

# HWZ Working Paper Series

Vorstudie Remote Work

**2022**

**Chancen und Herausforderungen von Hybrid  
Work in Schweizer Unternehmen**

Lorenz Ramseyer  
Matthias Moelleney  
Dr. Pamela Bethke

Hochschule für Wirtschaft Zürich

The logo consists of a dark blue square containing the white letters 'HWZ' in a bold, sans-serif font.

**HWZ**



## Vorstudie Remote Work

Chancen und Herausforderungen von Hybrid Work in Schweizer Unternehmen

---

Lorenz Ramseyer<sup>1</sup>

Matthias Moelleney<sup>2</sup>

Pamela Bethke (Dr.)<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Lorenz Ramseyer ist Remote Work Consultant, Präsident der Digitalen Nomaden Schweiz und Dozent für Digitale Kooperation im CAS Digitalisierung im HRM an der HWZ.

lorenz.ramseyer@bergspitzmedia.ch

<sup>2</sup> Matthias Mölleneu leitet das Center for HRM & Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich, er ist Inhaber der Beratungsgesellschaft peopleXpert GmbH und Direktor am internationalen Think Tank Future Work Forum in London.

matthias@moelleney.com

<sup>3</sup> Dr. Pamela Bethke ist Fachreferentin für HRM & Organizational Behavior an der Hochschule für Wirtschaft Zürich. Sie ist Inhaberin der Lernspot GmbH und setzt sich für innovative Lernkulturen ein.

pamela.bethke@fh-hwz.ch

## **Danksagung**

Für die Unterstützung zur Erstellung dieser Vorstudie bedanken wir uns bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern für die Beantwortung unserer Interviewfragen, ohne die die vorliegenden Erkenntnisse nicht hätten gewonnen werden können.

## Abstract

Remote Work bietet unterschiedliche Chancen und Herausforderungen für Organisationen und Arbeitnehmende. Mit dieser Studie wurde mittels Interviews von HR-Verantwortlichen zu erfassen versucht, wie die zukünftige Entwicklung von Remote Work aussehen könnte und welche neuen Standardarbeitsmodelle sich in der Schweiz etablieren könnten. Dabei wurden insbesondere die organisatorischen Bedingungen sowie die zielführenden Kompetenzen für Führungskräfte und Mitarbeitende beleuchtet und gefragt, ob ein Swiss Remote Work Competence Center für Dienstleistungen rund um das Thema Remote Work aus Sicht der Arbeitgebenden als hilfreich angesehen wird.

Aus den Ergebnissen wird ersichtlich, dass ungleich den theoretischen Ausführungen die asynchrone und ortsunabhängige Verrichtung von Arbeit nicht durchgehend als Chance gewertet wird und insbesondere die unternehmenskulturellen Facetten und der Wandel im Autonomiegrad und der Führungshaltung eine Herausforderung darstellen.

Ein Swiss Remote Work Competence Center würde speziell für den Austausch und Best Practices zu Hybrid- und Remote Work-Themen mit anderen Organisationen geschätzt und sollte aus Sicht der HR-Verantwortlichen Informationen und Workshops zu digitaler Kooperation, zu Führungsfragen und Führungsausbildungen bieten. Die Klärung von arbeitsrechtlichen Fragen und Sozialversicherungen, Informationen zum Arbeiten im Ausland, Inputs zu neuen Arbeitsformen sowie Arbeitsplatzinfrastrukturen und Zugang zu wissenschaftlichen Erkenntnissen könnten das Angebot ergänzen.

**Schlüsselwörter** Remote Work, Hybrid Work, Arbeitsmodelle

**Reviewed** April 2022

**Verfügbar online** August 2022

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1	AUSGANGSLAGE .....	1
1.2	ZIEL DER STUDIE .....	2
<b>2</b>	<b>THEORETISCHE GRUNDLAGEN .....</b>	<b>3</b>
2.1	UMSETZUNG VON REMOTE WORK.....	3
2.2	CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN VON REMOTE WORK .....	6
2.3	FOKUS DIGITALE NOMADEN .....	7
<b>3</b>	<b>METHODISCHES VORGEHEN .....</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>EMPIRISCHE ANALYSE.....</b>	<b>11</b>
4.1	IST-SITUATION .....	11
4.2	CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN VON HYBRID WORK.....	13
4.2.1	<i>Employee Experience.....</i>	13
4.2.2	<i>Führung .....</i>	14
4.2.3	<i>Organisation.....</i>	15
4.2.4	<i>Kompetenzen.....</i>	15
4.3	ZUKUNFT HYBRID WORK.....	16
4.3.1	<i>Technische und organisatorische Anpassungen.....</i>	16
4.3.2	<i>Neue Standardmodelle: Angestrebter Homeoffice-Anteil.....</i>	17
4.3.3	<i>Erwartungen an das Swiss Remote Work Competence Center (SRWCC) .....</i>	17
<b>5</b>	<b>SCHLUSSFOLGERUNGEN.....</b>	<b>20</b>
5.1	REMOTE WORK IN DER SCHWEIZ .....	20
5.2	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN .....	21
5.3	SWISS REMOTE WORK COMPETENCE CENTER .....	22
	<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>24</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>25</b>
	<b>ANHANG: INTERVIEWLEITFADEN .....</b>	<b>27</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

Die Corona-Pandemie hat zu einem Schub im Bereich der digitalen Arbeit geführt. Homeoffice hat sich von einem Ausnahme- zum Normalfall entwickelt. Insbesondere die Massnahmen zur Bekämpfung der Covid-19-Pandemie, welche im Frühjahr 2020 eingeführt wurden, bewirkten, dass tausende Schweizerinnen und Schweizer gezwungen waren, zu Hause zu arbeiten. In diesem Sinne hat sich der Anteil der Personen, welche zu Hause arbeiten, von 25 auf 50 % verdoppelt (Deloitte, 2021).

Bereits vor diesen Massnahmen war zu beobachten, dass sich in den letzten Jahren der Anteil der Mitarbeitenden, welche mindestens einen halben Tag von zu Hause aus arbeiten, stetig erhöht hat, von 20 % im Jahre 2014 bis auf 25 % im Jahr 2019 (BFS, 2021).

Nach der Krise wird sich die Arbeit voraussichtlich wieder zurück ins Büro bewegen, aber nicht auf das frühere Niveau von 80-90 % Büroarbeit und 10-20 % Homeoffice, sondern mit weniger Büroarbeitszeit vor Ort und mehr Remote Office (inklusive Homeoffice). In diesem Sinne wird die hybride Arbeitsform an Wichtigkeit zunehmen. Hybrid Work ist ein flexibles Arbeitsmodell, bei dem die Mitarbeitenden zum Teil am physischen Arbeitsplatz und zum Teil aus der Ferne arbeiten – zu Hause oder von einem anderen Arbeitsplatz aus. Eine Umfrage von Deloitte (2021) hat ergeben, dass 37 % der 2'000 befragten Personen sich wünschen, auch zukünftig mindestens die Hälfte der Arbeitszeit weiterhin zu Hause zu arbeiten; weitere 26 % möchten gerne ausschliesslich im Homeoffice und 25 % ausschliesslich im Büro sein. Es haben bereits einige internationale Unternehmen wie Google oder Apple angekündigt, für gewisse Arbeitnehmende dauerhaft Remote Work anzubieten (CNBC, 2021).

Es darf angenommen werden, dass sich in der Schweiz neue Standardmodelle in einem Rahmen von 40-60 % Büroarbeit und 40-60 % Remote Work (inkl. Homeoffice) bewegen werden. Diese hybride Kombination von traditionellen und digitalen Arbeitsformen stellt das Management, insbesondere das Personalmanagement, vor neue Fragen.

Um Unternehmen und Führungskräfte bei der Einführung und Weiterführung flexibler Arbeitsformen (zum Beispiel Homeoffice, mobile Arbeit von unterwegs und standortübergreifende Integration von Arbeits- und Projektteams) zu unterstützen, besteht die Idee, ein multidisziplinäres Kompetenzzentrum mit einem Inkubator zu schaffen, welches alle Aspekte der Arbeitstransformation umfasst, um im 21. Jahrhundert wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei könnten beispielsweise folgende Angebote anvisiert werden:

- Up- und Reskilling (Kompetenzen weiterentwickeln und so für die eigene Zukunftsfähigkeit z sorgen) von Entscheidungsträgern, Führungskräften, HR-Verantwortlichen und Mitarbeitenden in Bezug auf neue Formen der Zusammenarbeit und Wege der Vertrauensbildung trotz Distanz.
- Sicherung der Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit von Schweizer Unternehmen und deren Mitarbeitenden in einer hybriden Arbeitswelt.

Die Arbeitsweise im Kompetenzzentrum soll hybrid sein und ermöglichen, ein Netzwerk mit anderen verwandten Organisationen auf der ganzen Welt aufzubauen (Coworking und Coliving Spaces, Forschungszentren, Startup-Hubs, etc.). Dabei soll das Swiss Remote Work Competence Center als (externe) Fachstelle des HWZ Centers for HRM & Leadership auftreten.

## **1.2 Ziel der Studie**

Mit der vorliegenden Studie wird untersucht, (1) welche Chancen und Herausforderungen für Arbeitgebende in Bezug auf Remote Work in der Schweiz bestehen und wie die zukünftige Entwicklung von Remote Work aussehen können. Dabei sollen grundlegende Informationen gewonnen werden, wie diese neuen Standardarbeitsmodelle in der Schweiz aussehen könnten und welches Potential und welche Herausforderungen mit Remote Work wahrgenommen werden. Dabei liegt das Augenmerk sowohl auf organisatorischen Bedingungen wie auch auf den notwendigen Kompetenzen für Führungskräfte und Mitarbeitende, welche mit der Einführung bzw. Weiterführung von Remote Work verbunden sind.

Die Studie soll (2) klären, ob und in welcher Form Bedarf an einem Swiss Remote Work Competence Center besteht. Dabei steht insbesondere die Frage im Zentrum, welche Dienstleistungen aus Sicht der Arbeitgebenden wünschenswert und hilfreich wären, um Remote Work im Unternehmen zu etablieren.

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Umsetzung von Remote Work

Remote Work oder Fernarbeit (auch bekannt als Arbeit von zu Hause aus [Homeoffice und auf Englisch WFH – Work from Home] oder Telearbeit) ist eine Art von flexibler Arbeitsvereinbarung, die es Angestellten ermöglicht, von einem entfernten Standort ausserhalb der Unternehmensbüros zu arbeiten (Gartner, 2021).

Das Modell des hybriden Arbeitsplatzes ist ein Mix von Arbeitsumgebungen, das Aspekte der Fernarbeit und der Arbeit im Büro miteinander verbindet. An einem typischen hybriden Arbeitsplatz haben einige oder alle Mitarbeitende die Freiheit zu wählen, wo und wann sie arbeiten, wobei sie ihre Zeit zwischen der Arbeit zu Hause und derjenigen in einem (zentralen) Büro aufteilen können (Wework, 2021).

Die untenstehende Grafik, Abbildung 1 – Hybrid Work-Modelle, zeigt drei mögliche Formen von Hybrid Work. Eingebettet in die Extremformen vollständige Büropräsenz und reines Remote sind drei Mischformen aufgeführt: (1) Beim Büro-Fokus ist Homeoffice auf Antrag möglich, (2) beim Homeoffice-Fokus ist das Arbeiten von zu Hause aus bereits fester Bestandteil des Arbeitsplatzmixes und (3) beim Remote-Fokus werden Büropräsenzzeiten nach Bedarf durch das Team festgelegt.

In der Welt der hybriden Arbeitsmodelle kommt auch der Begriff «Workation» (Verschmelzung der beiden englischen Wörter «Work» und «Vacation») auf. Damit wird der Aufenthalt ausserhalb des Büros benannt, der sowohl Arbeitszeit als auch Freizeit umfasst. Die Idee ist, dass Arbeitnehmende individuell oder als Arbeitsteam die Möglichkeit nutzen, um sich an einem «schönen Ort» eine Pause zu gönnen – aber trotzdem arbeiten.

## Mix von verschiedenen Arbeitsorten

# Hybrid Work Modelle



Abbildung 1: Hybrid Work-Modelle

Ein Unternehmen, das ein hybrides Arbeitsmodell verwendet, kann über einen oder mehrere Standorte verfügen, in denen ein Teil der Belegschaft regelmässig anwesend ist, während die übrigen Mitarbeitenden zu Hause oder in einem Coworking Space arbeiten. Dies steht im Gegensatz zu einem reinen Remote-Arbeitsmodell, bei dem es keine physischen Räumlichkeiten gibt und alle Mitarbeitenden per Fernzugriff arbeiten (Wework, 2021).

Eine Studie von Deloitte Schweiz zeigt, dass die meisten Arbeitnehmenden nach der Pandemie wieder ins Büro wollen – aber nicht mehr so oft wie früher (Deloitte, 2021).

Im Januar und Dezember 2021 hatte der Bundesrat in der Schweiz zweimal die Homeoffice-Pflicht eingeführt, die es den Menschen in der Schweiz vorschrieb, zu Hause zu arbeiten. Gemäss der im Frühjahr 2021 durchgeführten Befragung von Deloitte scheinen viele Personen die Arbeit von zu Hause aus zu schätzen. So möchte ein Grossteil der Arbeitnehmenden in der Schweiz auch nach der Pandemie teilweise (62 %) oder sogar ganz (26 %) von zu Hause aus arbeiten (Deloitte, 2021).

Eine Untersuchung von Rundstedt zeigt, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen allerdings nicht Smart Working (Freiraum und Selbstbestimmung der Arbeitnehmenden dank Nutzung moderner Technik), sondern Telearbeit eingeführt haben, das heisst sie haben die gleichen Prozesse, die bisher im Büro stattfanden, einfach an einen entfernten Ort verlegt. (Rundstedt, 2021). Remote-Arbeit wird somit oft als technisches Phänomen und nicht als Organisations-, Kultur- und Managementfrage verstanden. Die Untersuchung legt nahe, dass sich seit Beginn des Lockdowns weniger verändert hat, als zu vermuten wäre. Viele Arbeitsprozesse laufen weiterhin synchron ab, anders als in orts- und zeitunabhängigen Remote Work Settings üblich mittels asynchroner Kommunikation.

Pandemiebedingt hat sich Remote Work in der Schweiz zwar deutlich beschleunigt, steht im internationalen Vergleich aber weiterhin oft nur im Mittelfeld. Eine Studie des internationalen Payrolling Dienstes remote.com (Remote, 2021) hat die Attraktivität von verschiedenen Ländern in Bezug auf Offenheit, Internetgeschwindigkeit und Lebensqualität untersucht. Darin belegt die Schweiz Rang 40 von total 100 untersuchten Ländern.

Die Zukunft der Arbeit ist laut dem WEF Jobs Report für eine grosse Mehrheit der Wissensarbeitenden aber bereits angebrochen. 84 % der Arbeitgebenden (Online Businesses aus 26 fortgeschrittenen und aufstrebenden Ländern) beabsichtigen ihre Arbeitsprozesse rasch zu digitalisieren, einschliesslich einer deutlichen Ausweitung von Remote Work (WEF, 2020).

Dies fordert aber gleichzeitig eine Anpassung der Rahmenbedingungen: Wo Menschen Freiräume nutzen und sich ortsunabhängig entfalten wollen, werden in der «neuen Arbeitswelt» weiterführende Massnahmen zur Bindung qualifizierter Fachkräfte notwendig. Dies wird im HR-Report von Hays (2021) betont: Das Thema New Work muss definitiv zum *Must have* werden– und es müssen in Bezug auf die Mitarbeiterbindung weiterführende Massnahmen und Instrumente zur Mitarbeiterbindung ergriffen werden: gutes Betriebsklima, flexible Arbeitszeiten, marktgerechte Entlohnung, Beschäftigungssicherheit und Massnahmen zur Work-Life-Balance.

Hays hat sieben Ausprägungen von New Work untersucht, woraus ersichtlich wird, dass im Bereich Remote und Hybrid Work noch viel Handlungsbedarf besteht: zeitliche Flexibilisierung, projektbasierte Organisationsformen, Sinnstiftung, örtliche Flexibilisierung, agile Organisationsformen, veränderte Führungsstrukturen und neue Machtverteilung. Insbesondere die veränderte Rolle von Führungskräften stelle eine Herausforderung dar. So geben über 71 % der 1000 Befragten an, dass es für Führungskräfte schwierig ist, Macht abzugeben (Hays, 2021).

## 2.2 Chancen und Herausforderungen von Remote Work

Schon jetzt zeichnet sich ab, dass Remote Work eine zentrale Komponente zur Behebung des Fachkräftemangels darstellen könnte. Hybride Unternehmen könnten davon profitieren, dass sie Zugang zu einem grösseren Talentpool erhalten. Gleichzeitig kann damit die Abwanderung von Fachkräften eingedämmt werden, da die Menschen jetzt von überall arbeiten können.

Die Nutzbarmachung von Vielfalt im Unternehmen (Diversity) bringt Remote-Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Mitarbeitende aus verschiedenen Lebenswelten bringen neues Wissen und Erfahrungen mit ins Unternehmen. In einem diversen Team zu arbeiten bedeutet, auf unterschiedliche Kompetenzen zurückgreifen zu können und die Bedürfnisse der Zielgruppen besser zu verstehen. Mit Fokus auf Remote Work werden die zentralen Fragen einer zukünftigen Generation angesprochen: Umwelt- und Ressourcenschutz und mit dem Wegfall des Pendelns eine Aufwertung von abgelegenen, strukturschwächeren Gegenden, die heute eine starke Abwanderung beklagen. Damit einhergehend entsteht mehr Gemeinschaftssinn in der lokalen Wohnumgebung durch Sharing Economies, beispielsweise durch die Errichtung von lokalen Coworking Spaces (zeitlich flexibler Arbeitsplatz) in ländlichen Gegenden oder Angebote von Co-Living (gemeinschaftliches Wohnen auf Zeit) im urbanen Raum. Es bieten sich Karrieremöglichkeiten für alle, auch wenn sie nicht physisch in einem Büro präsent sind, sowie Chancengleichheit für Eltern, Menschen mit Behinderung oder Personen aus abgelegenen Orten.

Mehr als zwei Drittel der Arbeitnehmenden weltweit sind laut einer BCG-Studie bereit, sich für eine neue Tätigkeit umschulen zu lassen (BCG, 2021). Das Interesse an einem Berufswechsel hängt sowohl mit den Unterbrechungen durch COVID-19 als auch mit der Bedrohung durch den technologischen Wandel zusammen, der sich nach Ansicht vieler Arbeitnehmenden beschleunigt. Gefordert wird ein Up- und Reskilling für Wissensarbeitende, um die erforderlichen Skills für Remote Work zu erlangen.

Es ist festzuhalten, dass die Chance von Remote Work nicht auf eine kurzfristige Strategie zur Pandemiebekämpfung reduziert werden soll, sondern mittel- bis langfristig die Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer Unternehmen und die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden in einem sich rasch verändernden globalen Arbeitsmarkt bestimmt.

Wie Befragungen aufgezeigt haben, liegen die Vorteile von Remote Work in der Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Runde 70 % der Teilnehmenden der Studie von Deloitte (2021) geben an, zu Hause effizienter oder genauso effizient arbeiten zu können wie im Büro.

Neben den sinkenden Kosten für Büroflächen auf Arbeitgeberseite ist Remote Work auch mit Einsparungen bei der Mobilität seitens der Arbeitnehmenden verbunden. Dazu kommen die vereinfachte Talentsuche, bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie ein aktiveres Gemeindeleben mit Steigerung der lokalen Wertschöpfung.

Unbestritten ist die Arbeit von zu Hause aus auch mit Herausforderungen verbunden. So bezeichnen gemäss der Deloitte-Studie (2021) rund 50 % der Befragten den fehlenden persönlichen Austausch mit Arbeitskolleginnen und -kollegen als Nachteil von Homeoffice; 20 % fühlen sich isoliert und sehen ihr mentales Wohlbefinden gefährdet. Eine weitere Herausforderung stellen die Ablenkung und die Störungen durch Familienangehörige oder Mitbewohnerinnen und Mitbewohner dar – rund 16 % der Befragten geben an, dass sie zu Hause keinen eigenen Arbeitsbereich haben.

### **2.3 Fokus digitale Nomaden**

Digitale Nomaden sind in der Regel Menschen mit einem ausgeprägten Bedürfnis nach Freiheit und Selbstbestimmung. Hybrid und Remote Work ermöglichen es, zukünftig an Orten zu arbeiten, die vorher kaum für Büroarbeit genutzt wurden. Eine Studie der Universität Bern hat untersucht, wie multilokale Wissensarbeitende das Wechselspiel von Arbeitsplätzen zwischen Städten und Bergregionen nutzen (Bürgin et al., 2021). Die Ergebnisse zeigen, dass Arbeitsorte in Co-Working Spaces in den Bergen vorzugsweise für ungestörtes und fokussiertes Arbeiten genutzt werden.

Neben den klassischen Aufenthalten von digitalen Nomaden in Gebieten mit tiefen Lebenshaltungskosten, zum Beispiel in Südostasien, entwickelt sich aktuell auch ein lokales digitales Nomadentum. Dabei geht es darum, nur für kurze Zeit den Arbeitsort oder das Homeoffice zu verlassen und beispielsweise ein paar Tage in den Bergen zu arbeiten. Die Frage, ob digitale Nomaden von heute die Arbeitnehmenden der Zukunft sein werden, beantwortet die Studie von Gabriel Schmid an der Universität St. Gallen bereits vor der Pandemie mit einem klaren *Ja*, falls zentrale Bedingungen erfüllt werden (Schmid, 2016). Dazu gehören unter anderem: geregelte Erreichbarkeit, Beziehungs- und Vertrauensaufbau, flache Hierarchien, ziel- und ergebnisorientierte Führung, Gewährung einer weitgehenden Autonomie und intensive Kommunikation.

Die neuen Möglichkeiten haben gerade während der Pandemie digitale Wissensarbeitende dazu gebracht, ihre Arbeit vermehrt ortsunabhängig zu verrichten, und viele haben die Mög-

lichkeit, zu reisen und dabei gleichzeitig ein Einkommen zu erwirtschaften, entdeckt. Dementsprechend erfährt das digitale Nomadentum aktuell einen massiven Zulauf: Allein in den USA hat sich die Anzahl der digitalen Nomaden von 7.3 Millionen Menschen im Jahr 2019 auf 15.5 Millionen 2021 mehr als verdoppelt (MBO Partners, 2021).

### 3 Methodisches Vorgehen

Anhand der Interviews wird zu ermitteln versucht, ob und in welcher Umsetzung HR-Verantwortliche aus Unternehmen in der Schweiz auch nach der Pandemie remote oder hybride Arbeitsmodelle beibehalten wollen. Es wurde insbesondere deshalb die Zielgruppe der Personalverantwortlichen für die Interviewgespräche gewählt, weil aus früheren Studien ersichtlich wurde, dass das HR der Hauptumsetzungspartner bei der räumlichen Umgestaltung von Arbeitswelten wie auch im Wandel des Führungsverständnisses ist.

Ziel dieser Studie ist es somit, Informationen zu bestehenden hybriden Arbeitsmodellen zu sammeln und die mit Remote Work verbundenen Chancen und Herausforderungen aufzuzeigen. Dabei werden einerseits die notwendigen organisatorischen Bedingungen wie auch erforderlichen Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitenden für Hybrid Work beleuchtet.

Als empirische Vorgehensweise wurde die qualitative Datenerhebung gewählt, wobei der explorative Grundgedanke im Vordergrund stand. Dieses Vorgehen ermöglichte es durch die Verknüpfung von praxisorientierten Erkenntnissen und theoretischen Ausgangspunkten dem Forschungsgegenstand möglichst nahe zu kommen und ein grundlegendes Verständnis für die Beantwortung der Forschungsfragen zu erhalten (Mayring, 2020).

Gewählt wurde das semi-strukturierte Interview, was der interviewenden Person erlaubte, im Verlauf des Interviews angepasste Fragestellungen bzgl. Erfahrung und Wissen der interviewten Person einzubringen, um das Thema explorativ zu untersuchen (Voss, 2020).

Der Interviewleitfaden wurde in drei Teile gegliedert. Er enthält (1) Fragen zum Ist-Zustand, (2) Einschätzungen zu Chancen und Herausforderungen von Hybrid Work und (3) Aussagen zur Zukunft von Hybrid Work.

Im ersten Teil wird die Ist-Situation abgefragt; sie beinhaltet neben dem Organisationsverständnis auch eine Einteilung in eines der drei Modelle, welches von mehr als 50 % der Belegschaft angewandt wird (Büro-Fokus, Homeoffice-Fokus oder Remote-Fokus).

Der zweite Teil fokussiert sich neben der Employee Experience und Führung vor allem auf organisatorische Veränderungen und Kompetenzen für eine erfolgreiche digitale Kooperation.

Im dritten Teil wird anhand von Erfahrungen mit Remote Work während der Pandemie ein Ausblick auf die Zukunft von Hybrid und Remote Work im Unternehmen unternommen.

Die abschliessende Frage bezieht sich darauf, welche Erwartungen an ein Swiss Remote Work Competence Center bestehen.

An den Interviews haben Vertreter:innen folgender Unternehmen teilgenommen (in alphabetischer Reihenfolge):

- Roland Bentele: Chief Corporate Center Officer bei der Helvetia Gruppe (seit Juli 2019), davor Chief HR Officer bei der Helvetia Gruppe
- Nicole Braun: Vice President HRM bei BDO Schweiz (seit Dezember 2019), davor Deputy Vice President HRM AS EMEA, DACH Region bei der Dormakaba AG
- Elena Folini: Head of Human Resources bei der Ergon Informatik AG (seit November 2019), davor in verschiedenen HR-Führungspositionen bei Swisscom
- Markus Jordi: Head of Corporate Human Resources bei der SBB (seit 2007), davor Head Human Resources bei der Baloise Versicherung
- Dominique Ramelet: Head of Human Resources bei der Netcetera AG (seit Januar 2020), davor Head HR Services bei Globus
- Martin Schädler: Leiter Zentrale Dienste und Mitglied der Geschäftsleitung der Finanzmarktaufsicht Liechtenstein (seit September 2009), davor in verschiedenen anderen Funktionen bei der Finanzmarktaufsicht Liechtenstein
- Valerie Schelker: Leiterin Personal und Mitglied der Konzernleitung der Schweizerischen Post (seit April 2017), davor Leiterin Arbeitswelt und HR bei der Postfinance AG
- Katja Schönenberger: Direktorin Pro Juventute (seit Juli 2016), davor in verschiedenen anderen Funktionen bei Pro Juventute
- Yvonne Seitz: Head Human Resources bei der Abacus Research AG (seit März 2021), davor HR Business Partnerin bei der AXA Versicherung
- Alex Wigger: Agile & Lean Transformation Coach bei der Swisscom AG (seit Juli 2015), davor in verschiedenen anderen Funktionen bei der Swisscom AG

Bei der Auswahl der Unternehmen wurden sowohl Organisationen berücksichtigt, welche agil organisiert sind und neue Kollaborationsformen umsetzen, als auch solche, die traditionell organisiert sind und auf traditionelle Arbeitsformen setzen. Dabei wurde keine spezifische Branche oder Unternehmensgruppe bevorzugt.

In diesem Sinne repräsentieren die Unternehmen der Interviewpartner:innen einen unterschiedlichen Reifegrad in der Unternehmensentwicklung. Werden hierzu die Überlegungen

von Bernd Oestereich und Claudia Schröder als Referenzrahmen herangezogen (Oestereich & Schröder, 2017), gehören sie zu den Entwicklungsstufen orange, grün und gelb (siehe Abb. 2). So darf beispielsweise PRO JUVENTUTE auf diesem Weg als am weitesten fortgeschritten eingestuft werden – dieses Unternehmen steht am Übergang zwischen der gelben und der türkisenen Phase. Es ist bereits im Prozess, eine rollenbasierte Organisation aufzubauen und dabei das Modell der kollegialen Führung zu etablieren. Dann folgen die Unternehmen ABA-CUS, ERGON INFORMATIK und NETCETERA – diese haben bereits erste Erfahrungen mit agilen Strukturen gesammelt haben und deren Projekte werden in der Regel agil aufgebaut.

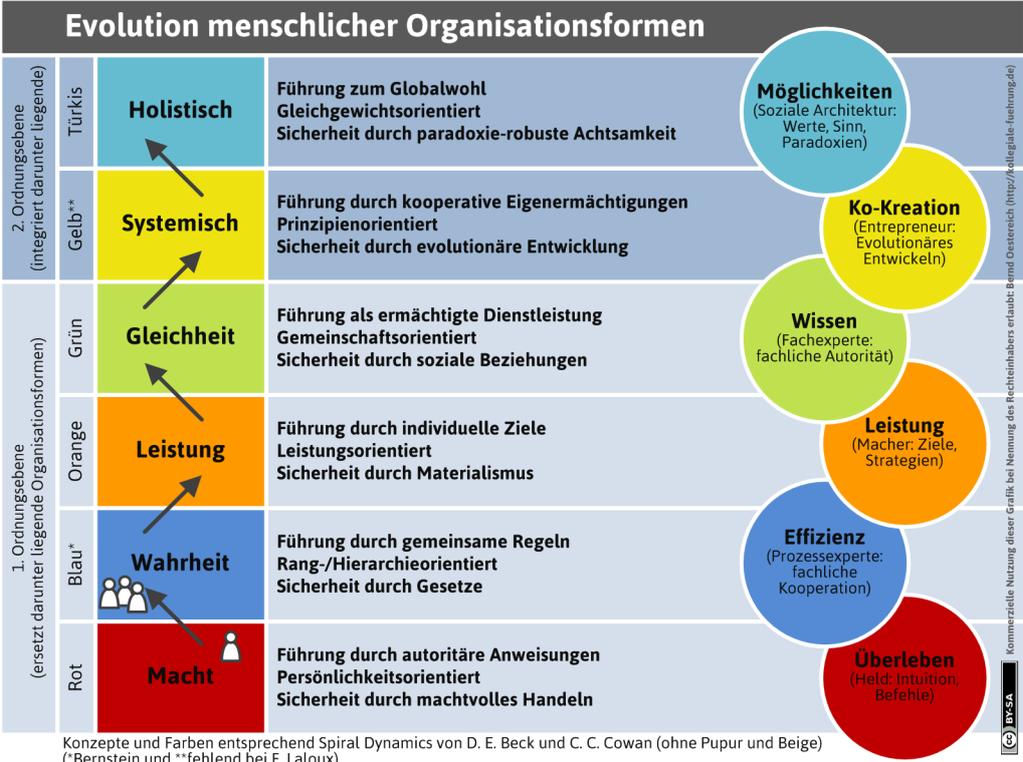


Abbildung 2: Evolution menschlicher Organisationsformen  
Quelle: Oestereich & Schröder (2017, S. 17)

Die Interviews wurden im September 2021 durchgeführt, aufgezeichnet und wörtlich transkribiert. Die Interviewdauer betrug jeweils rund 45 Minuten. Zur Auswertung der qualitativen Daten wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring angewandt (2015). Ziel der inhaltlichen Strukturierung war es, unter Anwendung des Kategoriensystems bestimmte Themen und Aspekte aus dem vorhandenen Material herauszufiltern und zusammenzufassen (Mayring, 2015), um die Forschungsfrage zu beantworten. Dabei wurden die relevanten Inhalte aus den Antworten der Befragten den einzelnen Kategorien zugeordnet.

## 4 Empirische Analyse

Im Folgenden werden die Erkenntnisse aus den Interviews entlang den drei Fokusthemen (1) Ist-Zustand der Kollaborationsformen, (2) Einschätzungen zu Chancen und Herausforderungen von Hybrid Work und (3) Zukunft von Hybrid Work dargestellt.

### 4.1 Ist-Situation

Bedingt durch die Corona-Pandemie wurden in allen zehn Unternehmen in den letzten eineinhalb Jahren Erfahrungen mit Hybrid Work gesammelt; in den meisten wurden bereits vor den Stilllegungsmassnahmen der Schweizer Regierung Homeoffice und Hybrid Work als mögliche Arbeitsformen umgesetzt, jedoch nie in dem Ausmass wie während der Pandemie mit der zeitweise verordneten Homeoffice-Pflicht.

Bei der SBB können verständlicherweise nicht alle Personen Homeoffice betreiben, so beispielsweise der Schichtbetrieb der Lokführer der SBB. Deshalb können 55-60 % der Mitarbeitenden bedingt durch ihre Tätigkeiten nicht remote arbeiten (Zug, Betriebszentrale, Rollmaterialunterhalt, Industriewerk), die restlichen Abteilungen kennen Homeoffice bereits seit Jahren. Bei der SBB existieren zwei Welten: Der operative Betrieb ist stark strukturiert und hierarchisch, wogegen die Bereiche IT, Finanzen und Immobilien mit holokratischen Grundsätzen geführt werden.

Auch bei der POST herrschen ähnlich der SBB zwei Welten vor – eine agile und eine eher hierarchisch strukturierte. Auch hier können aufgabenbedingt nicht alle Mitarbeitenden remote arbeiten, wie z. B. in den Sortierzentren. In der POST ist mehr als 50 % der Belegschaft ortsgebunden. Die Berufsgruppen, die im Homeoffice arbeiten können (12'000 Mitarbeitende), haben gemäss der Personalleiterin durchwegs positive Erfahrung gemacht. Homeoffice wurde vorher meist nur aus Goodwill erlaubt.

In den vier befragten Unternehmen aus der Informatikbranche SWISSCOM, ERGON, NETCETERA und ABACUS wurden bereits vor der Pandemie Erfahrungen mit Remote Work gemacht. Bei SWISSCOM wurde Homeoffice bereichsweise gehandhabt, während der Pandemie konnten fast 100 % der Mitarbeitenden im Homeoffice arbeiten. Aktuell wird eine hybride Form mit starkem Homeoffice-Anteil praktiziert.

ERGON funktionierte vor der Pandemie mit einer fast 100 %-Präsenzkultur. Die agile Projektorganisation mit autonomem Arbeiten erlaubte eine rasche Homeoffice-Einführung. Aufgrund der momentanen Homeoffice-Empfehlung arbeiten immer noch viele Mitarbeitende von zu

Hause aus. Zukünftig soll eine «Work anywhere»-Strategie vorherrschen. Die Personalverantwortliche sagte, ERGON würde *«zukünftig den Mitarbeitenden wirklich, [...] die grösste mögliche und die grösste umsetzbare Flexibilität bieten»* (Ergon, 2021, S. 2).

NETCETERA hat von allen Unternehmen in dieser Studie die grösste Erfahrung mit «Work anywhere». Die Firma besitzt keine Hierarchien, nutzt bewusst kein Organigramm und arbeitet vernetzt in einer Würfelordnung. Momentan arbeiten 97 % der Mitarbeitenden von zu Hause aus.

ABACUS kannte ebenfalls bereits vor der Pandemie die Möglichkeit von Homeoffice mit einem starken Bürofokus von mindestens 60 % Präsenz. Die Firma hat wenig fixe Strukturen, alle Mitarbeitenden sollen die Möglichkeit erhalten, sich persönlich zu entfalten.

Für die Finanzmarktaufsicht Liechtenstein FMA war Homeoffice während des Lockdowns eine völlig neue Erfahrung. Es habe sehr viel besser funktioniert als anfangs gedacht, wie der Verantwortliche der Stabstelle Zentrale Dienste meinte. Heute arbeiten fast alle Mitarbeitenden hybrid, das heisst hauptsächlich im Büro und 1-3 Tage pro Woche im Homeoffice.

Bei HELVETIA arbeiten die Mitarbeitenden derzeit grundsätzlich gemischt, sie kennen verschiedene Ansätze von Hybrid Work. Pandemiebedingt sind im Moment ca. 50 % der Mitarbeitenden teilweise im Homeoffice. Die eher traditionelle Organisationsform ist auf dem Weg zu einer grösseren Flexibilität in eine projektorganisierte Organisation. Neu gibt es ein Flex Office, welches nur noch 70 % Arbeitsplätze bietet. Dies impliziert, dass 30 % der Mitarbeitenden von zu Hause aus arbeiten. Der Chief Corporate Center Officer meinte dazu: *«...unsere Vision ist eigentlich, dass wir da [Arbeitsflexibilität] ziemlich volle Freiheit den Mitarbeitenden geben wollen. [...] Je nachdem was betrieblich gefordert ist, wäre bei uns eigentlich alles möglich»* (Helvetia, 2021, S. 2).

PRO JUVENTUTE ist schon sehr lange in unterschiedlichen Formen hybrid organisiert (v. a. in Form von Homeoffice). Es gilt ein Minimum von einem Tag Präsenzzeit pro Woche im Büro, die anderen Tage können im Homeoffice gearbeitet werden. Das Unternehmen ist auf dem Weg hin zu einer stärkeren Agilität und Selbstorganisation, aktuell wird die Organisation Schritt für Schritt in eine rollenbasierte Organisation transformiert. Im neuen Homeoffice-Reglement *«... ist geregelt, dass man einen Tag im Büro ist und den Rest kann man arbeiten, wo man möchte. [...] Präferenz ist wirklich ein Fokus auf Homeoffice und man ist auch im Büro»* (Pro Juventute, 2021, S. 2).

BDO verlangte vor der Pandemie eine 100 %-Präsenz im Büro, Homeoffice wurde eher widerwillig und nur auf Antrag genehmigt. Die hierarchische und eher kontrollierende Unternehmenskultur steht hybriden Arbeitsformen im Quervergleich zu den anderen Unternehmen skeptischer gegenüber. So meinte die Personalleiterin, dass «...die Ressourcensteuerung besser ist, wenn sie vor Ort ist», (BDO, 2021, S. 2). Eine interne Befragung der Mitarbeitenden ergab, dass etwa 60 % mehr im Homeoffice arbeiten möchten.

## 4.2 Chancen und Herausforderungen von Hybrid Work

Der zweite Teil des Interviews fokussiert auf die Employee Experience, Führung, Organisation sowie die benötigten Kompetenzen für Führungskräfte und Mitarbeitende.

### 4.2.1 Employee Experience

Bei der Employee Experience geht es um die Frage nach den optimalen Arbeitsbedingungen, den Vor- und Nachteilen, den Herausforderungen und die Schlüsselkompetenzen.

Die verbesserte Work-Life-Balance wird von den Befragten als der wichtigste Vorteil von Hybrid Work eingeschätzt. Man verspricht sich dadurch eine optimalere Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder von Arbeits- und Weiterbildungszeit. Besonders FMA, HELVETIA und PRO JUVENTUTE betonen die dadurch erzielte Steigerung der Arbeitgeberattraktivität für das eigene Unternehmen. Wie ABACUS und FMA unterstreichen, ermöglicht das Angebot von Hybrid Work auch, Fachkräfte ausserhalb des «normalen» Arbeitswegradius zu finden und im «War for Talents» zu bestehen. Einzelne Mitarbeitende fühlen sich im Homeoffice so wohl, dass sich die Herausforderung stellt, sie für bestimmte Anlässe wieder vor Ort zu bringen, oder wie der Mitarbeiter von SWISSCOM andeutete: „*Wie mache ich das diesen Leuten schmackhaft, dass sie überhaupt einen Tag wieder ins Büro kommen sollen?*“ (Swisscom, 2021, S. 4).

Der Verlust von Nähe, eine zunehmende Einsamkeit und fehlende zwischenmenschliche Beziehungen werden als Kehrseite von Hybrid Work genannt. Zudem wird insbesondere der erschwerte Austausch als eine grosse Herausforderung erwähnt. Der informelle Austausch, die persönliche Klärung von Unstimmigkeiten und das, «*was man sonst an der Kaffeemaschine vielleicht geklärt hätte*“, fällt bei hybrider Arbeitsform weg oder ist erschwert (Pro Juventute, 2021, S. 4).

Die SBB sieht die Gefahr einer Zweiklassengesellschaft, in der die eingespielten Netzwerke nicht mehr gleich gut funktionieren und dadurch Austausch wie Abstimmungsprozesse leiden. «*Also die, welche immer vor Ort sind und das Netzwerk pflegen, das sind die, welche faktisch*

*mehr Einfluss haben, sind aber auch die, welche möglicherweise mehr die Chance haben, [...] Und aus diesem Grund wollen wir eben das Verhältnis auch so gestalten, das Home Working oder Work Anywhere nicht die dominierende Arbeitsform ist» (SBB, 2021, S. 9).*

#### 4.2.2 Führung

Dass eine Führungsveränderung für Hybrid Work notwendig ist, darin sind sich die Befragten weitgehend einig. Als Führungskraft *« [...] muss [ich] vertrauen geben können, ich muss mit diesem Vertrauen anders umgehen, also einfach schnell über den Bildschirmrand zum Nachbarstisch herüberschauen und einen kleinen Eindruck erhalten, geht es vorwärts oder nicht. Ich muss andere Gespräche zu führen beginnen ...» (Netcetera, 2021, S. 5).* In diesem Sinne hat NETCETERA eine Kulturinitiative gestartet und will damit das Vertrauen von Vorgesetzten in ihre Mitarbeitenden stärken.

Auch der Kontrollverlust von Führungskräften wird stark thematisiert. Die POST beispielsweise gewährt ihren Mitarbeitenden explizit einen Vertrauensvorschuss, weil eben nicht alles kontrolliert werden kann und soll. Und dennoch besteht in anderen Unternehmen das Gefühl, dass Führungskräfte sich zu wenig informiert und unsicher fühlen und gar *«gewisse Führungskräfte Angst haben, dass wenn sie ihre Mitarbeiter nicht sehen, dass sie diese nicht kontrollieren können. [...] alles beruht auf Vertrauen» (FMA, 2021, S. 7).* Die notwendige Veränderung des Führungsverständnisses führt dazu, dass Kontrolle Vertrauen weichen muss. So sollen bei der POST im neuen Führungsverständnis Führungskräfte als Coaches und Netzwerker betrachtet werden. Mit fixen Meeting-Terminen vor Ort sowie Regelungen für die Erreichbarkeit soll die Zusammenarbeit erleichtert werden. Ähnlich wird dies bei ERGON verfolgt, die Firma passt ihr Führungsbild Richtung coachingorientierter Führung an.

Bei der BDO sieht man die grössten Hürden darin, dass im Unternehmen aktuell eine «Control Culture» vorherrsche, die die Delegation von Verantwortung und Autonomie an Mitarbeitende nicht in vollem Masse zulasse, was eine Führung auf Distanz weiter erschwere. Auch bei SWISSCOM besteht noch ein grösseres Kontrollbedürfnis auf der Top-Management-Stufe, insgesamt will das Unternehmen aber als Konzern agiler werden.

Die Veränderung der Unternehmenskultur ist bei der SBB ein Schlüsselement – das Unternehmen ist dabei, eine Servant Leadership-Kultur einzuführen mit der Konsequenz, dass eine höhere Fluktuation von Mitarbeitenden feststellbar ist, welche diesen Prozess nicht mitmachen wollen.

Die Teamautonomie wird bei der Transformation als eine wichtige Voraussetzung für ein neues Führungsverständnis im Unternehmen erwähnt. Bei NETCETERA wird die Entscheidungsfreiheit ans Team delegiert. Mit der Übertragung der Verantwortung haben einzelne Mitarbeitende aber teilweise noch Schwierigkeiten. Hingegen müssen bei der FMA gemäss dem Leiter der zentralen Dienste nur noch ein paar wenige Führungskräfte von den Vorteilen von Hybrid Work überzeugt werden.

HELVETIA sieht mit Hybrid Work insbesondere Teambuildingprozesse erschwert und PRO JUVENTUTE befürchtet durch Hybrid Work Einbussen in der aktuellen Familienkultur des Unternehmens.

### 4.2.3 Organisation

Die befragten Personen gaben mehrheitlich an, dass sie grundsätzlich auf eine gute technische Infrastruktur zurückgreifen können, um Hybrid Work problemlos zu betreiben.

Die POST und die FMA sind aktuell dabei, ihre Büro- und Raumkonzepte anzupassen, um eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Begegnungszonen zu ermöglichen. Bedingt durch Shared Desks und Multispaces können Einsparungen bei Raummieten erzielt werden. SBB und NETCETERA weisen bei Hybrid Work auf noch nicht vollständig geklärte Graubereiche im Arbeitsrecht hin, beispielsweise wenn es darum geht, dass nicht alle Mitarbeitenden optimale räumliche und technische Möglichkeiten haben, um von zu Hause aus zu arbeiten. HELVETIA und FMA weisen auf die Gefahr hin, dass ein Shared Desk-Konzept nicht von allen Mitarbeitenden akzeptiert werden dürfte.

ABACUS hat das kulinarische Angebot vor Ort weiter ausgebaut. Mit einem Restaurant der gehobenen Klasse, Gratis-Pizza und Lunchboxen sollen Mitarbeitende zusätzlich dazu motiviert werden, vor Ort zu arbeiten, sich während den Essenspausen persönlich zu treffen und miteinander auszutauschen.

### 4.2.4 Kompetenzen

Eigenverantwortung und Selbstmanagement einhergehend mit der Fähigkeit zur Selbstreflexion werden von den befragten HR-Fachpersonen als die wichtigsten Kompetenzen für erfolgreiches Hybrid Work genannt. ABACUS fasst es treffend zusammen: «Also, es braucht eine Eigenmotivation, es braucht eine Selbstdisziplin, es braucht aber auch ein Wissen [damit eine Person weiss]: Wann macht das Sinn, wann welche Arbeit ausserhalb des Büros zu machen» (Abacus, 2021, S. 8). In diesem Sinne bietet z. B. BDO zusätzlich Kurse zu Selbstmanagement an.

Bei ERGON geht es um das Aufbrechen alter Strukturen und Prozesse, was besonders Resilienz, psychologische Sicherheit und eine Vertrauenskultur bedinge. SBB, FMA und BDO sehen Schulungsbedarf im Umgang mit neuen Technologien und dem Aufbau von digitalen Kompetenzen. ABACUS will Empathie, Agilität und Kreativität ihrer Mitarbeitenden weiter stärken. Dadurch soll dem Umstand Rechnung getragen werden, dass sich das Leben ihrer Mitarbeitenden meist nicht immer an die ursprüngliche Planung hält.

### **4.3 Zukunft Hybrid Work**

Im dritten Teil der Befragung geht es darum, wie die Erfahrungen mit Hybrid Work die zukünftige Umsetzung beeinflussen, welche technischen und organisatorischen Anpassungen benötigt werden und welche Erwartungen sie an ein Swiss Remote Work Competence Center hätten.

#### **4.3.1 Technische und organisatorische Anpassungen**

Bis auf eine Ausnahme gaben alle befragten Fachpersonen an, auch in Zukunft ein hybrides Work Setting betreiben zu wollen, allerdings in sehr unterschiedlichen Ausprägungen.

ERGON, SBB, Swisscom, FMA, HELVETIA, POST und ABACUS werden ihre Büro- und Raumkonzepte anpassen. So plant ABACUS Ruhezone, die fokussiertes und ungestörtes Arbeiten ermöglichen, ERGON plant Coworking Spaces mit genormter Hardware und die SWISSCOM investiert in neue Büroumgebungen mit Shared Desk-Konzepten. HELVETIA plant ihr aktuelles Raumangebot von 100 auf 70 Arbeitsplätze zu reduzieren. PRO JUVENTUTE bietet schon heute für ca. 50 % der Mitarbeitenden freiwillige Shared Desks an und will dies noch weiter ausbauen. Die Stiftung ermöglicht ihren Mitarbeitenden ausserdem eine höhere Autonomie in Entscheidungsfragen.

Die POST stellt mehr Projekt- und Workshopräume sowie Begegnungszonen zur Verfügung, um den Austausch vor Ort zu fördern. Auf der Stufe der Konzernleitung werden keine Regeln betreffend Hybrid Work kommuniziert. Es wird erwartet, dass sich die Teams mit den Führungspersonen darüber unterhalten, wie sie in Zukunft zusammenarbeiten wollen.

Die FMA will ihre positiven Erfahrungen mit Hybrid Work in klaren Regelungen festhalten. Der Mix zwischen Homeoffice und Büro soll weiter bleiben und noch stärker etabliert werden.

Bei NETCETERA wird betont, dass durch die laufende (Vertrauens-)Kulturinitiative und die im Zentrum stehenden gemeinsamen Werte von NETCETERA die organisatorischen Veränderungen getragen werden sollen.

Die BDO plant weder räumliche Veränderungen noch Zuschüsse an die Infrastruktur im Homeoffice und wird das Arbeiten von zu Hause aus weiterhin nur in Ausnahmefällen und auf Antrag erlauben.

#### **4.3.2 Neue Standardmodelle: angestrebter Homeoffice-Anteil**

Bei den neuen Standardmodellen können unterschiedliche Ausprägungen festgestellt werden: POST, ABACUS und FMA streben einen Anteil von 40 % Homeoffice an. Die SBB ermöglicht Homeoffice von 40-50 %, NETCETERA von 50-60 %, ERGON bis zu 60 % und PRO JUVEN-TUTE bis zu 80 %. Bei Swisscom und HELVETIA ist die konkrete Ausgestaltung abhängig von den Möglichkeiten des entsprechenden Bereichs. BDO bietet Homeoffice nur auf Antrag an.

#### **4.3.3 Erwartungen an das Swiss Remote Work Competence Center (SRWCC)**

Die Mehrheit der befragten Personen wünscht sich vom geplanten Swiss Remote Work Competence Center vor allem einen Austausch und Best Practice zu Hybrid und Remote Work Themen mit anderen Firmen.

Weiter wurde genannt: Informationen und Workshops zu digitaler Kooperation, Führungsfragen und Führungsausbildungen, Klärung von arbeitsrechtlichen Fragen und Sozialversicherungen, Informationen zum Arbeiten im Ausland, Inputs zu neuen Arbeitsformen sowie Arbeitsplatzinfrastrukturen und Zugang zu wissenschaftlichen Erkenntnissen.

Kurz: Ein handlungsorientiertes Remote Work Kompetenzzentrum mit einer moderierten Community zwecks Best Practice Sharing mit dem Ziel, gemeinsam Neues zu lernen und Erfahrungen zu teilen.

Das übergeordnete Ziel des SRWCC ist es, die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Unternehmen und die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden in einer hybriden Arbeitswelt zu sichern.

Dazu werden Entscheidungsträger, Führungskräfte, HR-Verantwortliche und Mitarbeitende aus Schweizer Unternehmen in den folgenden Themen weitergebildet, beraten und begleitet:

#### **Leistungsangebote des Swiss Remote Work Competence Center**

- *Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung in Remote Work Themen, Schulung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden im Bereich hybride Arbeit (Erfolgsfaktoren, Führung, digitale Kooperation, Organisation, Kompetenzen, Kommunikation, Innovation usw.)*
- *Virtualisierung der Führung und Veränderung des Führungsverständnis*
- *Performance und Compensation Management*
- *Engagement & Employee Experience (Unternehmenskultur, Teambildung, psychologische Sicherheit, Autonomie, Motivation usw.)*
- *Schaffen einer Kultur des lebenslangen Lernens (Growth Mindset, Produktivität, Zeitmanagement, Deep Work, Selbstführung, Wissensmanagement usw.)*
- *Betriebliches Gesundheitsmanagement und mentale Gesundheit (Recht auf Unerreichbarkeit, Regeln zur Zusammenarbeit, Rahmenbedingungen, Strukturen, Beziehungs- und Vertrauensaufbau usw.)*
- *New Work (Mensch, Raum und Organisation: Einstellungen, Verhalten, Bedürfnisse, Kompetenzen, Örtlichkeit, Infrastruktur, Systeme, Zusammenarbeits- und Organisationsformen usw.)*
- *Gestaltung von Arbeitsflächen und Arbeitsplätzen*
- *Strategien zur Anwerbung und Bindung von Talenten (Hiring, Employer Branding usw.)*
- *Empfehlungen zur Einhaltung von Vorschriften, die die steuerlichen, rechtlichen und sicherheitsrelevanten Auswirkungen der Einführung einer Work from anywhere Policy enthalten (Compliance, Security, Privacy, Arbeitsrecht, Visa, Sozialversicherungen usw.)*

Abbildung 3: Leistungsangebot des SRWCC

Im Zeitalter der Postpandemie wird die zunehmende Verbreitung von Remote Work den Unternehmen den Zugang zu internationalen und flexibleren Talentpools eröffnen, die sich ausserhalb der Hauptmärkte der Unternehmen befinden. Allerdings führt dies unweigerlich zu höherem Wettbewerb in einem internationalen Arbeitsmarkt. Um den Fachkräftemangel damit erfolgreich zu bekämpfen, ist eine hohe Affinität zu Remote Work-Themen sowohl für Entscheidungsträger, Führungskräfte als auch für Mitarbeitende unumgänglich.

Mögliche Forschungsfragen des SRWCC:

- Ist Remote Work ein geeignetes Mittel gegen den Fachkräftemangel und welche Bedingungen müssten dafür erfüllt sein?

- Welche Rahmenbedingungen müsste die Schweiz schaffen, damit Remote Work ideale Voraussetzungen erhält, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen (z. B. Up- und Reskilling, Remote Work Visa für Expats, Liberalisierung der Arbeitszeiten, Standortmarketing usw.)
- Wie kann die Schweiz verhindern, dass Remote Jobs nicht reihenweise ins Ausland abwandern, wo das Bruttonationaleinkommen pro Kopf deutlich tiefer ist?
- Wo müssen Bildung, Forschung und Innovation auf Remote Work-Themen reagieren?
- Welche Veränderungen sind im Tourismus zu erwarten, wie können Tourismusverantwortliche auf die veränderten Bedürfnisse von Remote Worker reagieren?
- Welchen Impact hat Remote Work im Real Estate und bei der Mobilität? Wie verändern sich Wohn- und Mobilitätsbedürfnisse einer neuen Generation von Remote Worker?
- Wie wird sichergestellt, dass die Sozialwerke und sozialen Sicherheitsnetze auch in der Gigeconomy weiter funktionieren?
- Wie kann Innovation im Remote Work-Bereich bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gefördert werden?

## 5 Schlussfolgerungen

Aus den theoretischen und empirischen Erkenntnissen lassen sich verschiedene Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen ableiten, welche – gerichtet an HR-Verantwortliche und Entscheidungsträger:innen – dazu einladen sollen, bestehende Rahmenbedingungen zu prüfen und stetig mit Blick auf die Chancen des Remote Work weiterzuentwickeln.

### 5.1 Remote Work in der Schweiz

Die Vorstudie zeigt deutlich, dass in fast alle befragten Unternehmen in den letzten knapp zwei Jahren gute Erfahrungen mit hybridem Arbeiten gemacht wurden und diese Form auch in Zukunft beibehalten werden soll. Anpassungen im technischen und organisatorischen Bereich sind bereits umgesetzt oder in Planung.

Allerdings zeigt sich auch, dass das Up- und Reskilling von Mitarbeitenden und Führungskräften noch nicht von allen Unternehmen initiiert wurde.

Die Befürchtungen, dass Hybrid Work pandemiebedingt eher als virtuelle Form des traditionellen Büroprozesses mit viel Präsenz gelebt wird, hat sich teilweise bestätigt. Die wahren Vorteile von Remote Work mit asynchroner und ortsunabhängiger Verrichtung von Arbeit sind noch nicht durchgehend als Chance erkannt. Es könnte einen neuen Stil und eine neue Haltung in der Führung möglich machen, würde aber auch einen hohen Autonomiegrad der Mitarbeitenden voraussetzen.

Positive Erfahrungen mit Remote Work werden vermutlich erst dann Fahrt aufnehmen, wenn Führungskräfte die neuen Möglichkeiten von Hybrid Work als Vorbilder vorleben. Zielführend wäre es hierfür, Remote Work nicht als rein technisches oder organisatorisches Phänomen zu betrachten, sondern als Organisations-, Kultur- und Managementthema zu behandeln. Der Druck auf die Unternehmen, hybride Arbeitsmodelle einzuführen, wird sich aufgrund des Fachkräftemangels und des Wunsches vieler Jobsuchenden nach Work-Life-Balance zusätzlich verschärfen. Ein gutes Employer Branding hinsichtlich flexibler Arbeitsformen wird für viele Unternehmen zum unverzichtbaren Wettbewerbsvorteil im «War for Talents».

Remote Work wird auch grossen Einfluss auf den Tourismus haben. Bereits heute wird in über 40 Ländern ein sogenanntes Remote Work-Visum angeboten. Damit ist es zum Beispiel in Portugal möglich, bis zu fünf Jahre im Land zu bleiben, um dort remote zu arbeiten.

Die Schweiz ist weltweit eines der wettbewerbsfähigsten Länder. Dafür verantwortlich sind unter anderem ein ausgezeichnetes Bildungssystem, politische Stabilität und eine sehr hohe Innovationskraft. Neben den klassischen Standortfaktoren ist aber auch der Grad der Digitalisierung von Unternehmen sowie die Transformationsbereitschaft von Geschäftsleitungen, Führungskräften und Mitarbeitenden von zentraler Bedeutung. Hier kann das Swiss Remote Work Competence Center professionelle Unterstützung und Vernetzung bieten.

## 5.2 Handlungsempfehlungen

Wird Remote Work als Thema der Organisationsentwicklung betrachtet, braucht es einen Referenzrahmen, vor dem mögliche Massnahmen beurteilt werden können. In einer ersten Dimension des Rahmens geht es vor allem um das organisationale Lernen, d. h. um die Fähigkeit eines Teams, neue Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln und die Anwendung gemeinsam zu erlernen. Dabei spielt das Konzept der «psychologischen Sicherheit» eine wichtige Rolle, das in der Forschung der positiven Psychologie seit vielen Jahren untersucht wird (Edmondson, 2018). Psychologische Sicherheit umschreibt, wie Individuen die Konsequenzen ihres zwischenmenschlichen Risikoverhaltens in einem spezifischen Kontext wahrnehmen. Vor allem in Situationen mit unklaren hierarchischen Unterstellungen oder mit einer hohen Autonomie der Mitarbeitenden, die nicht systematisch auf diese neuen Arbeitsformen vorbereitet wurden, nehmen die Individuen ein erhöhtes Risiko wahr, sich in dieser Zusammenarbeit zu exponieren. Auf der anderen Seite ist in diesen Situationen Kreativität in der Zusammenarbeit gefragt und auch die Fähigkeit, den Status quo zu hinterfragen und auf dieser Basis neue Lösungen zu entwickeln (Edmondson & Lei, 2014).

Aufgrund der plötzlichen, nicht vorhersehbaren und flächendeckenden Einführung von Homeoffice im Rahmen der pandemiebedingten Massnahmen sind die meisten der betroffenen Mitarbeitenden weder persönlich noch strukturell und kulturell auf die Anforderungen von Remote Work vorbereitet worden. Die aktuell in den USA bereits massiv auftretende Kündigungswelle, die Remote Worker sogar besonders betrifft, zeigt die Entwicklung, die auch in Europa bevorsteht, wenn nicht rasch wirksame Massnahmen in der Personalentwicklung ergriffen werden.

Konkret bedeutet das, dass die Unternehmen die Einführung bzw. im Fall der Pandemie die Normalisierung von Remote Work durch Massnahmen zur Steigerung der psychologischen Sicherheit begleiten sollten. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende müssen die drei wichtigsten Pfeiler der psychologischen Sicherheit – Respekt, Vertrauen und Wertschätzung –

gezielt adressieren in der Weiterbildung, im Teambuilding und vor allem bei der Auswahl von Führungskräften.

Eine zweite Dimension des Rahmens bilden die Grundsätze für agiles Arbeiten und agile Führung. Remote Work kann, wie in Kapitel 4.2.2 beschrieben, nicht als einfache, räumliche Verlagerung von Arbeit verstanden werden. Die Teams müssen Kompetenzen in der Selbstorganisation aufbauen und die Führung muss ihnen die entsprechende Verantwortung delegieren. Mitarbeitende, die es nicht gewohnt sind, mit agilen Methoden der Selbstorganisation wie z. B. Scrum oder Design Thinking zu arbeiten, müssen darin geschult und bei der Anwendung zumindest am Anfang kompetent begleitet werden. Das gilt in noch höherem Mass für die Vorbereitung von Führungskräften auf agile Leadership-Methoden wie Cinefin, Catalyst Leadership oder die Anwendung der «Agile Onion».

Wer Homeoffice, wie bereits erwähnt, als Fortsetzung der gleichen Tätigkeit in den gleichen Strukturen an einem anderen Arbeitsort versteht, ignoriert einerseits die Chancen, die in höherer Autonomie und agilen Prozessen stecken. Andererseits nimmt er das Risiko in Kauf, dass Mitarbeitende in Remote Work sich aus den internen Kommunikationsflüssen ausgeschlossen fühlen und allein schon deswegen eine weniger starke Verbindung mit dem Unternehmen erleben, was wiederum Abwanderungsabsichten fördert.

### **5.3 Swiss Remote Work Competence Center**

Das neu zu gründende Kompetenzzentrum soll sich mit allen Fragen rund um das Thema Remote Work beschäftigen und mit der Einbettung von Remote Work sowohl in traditionelle Strukturen als auch in Organisationen, die auf dem Weg in eine höhere Autonomie der Mitarbeitenden sind. Ziel ist es, Stakeholder zu den wichtigsten Remote Work-Fragen zu beraten, zu schulen und zu coachen.

Die Vorstudie zeigt, dass vor allem Unterstützung in den folgenden Gebieten erwünscht ist: Austausch und Best Practice zu Hybrid- und Remote Work-Themen mit anderen Organisationen, Informationen und Workshops zu digitaler Kooperation, Führungsfragen und Führungsausbildungen, Klärung von arbeitsrechtlichen Fragen und Sozialversicherungen, Informationen zum Arbeiten im Ausland, Inputs zu neuen Arbeitsformen sowie Arbeitsplatzinfrastrukturen und Zugang zu wissenschaftlichen Erkenntnissen.

Die Kernidee des Kompetenzzentrums ist es, Unternehmen, die bereits erfolgreich hybrid oder remote arbeiten, bezüglich Unternehmens-Erfolgsfaktoren sowie Skills ihrer Mitarbeitenden zu

untersuchen. Daraus werden zwei unterschiedliche Remote Work Readiness Assessment Sets entwickelt und ständig weiter ausgebaut.

Beim Unternehmens-Assessment wird erörtert, in welchen der sechs Felder (Hiring, Management, & Engagement / Remote Strategy & Leadership / Communication & Collaboration Tools / Technical Infrastructure / Policies & Compliance sowie Security & Privacy) Support- und Entwicklungsbedarf besteht.

Beim Mitarbeitenden-Assessment wird der konkrete Schulungsbedarf in den drei untersuchten Feldern (Digital Skills, Human Skills und Meta Skills) festgestellt, damit ein gezieltes und individuelles Up- und Reskilling durchgeführt werden kann.

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Hybrid Work Modelle ..... 4  
Abbildung 2: Evolution menschlicher Organisationsformen. .... 10  
Abbildung 3: Leistungsangebot des SRWCC. .... 18

## Literaturverzeichnis

- BCG. (2021, 28. April). *Decoding Global Reskilling and Career Paths*.  
<https://www.bcg.com/publications/2021/decoding-global-trends-reskilling-career-paths>
- BFS. (2021). *Teleheimarbeit*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/volkswirtschaft/teleheimarbeit.html>
- Bürgin, R., Mayer, H., Kashev, A., & Haug, S. (2021). Digital multilocality: New modes of working between center and periphery in Switzerland, *Journal of Rural Studies*, 88, 83-96.  
<https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.09.024>
- CNBC. (2021, Mai 5). *Google relaxes remote work plan, will let 20% of employees telecommute*. <https://www.cnbc.com/2021/05/05/google-relaxes-remote-work-plan-will-let-20-percent-of-employees-telecommute.html>
- Deloitte. (2021). *Remote working Switzerland: most employees want to go back to the office after the pandemic – but not as often as before*. <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/press-releases/articles/remote-working-most-employees-want-to-go-back-to-the-office-after-the-pandemic-but-not-as-often-as-before.html>
- Edmondson, A.C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* (1. Aufl.). John Wiley & Sons.
- Edmondson, A.C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Inter-Personal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Gartner. (2021). *Information Technology Gartner Glossary*. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/remote-work>
- Hays. (2021). *HR-Report Hays*. <https://www.hays.de/lp/hr-report>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. (12. Aufl.). Beltz.
- Mayring, P. (2020). Qualitative Forschungsdesigns. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren* (S. 3-17). Springer.

- MBO Partners. (2021). *State of Independence research study: COVID-19 and the Rise of the Digital Nomad*. [https://info.mbopartners.com/rs/mbo/images/MBO\\_Partners\\_2021\\_Digital\\_Nomad\\_Research\\_Brief.pdf](https://info.mbopartners.com/rs/mbo/images/MBO_Partners_2021_Digital_Nomad_Research_Brief.pdf)
- Oestereich, B., & Schröder C (2017). *Das kollegial geführte Unternehmen*. Vahlen.
- Remote. (2021). *The Best Destinations for Remote Work*. [https://fs.hubspotusercontent00.net/hubfs/7405301/email%20marketing/Gated%20Content/Remote\\_Best\\_Destination.pdf](https://fs.hubspotusercontent00.net/hubfs/7405301/email%20marketing/Gated%20Content/Remote_Best_Destination.pdf)
- Rundstedt. (2021). *Smart Working in der Schweiz: Wie viel hat sich seit Beginn des Lockdowns wirklich verändert?* [https://www.rundstedt.ch/wp-content/uploads/2021/03/Whitepaper\\_Smart-Working\\_2021\\_DE-1.pdf](https://www.rundstedt.ch/wp-content/uploads/2021/03/Whitepaper_Smart-Working_2021_DE-1.pdf)
- Schmid, G. (2016). *Digitale Nomaden von heute – die Arbeitnehmer der Zukunft* (unveröffentlichte Masterarbeit)? Universität St. Gallen.
- Voss, R. (2020). *Wissenschaftliches Arbeiten: ... leicht verständlich!* (7. Aufl.). utb.
- WEF. (2020). *The Future of Jobs Report*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/digest>
- Wework. (2021). *What is the hybrid workplace model?* <https://www.wework.com/ideas/workspace-solutions/flexible-products/what-is-the-hybrid-workplace-model>

## Anhang: Interviewleitfaden

Gliederung	Inhalte	Zeit
Projektbeschreibung	<p>Projekt bzw. Hintergrund der Studie:</p> <p>Die Corona-Pandemie hat zu einem Schub im Bereich der digitalen Arbeit geführt. Home-Office hat sich von einem Ausnahme- zum Normalfall entwickelt. Nach der Krise wird sich Arbeit wieder zurück ins Büro bewegen, aber nicht auf das frühere Niveau von 80-90 % Büroarbeit und 10-20 % Homeoffice. Neue Standardmodelle werden sich in einem Rahmen von 40-60 % Büro und 40-60 % Remote Work (inkl. Homeoffice) bewegen. Diese hybride Kombination von traditionellen und digitalen Arbeitsformen stellt das Management, insbesondere das Personalmanagement, vor neue Fragen.</p> <p>Mit einem Swiss Remote Work Competence Center soll die Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer Unternehmen und die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden in einer hybriden Arbeitswelt gesichert werden. Das multidisziplinäre Kompetenzzentrum bietet für alle Aspekte der Arbeitstransformation Hand, um im 21. Jahrhundert wettbewerbsfähig zu bleiben.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Vorstudie liefert grundlegende Informationen, wie neue Standardmodelle in der Schweiz aussehen könnten und welche Chancen und Herausforderungen mit Remote Work verbunden sind. Die organisatorischen Bedingungen wie auch die notwendigen Kompetenzen für Führungskräfte und Mitarbeitende für Hybrid Work sollen eruiert werden.</li> <li>▪ Rahmenbedingungen: Vertraulichkeit/Anonymität; Aufzeichnung des Interviews zur wissenschaftlichen Weiterverwendung</li> <li>▪ Interviewdauer ca. 45-60 Minuten</li> </ul>	

Gliederung	Inhalte		Zeit
Einleitung	<i>Funktion und Aufgabenbereich</i>	Was sind Ihre Tätigkeits- und Aufgabenbereiche in Ihrem Unternehmen?	5'
Themenblock I	<i>Ist-Situation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsverständnis (Hierarchisch-Agil)</li> <li>• Welches der drei Modelle (Büro-Fokus, Homeoffice-Fokus oder Remote-Fokus) wird in Ihrem Betrieb hauptsächlich (mehr als 50 % der Belegschaft) angewandt?</li> <li>• Was hat zu diesem Entscheid geführt (Nachfrage Mitarbeitende, erfolgreiches Homeoffice während der Pandemie, Talentsuche, Einsparung Arbeitsfläche usw.)</li> <li>• Wie viel Prozent der Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen arbeiten unter normalen Umständen hybrid (<i>wo hybrid möglich ist</i>)?</li> </ul>	10'
Themenblock II	<i>Chancen und Herausforderungen von Hybrid Work</i>	<p>Employee Experience</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sehen aus Ihrer Sicht optimale Arbeitsbedingungen für Hybrid Work aus?</li> <li>• Welche sind die grössten Vorteile von Hybrid Work für Mitarbeitende?</li> <li>• Welches sind die grössten Herausforderungen bei Hybrid Work in Unternehmen?</li> <li>• Welche Kompetenzen an MA für Hybrid Work sind notwendig? Schlüsselkompetenzen?</li> </ul> <p>Führung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welches Führungsverständnis liegt vor/ soll vorliegen (= Kompetenzen Führungskräfte und MA)?</li> <li>• In welcher Hinsicht ist eine Führungsveränderung für Hybrid Work notwendig?</li> <li>• Inwieweit können MA ihre Aufgaben selbständig erledigen und Entscheidungen allein treffen / Autonomiegrad der Aufgabenerfüllung MA?</li> </ul>	30'

Gliederung	Inhalte		Zeit
		<p>Organisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche räumlichen Veränderungen sind mit Hybrid Work verbunden? (Arbeitsplatzgestaltung)</li> <li>• Welche organisatorischen Veränderungen sind mit Hybrid Work verbunden? (Arbeitsabläufe, Tools, persönlicher Austausch)</li> <li>• Wie wird mentale und psychische Gesundheit der Mitarbeitenden geschützt (Always on?)?</li> </ul> <p><i>Bezug auf Kompetenzen, welche Führungskräfte und Mitarbeitende in Remote Teams mitbringen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie werden diese Kompetenzen erreicht? / Sind Kompetenzen bereits vorhanden?</li> <li>• Welche Hilfsmittel/Prozesse zum Weg zu Hybrid Work sind unerlässlich? Welche sind wünschenswert? Wie wird/wurde aus Ihrer Sicht ein neues Führungsverständnis/ Arbeitsverständnis erreicht?</li> </ul>	
Themenblock III	<i>Zukunft Hybrid Work</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Erfahrungen haben Sie mit mobilem Arbeiten während der Pandemie gemacht? Was behalten Sie bei und was nicht? Weshalb?</li> <li>• Können MA wählen, ob sie hybrid arbeiten oder nicht (Autonomie Arbeitsort)?</li> <li>• Wollen und/oder können Sie Hybrid Work anbieten (technisch, organisatorisch)?</li> <li>• Was erwarten Sie vom Swiss Remote Work Competence Center? DL und Hilfestellung?</li> </ul>	10'
Interviewabschluss	<p>Wurde ein wesentlicher Punkt vergessen?</p> <p>Danksagung.</p>		5'