produktivität erhöht. Ebenso ist der Wissenstransfer sowohl für Mitarbeiter und letztendlich für das Unternehmen wichtig. Die Herausforderungen der Mitarbeiter liegen in der sozialen Isolation und in der Selbstorganisation des Arbeitstags. Verschwimmende Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben führen zu Ablenkungspotenzialen, Mehrarbeit und Konflikten.

Unternehmen sind durch das hybride Arbeitsmodell attraktiv für Mitarbeiter und potenzielle Bewerber und verringern dadurch das Fluktuationsrisiko. Des Weiteren profitieren sie von einem größeren Talent Pool und Kosteneinsparungen. Die Teams können effizienter und produktiver zusammenarbeiten. Persönliche Meetings stärken ihr gegenseitiges Vertrauen und Zusammenhalt. Die Mitarbeiter gewinnen durch die Flexibilität eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, wodurch die Zufriedenheit steigt. Zudem steigt die Produktivität.

Um das hybride Arbeitsmodell erfolgreich umzusetzen, ist eine definierte Arbeitsorganisation erforderlich, die gemeinsam mit den Mitarbeitern in einer Unternehmensvereinbarung erarbeitet wird. Diese Vereinbarung schafft eine Verbindlichkeit und fördert die Akzeptanz der Mitarbeiter. Sie sollte eine Balance aus Flexibilität für die Mitarbeiter und den Bedürfnissen der Organisation bieten und sich auf die interne Koordination, Verantwortung und Zielsetzung beziehen. In der Umsetzung spielt vor allem die Kommunikation eine entscheidende Rolle, um den Informationsfluss und den Wissenstransfer sicherzustellen. Die Kommunikation hat noch weitere Funktionen, indem sie das Vertrauen und die Bindung stärkt. Diese können am besten in persönlichen und informellen Gesprächen entstehen. Die Funktionen führen zu einer höheren Zufriedenheit und Wohlbefinden. Gleichzeitig wird der Puffer der Arbeitsressourcen erhöht, die die Mitarbeiter in herausfordernden Situationen unterstützen und z.B. den Arbeitsstress reduzieren. Die asynchrone Kommunikation unterstützt die Mitarbeiter fokussiert zu arbeiten.

Die Flexibilität der Mitarbeiter führt jedoch auch zu nicht erfüllten Erwartungen der Unternehmen, die als Konsequenz eine Präsenzpflcht einführen. Unternehmen, die durch den Marktwettbewerb auf Innovation angewiesen sind, sehen in der Präsenzarbeit eine Chance, diese Aspekte sowie den Teamzusammenhalt zu fördern. Mitarbeiter, die mit dieser Entscheidung nicht einverstanden sind, ziehen ihre eigenen Konsequenzen und verlassen diese Unternehmen oder denken über einen Wechsel nach. In Zeiten des Fachkräftemangels ist diese Fluktuation für die Unternehmen kritisch. Eine regelmäßige Reflexion ist ratsam, um die Zusammenarbeit zu verbessern.

Für das hybride Arbeitsmodell sind zudem weitere Fähigkeiten bei den Mitarbeitern und Führungskräften nötig, die sie in ihrer Arbeit und Kollaboration unterstützen.





# Literaturverzeichnis

- [1] : *Trotz wachsender Zufriedenheit durch Homeoffice – Telekom-Chef drängt Mitarbeitende ins Büro zurück.* 2023. – URL <https://www.business-punk.com/2023/10/trotz-wachsender-zufriedenheit-durch-homeoffice-telekom-chef-draengt-mitarbeitende-ins-buero-zurueck/>
- [2] : *Chef der Deutschen Bank setzt schärfere Homeoffice-Regeln durch.* 2024. – URL <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/banken/homeoffice-deutsche-bank-reduziert-heimarbeit-auf-zwei-tage-pro-woche-a-56b3442d-9a86-487a-8a9a-1ec1994bda26>
- [3] : *Hamburger Unternehmen Otto schränkt Homeoffice ein.* 2024. – URL <https://www.ndr.de/nachrichten/hamburg/Hamburger-Unternehmen-Otto-schraenkt-Homeoffice-ein,homeofficeotto100.html>
- [4] : *Otto Group schreibt erneut Verlust.* 2024. – URL <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/otto-group-onlinehaendler-schreibt-mehr-als-400-millionen-euro-verlust-a-e26a9244-5d61-474a-8615-f94ff6e4b755>
- [5] AUTEN, D. ; SANDHU, R. ; HAMILL, L.: *Organizational Communication POV.* 2020. – URL <https://www.limeade.com/wp-content/uploads/2022/07/LimeadeInstitute-Communication-POV-2022.pdf>
- [6] BAKKER, A. B. ; DEMEROUTI, E. ; EUWEMA: *Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout.* 2005. – URL <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- [7] BATH, J.: *Arbeitsforscherin zu Hybrid Work: „Es schockiert mich, wenn Unternehmen sagen, kommt ins Büro, wann ihr wollt“.* 2023. – URL <https://www.handelsblatt.com/audio/rethink-work-podcast/rethink-work-arbeitsforscherin-zu-hybrid-work-es-schockiert-mich-wenn-unternehmen-sagen-kommt-ins-buero-wann-ihr-wollt/29261638.html>

- [8] BECKEL, J. L. O. ; FISHER, G. G.: *Telework and Worker Health and Well-Being: A Review and Recommendations for Research and Practice*. 2022. – URL <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>
- [9] BEIL, J. ; KERKMANN, C. ; MÜLLER, A.: *SAP-Mitarbeiter sollen wieder mehr Präsenz im Büro zeigen*. 2023. – URL [https://www.handelsblatt.com/karriere/homeoffice-sap-mitarbeiter-sollen-wieder-mehr-praesenz-im-buero-zeigen/29166748.html?mls-token=3d9f4ddfe438ddcb8b5cdb42bbad351ab8216522965180054db0c376e21bdd76c052480a878175fb2178a7ddbc8d4f3d029166748&utm\\_source=app](https://www.handelsblatt.com/karriere/homeoffice-sap-mitarbeiter-sollen-wieder-mehr-praesenz-im-buero-zeigen/29166748.html?mls-token=3d9f4ddfe438ddcb8b5cdb42bbad351ab8216522965180054db0c376e21bdd76c052480a878175fb2178a7ddbc8d4f3d029166748&utm_source=app)
- [10] BENDEL, O.: *Ressourcen*. 2022. – URL <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ressourcen-122425/version-385353>
- [11] BERNARDY, V. ; MÜLLER, R. ; RÖLTGEN, A. T. ; ANTONI, C. H.: *Führung hybrider Formen virtueller Teams – Herausforderungen und Implikationen auf Team- und Individualebene*. In: Mütze-Niewöhner, S., et al. *Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt*. 2021. – URL [https://doi.org/10.1007/978-3-662-62231-5\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-662-62231-5_6)
- [12] BLOOM, N. ; HAN, R. ; LIANG, J.: *How Hybrid Working From Home Works Out*. 2022. – URL <https://doi.org/10.3386/w30292>
- [13] BOCKSTAHLER, M. ; JURECIC, M. ; RIEF, S.: *Working from home experience - An empirical study from the user perspective during the Corona pandemic*. 2020. – URL <https://bbgm.de/wp-content/uploads/2021/02/Homeoffice-Experience.pdf>
- [14] BUNDESAMT, Statistisches: *Homeoffice 2023 ähnlich weit verbreitet wie im Vorjahr, wird jedoch an weniger Tagen genutzt*. 2024. – URL [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/06/PD24\\_N032\\_13.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/06/PD24_N032_13.html)
- [15] COLLINS, A.M. ; HISLOP, D. ; CARTWRIGHT, S.: *Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors*. 2016. – URL <http://dx.doi.org/10.1504/IJIL.2016.079858>
- [16] D-LINK: *Europe's Hybrid Productivity Divide Exposed*. 2023. – URL [https://www.dlink.com/hu/hu/press-centre/press-releases/2023/october/02/europe\\_s-hybrid-productivity-divide-exposed](https://www.dlink.com/hu/hu/press-centre/press-releases/2023/october/02/europe_s-hybrid-productivity-divide-exposed)

- [17] DATA, Legal: *Google tightens the reins: Back to the office or points deducted!* 2024. – URL <https://legaldatalaw/en/google-tightens-the-reins-back-to-the-office-or-points-deducted/>
- [18] DEMEROUTI, E. ; BAKKER, A. B.: *The Job Demands-Resources model: Challenge for future research.* 2011. – URL <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- [19] DEMEROUTI, E. ; BAKKER, A. B. ; NACHREINER, F. ; SCHAUFELI, W. B.: *The job demands-resources model of burnout.* 2001. – URL <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- [20] DHAWAN, E. ; CHAMORRO-PREMUZIC, T.: *How to Collaborate Effectively If Your Team Is Remote.* 2018. – URL <https://hbr.org/2018/11/how-to-collaborate-effectively-if-your-team-is-remote>
- [21] EICKELMANN, J. ; EINWÄCHTER, S. G. ; GREGOR, F. T. ; HANSTEIN, U. ; KERO, S.: *Kamera an, Kamera aus? Ein Gespräch über Sichtbarkeiten in der Videostream-basierten Lehre.* 2022. – URL <https://doi.org/10.25969/mediarep/18121>
- [22] ELSHAIEKH, N. E. M. ; HASSAN, Y. A. A. ; ABDALLAH, A. A. A.: *The Impacts of Remote Working on Workers Performance.* 2018
- [23] ENSTE, D. H.: *Vertrauen im Unternehmen und wertschätzende Kontrolle.* 2019. – URL <https://www.iw-akademie.de/blog/vertrauen-im-unternehmen-und-wertschaetzende-kontrolle>
- [24] FAUVILLE, G. ; LUO, M. ; QUEIROZ, A. C. M. ; LEE, A. ; BAIENSON, J. N. ; HANCOCK, J.: *Video-conferencing usage dynamics and nonverbal mechanisms exacerbate Zoom Fatigue, particularly for women".* 2023. – URL <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563222002215>
- [25] FAY, M.J. ; KLINE, S. L.: *Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting.* 2011. – URL <https://doi.org/10.1080/00909882.2011.556136>
- [26] GARNITZ, J. ; SCHALLER, D. ; SELLENG, N.: *Arbeitswelt im Wandel: Herausforderungen des Arbeitskräftemangels und die Dynamik des hybriden Arbeitens.* 2024. – URL <https://www.ifo.de/publikationen/2024/aufsatz-zeitschrift/arbeitswelt-im-wandel-herausforderungen-des>

- [27] GEWERKSCHAFTSBUND, Deutscher: *Mehr als Homeoffice – Mobile Arbeit in Deutschland*. 2020. – URL <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++7239c414-349b-11eb-93d8-001a4a160123>
- [28] GIBSON, C. B. ; GIBBS, J. L. ; STANKO, T. L.: *Virtual Work Meetings During the COVID-19 Pandemic: The Good, Bad, and Ugly*. 2022. – URL <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8165498/>
- [29] GOSWAMI, A. G. ; MEDVEDEV, D. ; OLAFSEN, E.: *High-Growth Firms: Facts, Fiction, and Policy Options for Emerging Economies*. 2019. – URL <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32436>
- [30] GRATTON, L.: *Four Principles to Ensure Hybrid Work Is Productive Work*. 2020. – URL <https://sloanreview.mit.edu/article/four-principles-to-ensure-hybrid-work-is-productive-work/>
- [31] GROUP, Manpower: *The Age of Adaptability - Workforce Trend Report 2024*. 2024. – URL [https://www.manpowergroup.de/-/media/project/manpowergroup/manpowergroup/manpowergroup-germany/studien\\_pdf/2024/mpg\\_report\\_age\\_of\\_adaptability\\_2024.pdf](https://www.manpowergroup.de/-/media/project/manpowergroup/manpowergroup/manpowergroup-germany/studien_pdf/2024/mpg_report_age_of_adaptability_2024.pdf)
- [32] GRUNAU, P. ; RUF, K. ; STEFFES, S. ; WOLTER, S.: *Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken*. 2019. – URL <https://doku.iab.de/kurzber/2019/kb1119.pdf>
- [33] GRUNAU, P. ; WOLTER, S.: *Homeoffice aus betrieblicher Perspektive: gekommen um zu bleiben*. 2024. – URL [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/sonderbericht-homeoffice-betriebliche-perspektive-gekommen-um-zu-bleiben.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/sonderbericht-homeoffice-betriebliche-perspektive-gekommen-um-zu-bleiben.pdf?__blob=publicationFile&v=2)
- [34] HAAS, M.: *Fünf Herausforderungen hybriden Arbeitens – und wie man sie meistert*. 2022. – URL <https://www.manager-magazin.de/hbm/fuehrung/hybride-zusammenarbeit-die-fuenf-herausforderungen-und-wie-man-sie-meistert-a-5494dcef-e212-46da-9a24-85ba1981eb4e>
- [35] HACKMAN, J. R. ; OLDHAM, G. R.: *Work redesign*. Reading, MA : Addison-Wesley, 1980



- [45] MÖCKER, D. R. ; ROLAND, R. M.: *Home sweet Homeoffice*. 2023. – URL <https://www.pwc.de/de/real-estate/real-estate-institute/home-sweet-homeoffice.pdf>
- [46] REED, L.: *Fünf Tipps zur Umgestaltung des Büroarbeitsplatzes durch hybride Technologien*. 2024. – URL [https://www.zoom.com/de/blog/hybrid-workplace-technology-office/?cms\\_guid=false&lang=null](https://www.zoom.com/de/blog/hybrid-workplace-technology-office/?cms_guid=false&lang=null)
- [47] RICHTER, P. ; HACKER, W.: *Belastung und Beanspruchung: Streß, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben*. Heidelberg, Germany : Asagner, 1998
- [48] ROEWER, K.: *OTTO-Personalvorständin zur Homeoffice-Diskussion: "Flexibilität ist wichtiger denn je"*. 2023. – URL <https://legaldata.law/en/google-tightens-the-reins-back-to-the-office-or-points-deducted/>
- [49] SKLAR, J.: *'Zoom fatigue' is taxing the brain. Here's why that happens*. 2020. – URL <https://www.nationalgeographic.com/science/article/coronavirus-zoom-fatigue-is-taxing-the-brain-here-is-why-that-happens>
- [50] SOKOLIC, D.: *Remote Work And Hybrid Work Organization*. 2022. – URL [https://www.researchgate.net/publication/362000000\\_REMOTE\\_WORK\\_AND\\_HYBRID\\_WORK\\_ORGANIZATIONS](https://www.researchgate.net/publication/362000000_REMOTE_WORK_AND_HYBRID_WORK_ORGANIZATIONS)
- [51] SOZIALES, Bundesministerium für Arbeit und: *Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice*. 2020. – URL [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-549-pdf-verbreitung-auswirkung-mobiles-arbeiten.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-549-pdf-verbreitung-auswirkung-mobiles-arbeiten.pdf?__blob=publicationFile&v=2)
- [52] TARRICONE, P. ; LUCA, J.: *Employees, teamwork and social interdependence – a formula for successful business?* 2002. – URL <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13527590210433348/full/html>
- [53] TELSER, F.: *So kann Remote Work in Ihrer Firma gut umgesetzt werden*. 2024. – URL [https://www.handelsblatt.com/karriere/interview-so-kan-n-remote-work-in-ihrer-firma-gut-umgesetzt-werden-02/100042850.html?mls-token=66b4eebcdac59f90b8827a4364dbabfb701bfdec783774b4fcad4ffb46165898c5e2503117002cf196f17976e359bbc60100042850&utm\\_source=app](https://www.handelsblatt.com/karriere/interview-so-kan-n-remote-work-in-ihrer-firma-gut-umgesetzt-werden-02/100042850.html?mls-token=66b4eebcdac59f90b8827a4364dbabfb701bfdec783774b4fcad4ffb46165898c5e2503117002cf196f17976e359bbc60100042850&utm_source=app)

- [54] TELSER, F.: *Was die Generation Z im Job wirklich reizt*. 2024. – URL [https://www.handelsblatt.com/karriere/arbeitsmarkt-was-die-generation-z-im-job-wirklich-reizt/29330818.html?mls-token=f7f1ff70a2506c5f240a764ee9dd4258c1ed9a583fef13e610d38522f8b702218a4d6eee711a22daf0822759cb5266b029330818&utm\\_source=app](https://www.handelsblatt.com/karriere/arbeitsmarkt-was-die-generation-z-im-job-wirklich-reizt/29330818.html?mls-token=f7f1ff70a2506c5f240a764ee9dd4258c1ed9a583fef13e610d38522f8b702218a4d6eee711a22daf0822759cb5266b029330818&utm_source=app)
- [55] TSIPURSKY, G.: *Google And Apple's Return To Office Policies Promote Myth Of Losing Social Capital In Hybrid Work*. 2022. – URL <https://www.forbes.com/sites/glebtsipursky/2022/11/22/google-and-apples-myth-of-losing-social-capital-in-hybrid-work/>
- [56] VIERERBL, B. ; DENNER, N. ; KOCH, T.: *You don't meet anybody when walking from the living room to the communication kitchen": informal communication during remote work*. 2022. – URL <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2021-0117>
- [57] WITT, L.A. ; WITT, E.A.: *Participative management: An analysis of its effect on job satisfaction and productivity*. 1989



# Glossar

**Arbeitsmodell** Ein Arbeitsmodell ist eine strukturierte und organisierte Art und Weise, in der die Arbeit in einem Unternehmen oder einer Organisation organisiert und ausgeführt wird. Arbeitsmodelle können verschiedene Aspekte der Arbeit regeln, z. B. Arbeitszeiten, Arbeitsorte, Arbeitsabläufe, Kommunikationswege und Arbeitsbedingungen. Arbeitsmodelle können je nach Branche, Unternehmensgröße und individuellen Präferenzen variieren und haben einen großen Einfluss auf die Produktivität, Zufriedenheit und Effizienz der Mitarbeiter.

**Asynchrone Kommunikation** Asynchrone Kommunikation ist eine Form der Kommunikation, bei der die Beteiligten nicht gleichzeitig anwesend sind. Sie wird über ein online Kommunikationstool ausgeführt.

**Formelle Kommunikation** Formelle Kommunikation ist eine strukturierte und offizielle Art der Kommunikation, die in Unternehmen, Organisationen und anderen Institutionen verwendet wird. Sie folgt bestimmten Regeln und Verfahren und wird oft schriftlich dokumentiert. Formelle Kommunikation kann mündlich oder schriftlich erfolgen und umfasst Berichte, Protokolle, Memos, E-Mails, Präsentationen und andere offizielle Dokumente. Sie dient dazu, Informationen klar und präzise zu vermitteln, Entscheidungen zu treffen, Aufgaben zu delegieren und Zuständigkeiten festzulegen. Formelle Kommunikation ist wichtig, um die Effizienz und Effektivität von Organisationen zu gewährleisten und Missverständnisse zu vermeiden.

**Hybrides Arbeiten** Hybridarbeit ist ein Arbeitsmodell, bei dem die Beschäftigten die Möglichkeit haben, sowohl von zu Hause aus als auch im Büro zu arbeiten. Dieses Modell kombiniert die Vorteile der Arbeit von zu Hause aus, wie Flexibilität und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, mit den Vorteilen des Bürolebens, wie persönliche Interaktion, Teamarbeit und ein strukturiertes Arbeitsumfeld. Hybridarbeit kann je nach Unternehmen und individuellen Präferenzen unterschiedlich

organisiert werden, z. B. durch feste Tage im Büro und zu Hause, flexible Arbeitszeiten oder eine Kombination aus beidem.

**Remote Work** Fernarbeit bedeutet, von zu Hause oder einem anderen Ort außerhalb des traditionellen Büros zu arbeiten. Fernarbeit ermöglicht es den Beschäftigten, flexibler zu arbeiten und ihre Arbeit an ihre individuellen Bedürfnisse anzupassen. Fernarbeit kann je nach Unternehmen und individuellen Präferenzen unterschiedlich organisiert werden, z. B. durch feste Arbeitszeiten, flexible Arbeitszeiten oder eine Kombination aus beidem .

**Return on Investment** Return on Investment (ROI) ist eine Kennzahl, die die Rentabilität einer Investition in Bezug auf den Gewinn oder Verlust in Prozent angibt.

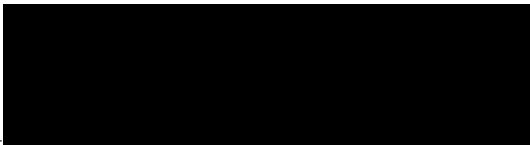
**Talent Pool** Talent Pool ist ein Begriff, der sich auf eine Gruppe von Kandidaten bezieht, die für eine bestimmte Position oder eine Reihe von Positionen in einem Unternehmen in Frage kommen.

**Time-To-Market** Time-To-Market (TTM) ist die Zeit, die es braucht, um ein Produkt von der Idee bis zur Markteinführung zu bringen. Eine kurze Markteinführungszeit ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil, denn sie ermöglicht es den Unternehmen, schneller auf Markttrends zu reagieren und neue Produkte schneller auf den Markt zu bringen.

**Work-Life-Balance** Work-Life-Balance ist ein Begriff, der das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben beschreibt. Eine gute Work-Life-Balance bedeutet, dass die Beschäftigten in der Lage sind, ihren beruflichen und privaten Verpflichtungen nachzukommen, ohne dass eine Seite die andere dominiert. Eine gute Work-Life-Balance kann dazu beitragen, Stress zu reduzieren, die Gesundheit zu fördern, die Zufriedenheit zu steigern und die Produktivität zu verbessern.

## Erklärung zur selbständigen Bearbeitung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig verfasst und nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quellen kenntlich gemacht.

_____	_____	
Ort	Datum	Unterschrift im Original