

Studie: Arbeitsmodelle

Starker Trend zu hybriden Arbeitsformen

Der weltweite Ausbruch von Covid-19 hat zu einem der grössten Paradigmenwechsel in unserer Arbeitswelt geführt. Wie die Studie «Hybrid Work Compass» zeigt, wird der zukünftige Arbeitsalltag sowohl im Homeoffice als auch im Firmenbüro stattfinden. Bei diesen Veränderungen kommt Führungskräften eine entsprechend bedeutende Rolle zu.

› Falk Weber

Eine Studie der Universität St. Gallen, von Novu Office und HR Campus zeigt, dass ein kombiniertes Arbeitsmodell, bestehend aus Homeoffice und aus Arbeiten vor Ort, die Zukunft unseres Arbeitsalltags sein wird. Die Studie namens Hybrid Work Compass unterstreicht die bedeutende Rolle der Führungskräfte, sowohl als Initiatoren wie auch als Vorbilder, im Rahmen dieser grundlegenden Veränderungen.

Zusammen mit der Universität St. Gallen und dem HR-Beratungsunternehmen HR Campus führte Novu Office Interviews mit mehr als 150 Führungskräften in der Schweiz, um mehr über die Überzeugungen, Herausforderungen und Unsicherheiten hinsichtlich hybrider Arbeitsmodelle zu erfahren. Darüber hinaus wurde eine gross angelegte Umfrage unter Führungskräften und Personalexperthen aus 841 Schweizer Unternehmen unterschiedlicher Grösse und Branchen durchgeführt. Der Hybrid Work Compass fasst die wichtigsten Erkenntnisse zusammen und versteht sich als praxisorientiertes, datenbasiertes Instrument zur Unterstützung der Unternehmen bei der Ausgestaltung zukünftiger Arbeitsmodelle.

Trend zu hybridem Arbeiten

Der Hybrid Work Compass unterscheidet sich zu anderen Berichten rund um die

kurz & bündig

- › Gemäss der Studie setzten vor der Pandemie nur 35 Prozent der Unternehmen hybride Arbeitsmodelle ein oder planten, dies zu tun. Heute nutzen 77 Prozent Kombinationsmodelle oder planen deren Einsatz.
- › Während in der Vergangenheit Hybridmodelle vor allem von Unternehmen bestimmter Branchen genutzt wurden, ist der Trend zum hybriden Arbeiten heute universell.
- › Zwar haben sich laut Studie nur wenige Unternehmen noch nicht mit dem Thema auseinandergesetzt, doch auch der Anteil derer, welche Hybrid-Work-Richtlinien bereits erarbeitet und umgesetzt haben, ist auf tiefem Niveau.

Covid-19-Pandemie dahingehend, dass er einen klaren Zukunftsfokus aufweist. Statt die Erfahrungen während der Pandemie zu beleuchten, liefert er Antworten auf wichtige strategische Fragen für Schweizer Unternehmen wie beispielsweise «Wie werden die zukünftigen Arbeitsmodelle nach der Pandemie aussehen?» oder «Was werden die grössten Herausforderungen bei der Entwicklung und Umsetzung dieser Modelle sein?».

Vor der Pandemie setzten nur 35 Prozent der Unternehmen hybride Arbeitsmodelle ein oder planten, dies zu tun. Heute nutzen 77 Prozent der Unternehmen Kombinationsmodelle oder planen deren Einsatz. Dieser Trend ist besonders stark in städtischen Gebieten zu erkennen, wo 84 Prozent der Unternehmen auf hybride Arbeitsmodelle setzen, verglichen zu 63 Prozent in ländlichen Gebieten. Während in der Vergangenheit Hybridmodelle vor allem von Unternehmen bestimmter Branchen genutzt wurden, ist der Trend zum hybriden Arbeiten heute universell. Tatsächlich sind die stärksten Verschiebungen in Branchen und Unternehmensgrössen zu beobachten, die zuvor die geringsten Akzeptanzraten aufwiesen.



Unternehmen brauchen Zeit

Zwar haben sich lediglich sieben Prozent der befragten Unternehmen noch gar nicht mit dem Thema auseinandergesetzt, doch auch der Anteil jener Unternehmen, welche Hybrid-Work-Richtlinien bereits erarbeitet und umgesetzt haben, ist auf tiefem Niveau: Nur 17 Prozent der Studienteilnehmenden konnten den Prozess bereits abschliessen. Die Mehrheit der Unternehmen (76%) befindet sich derzeit in der Entwicklungs- beziehungsweise frühen Implementierungsphase.

Betrachtet man die verschiedenen Branchen, so zeigen sich grosse Unterschiede hinsichtlich des Fortschrittes. Während beratende Unternehmen und Finanzdienstleister bereits relativ weit fortgeschritten sind, befindet sich vor allem der öffentliche Sektor erst am Anfang der Entwicklung. Aufgrund der Tatsache, dass Finanzunternehmen und Organisationen des öffentlichen Sektors vor der Pandemie ähnlich tiefe Umsetzungsraten hybrider Modelle aufwiesen (28% beziehungsweise 25%), lässt sich erkennen, dass der Veränderungsprozess bei öffentlichen Organisationen entschieden langsamer fortschreitet.

Die soziale Komponente

Die Notwendigkeit, die Unternehmenskultur aufrechtzuerhalten und zu fördern, wurde von 89 Prozent der befragten Unternehmen als zentrale Herausforderung genannt. Besonders hervorgehoben wurden die Bedenken über die Einarbeitung neuer Mitarbeitender sowie die Berücksichtigung aller Mitarbeitenden – auch jener, die nicht remote arbeiten können – bei der Entwicklung hybrider Modelle. 60 Prozent stimmten zu, dass die Gewährleistung einer intakten psychischen Gesundheit eine zentrale Herausforderung bei hybriden Arbeitsmodellen darstellt.

Viele Unternehmen hoben jedoch auch den Einfluss der gesellschaftlichen Ein-

schränkungen im Sozialleben während der Pandemie auf das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden hervor. Dieser Umstand dürfte in Zukunft wegfallen. Weiter wurden die effektive Zusammenarbeit (72%) und das Teammanagement aus der Ferne (69%) als zentrale Herausforderungen genannt.

Förderung der Teamprozesse

Ein möglicher Ansatz ist die gezielte Förderung des informellen Austausches sowohl im digitalen als auch im physischen Umfeld. Mögliche Massnahmen sind die Einführung virtueller Kaffeeräume, die Neugestaltung der Büroräumlichkeiten hin zu Orten der Begegnung und eine erhöhte Anzahl von kleinen, funktionsübergreifenden physischen Veranstaltungen.

Hinsichtlich des Onboardings neuer Mitarbeitender sollte das Vorgehen überdacht werden und eine Schwerpunktverlagerung von Tools und Prozessen hin zu Begegnungen mit Menschen angestrebt werden. Ein interessantes Konzept ist eine «Meet and Connect»-Veranstaltungsreihe für jeden neuen Mitarbeitenden. Sie kann über mehrere Monate stattfinden und hilft den neuen Mitarbeitenden, sich mit verschiedenen Personen aus der gesamten Organisation auszutauschen.

Die Talentgewinnung

Das Angebot attraktiver Arbeitsmodelle wird als wichtiges Mittel zur Gewinnung von Talenten angesehen. 87 Prozent der Unternehmen halten hybride Arbeitsmodelle für eine geeignete Möglichkeit, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern und 62 Prozent nutzen die neuen Modelle, um ihre geografische Reichweite bei der Talentakquise zu erhöhen. Die geografische Reichweite zu erhöhen, ist besonders für grosse Unternehmen von Bedeutung: 89 Prozent der Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitenden sehen darin eine grosse Chance. Als weitere Vor-

teile hybrider Arbeitsmodelle werden die Work-Life-Balance (84%) und die Motivation der Mitarbeitenden (80%) genannt. Mögliche Kostenreduktionen wurden zudem von 63 Prozent der Studienteilnehmenden genannt.

Die Führungsrolle

Die Studie zeigt, dass das obere Management sehr häufig in die Entwicklung der neuen Arbeitsformen eingebunden ist. 46 Prozent der Unternehmen gaben an, dass die C-Level-Führungskräfte den Wandel hin zu hybriden Arbeitsmodellen in entscheidender Weise vorantreiben, gefolgt von Vertretern der Personalabteilung (34%) und funktionsübergreifenden Teams (11%). Dies variiert jedoch je nach Unternehmensgrösse stark. In kleineren Unternehmen (weniger als 250 Mitarbeitende) ist die Rolle der C-Level-Führung noch stärker ausgeprägt (54%). In grösseren Unternehmen (mehr als 1000 Beschäftigte) ist die Personalabteilung die treibende Kraft (52%). Unabhängig davon, wer die Veränderungsprozesse orchestriert, ist die oberste Führungsebene fast immer eng eingebunden.

Es lässt sich zudem ein direkter Zusammenhang zwischen dem Grad der Unterstützung hybrider Arbeitsmodelle durch die obere Führungsebene und dem Tempo des Fortschritts feststellen. 55 Prozent

der Unternehmen mit unterstützenden Führungskräften haben die Implementierung hybrider Arbeitsmodelle begonnen oder sogar bereits abgeschlossen. Wohingegen diese Zahl in Unternehmen ohne Managementunterstützung hybrider Arbeitsmodelle bei 17 Prozent verweilt.

Unaufhaltsamer Trend

Obwohl der Trend zu flexibleren Arbeitsmodellen bereits seit längerem besteht, zögerten vor Covid-19 trotzdem viele Unternehmen mit deren Umsetzung. Der Glaube, flexible und ferngesteuerte Arbeitsmodelle würden kaum funktionieren, war weit verbreitet. Die Pandemie hat jedoch Schweizer Unternehmen beinahe über Nacht dazu gezwungen, ihren Mitarbeitenden vorübergehend Remote Work zu ermöglichen. Die Erfahrungen aus den vergangenen Monaten sprechen eine klare Sprache: Der Trend zu hybriden Arbeitsmodellen scheint nicht mehr aufhaltbar. Die breitflächige Umsetzung neuer Arbeitsmodelle ist nicht mehr eine Frage des «Ob», sondern des «Wie» und «Wann». <<

Alle Informationen und Details einschliesslich praktischer Beispiele und Handlungsstrategien finden Sie im vollständigen Hybrid Work Compass, der Ihnen kostenlos zum Download zur Verfügung steht: novuoffice.com/hybrid-work-compass/



Porträt



Falk Weber

Mitgründer, Novu Office AG

Falk Weber, MSc Economics, ist studierter Ökonom, der nach mehrjähriger Tätigkeit bei einer internationalen Strategieberatung seit 2020 Teil des Gründerteams der Novu Office AG ist.



Kontakt

falk.weber@novuoffice.com, www.novuoffice.com