

Josephine Hofmann, Stefan Rief

---

# Performance hybrider Arbeit

Studie des Projektes Connected Work Innovation Hub



# Inhalt

---

<b>Management Summary</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Hybride Arbeit auf dem Vormarsch</b> .....	<b>7</b>
<b>2 Ziel und Design der Studie</b> .....	<b>9</b>
2.1 Performance als Begriff und Konstrukt .....	9
2.2 Operationalisierung in Früh- und Spätindikatoren .....	11
<b>3 Erhebungszeitraum und Beteiligte</b> .....	<b>13</b>
<b>4 Performance hybrider Arbeit –     Einzelergebnisse</b> .....	<b>16</b>
4.1 Motivation, Einbindung, Sichtbarkeit .....	16
4.2 Führungsbeziehungen .....	18
4.3 Gruppenkompetenz .....	21
4.4 Soziale Erosion .....	23
4.5 Persönliche Produktivität .....	25
4.6 Einfluss beruflicher Zielorientierung .....	26
4.7 Einfluss gesellschaftlicher Einbindung .....	29
<b>5 Fazit: Positive Ergebnisse bei gleichzeitig     differenzierter Entwicklungserwartung in     der Zukunft</b> .....	<b>31</b>
<b>6 Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>33</b>
<b>7 Literaturverzeichnis</b> .....	<b>34</b>
<b>Impressum</b> .....	<b>37</b>

# Management Summary

---

## **Heftige Debatten um das richtige Ausmaß hybrider Arbeit**

Aktuell intensiviert sich die Debatte um das richtige Maß an hybrider Arbeit bei Arbeitgebern im In- und Ausland. Kaum ein Tag vergeht, an dem nicht die Wirtschaftspresse mit entsprechenden Meldungen aufmacht. Selbst Tech-Firmen wie Zoom, Google, wie auch Banken und andere Unternehmen kündigen mehr oder weniger strikte Kehrtwenden in einer bisher eher liberalen Policy im Umgang mit hybrider Arbeit an. Die hierfür angeführten Gründe sind meist eher allgemeine, vage Aussagen, dass die Produktivität oder die Innovationskraft oder andere wesentliche Zielgrößen leiden würden (so z. B. aktuell im »Business Insider« von Carter et al). Im Newsletter des Beratungsunternehmens Metaplan ist der entsprechende Aufmacher etwas ironisch mit »Kommt gefälligst her und habt produktive Gespräche« überschrieben (»Versus-Magazin« vom 8. September 2023). Er berichtet auch über die schlechten Erfahrungen, die Unternehmenslenker mit dieser Kehrtwende bereits gemacht haben. Diese Debatte zeigt überdeutlich die Herausforderung: Die Pandemie hat in Bezug auf das Angebot ortsflexibler Arbeitsformen Fakten geschaffen, die die Arbeitnehmenden auch weiterhin in Anspruch nehmen wollen. Der Arbeitnehmermarkt tut zudem sein Übriges, um diese Beharrlichkeit auch verhandlungstechnisch zu untermauern. Andererseits mehren sich, je länger das »Neue Normal« nun andauert, die mehr oder weniger mit harten Fakten begründeten Bedenken und Fragen, was hybride Arbeit auf lange Sicht mit wesentlichen Erfolgsgrößen von Bindung, Produktivität, Innovationsfähigkeit macht, und ob es Sinn machen könnte, eine dezidiertere Gestaltung bzw. Rahmung oder Realisierungskorridore vorzugeben. Insofern ist es wichtig, einen genaueren Blick auf eben diese Wirkungen zu legen, um hier evidenzbasierter agieren zu können.

## **Zielsetzung der vorliegenden Studie**

Das Ziel der vorliegenden Studie ist genau hier angesiedelt: Die kurz- und langfristigen Effekte hybrider Arbeit auf Performance messbar zu machen und den aktuellen Status in Deutschland herauszuarbeiten. Hybridität wird dabei verstanden als das selbstverständliche Zusammenspiel ortspräseneter und ortsmobiler Arbeit, die nach Corona weit verbreitet ist. Die Studie ist ein wesentliches Ergebnis aus der gemeinsamen Arbeit im Innovationsverbund »Connected Work Innovation Hub«, in dem eine Reihe privatwirtschaftlicher und öffentlicher Unternehmen unter wissenschaftlicher Leitung des Fraunhofer IAO zentrale Fragen der hybriden Arbeitswelt beleuchten und untersuchen.

### **Weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter**

Connected Work Innovation Hub – Die hybride Arbeitswelt in Sprints gestalten (Fraunhofer IAO)

<https://s.fhg.de/Connected-Work-Innovation-Hub>

## **Zeitraum und Beteiligte**

Die vorliegende Studie »Connected Work II«, des Innovationsverbund »Connected Work Innovation Hub« des Fraunhofer IAO startete mit der internetöffentlichen Online-Befragung im März 2023 und endete im April 2023. Insgesamt nahmen 3338 Teilnehmende teil, aus dieser Teilnehmendenzahl konnten final 2561 verwertbare Datensätze miteinbezogen werden. Die empirische Erhebung hatte damit eine großartige Resonanz, die uns die Relevanz unserer Fragestellung bestätigt hat. Die Teilnehmenden kommen aus einem breiten Branchenmix. Den größten Anteil bilden die Teilnehmenden, die das hybride Arbeitsmodell mit einem stark ausgeprägten Anteil an mobiler Arbeit zwischen 80 und 100 Prozent ihrer Arbeitszeit leben: annähernd 30 Prozent der Befragten arbeiten bis zu 80 Prozent ortsmobil, weitere knapp 27 Prozent arbeiten bis zu 100 Prozent ortsmobil.

### **Performancewirkungen durch Früh- und Spätindikatoren erfasst**

Der verwendete Fragebogen beinhaltet Performanceindikatoren zweierlei Charakteristika. Zum einen Frühindikatoren, d. h. Bereiche, in denen sich mutmaßlich schon früh Veränderungen aufgrund der Hybridität feststellen lassen, wie beispielweise Wirkungen der hybriden Arbeitsorganisation auf die Motivation des einzelnen, Führungsbeziehungen oder Teamdynamiken, die sich dann längerfristig auch in einer veränderten Performance niederschlagen können. Die zweite Gruppe umfasst Spätindikatoren, in denen längerfristige Wirkungen erfasst werden. Hier finden sich »klassische« Ergebnisgrößen, wie Produktivitätseinschätzungen, Kennzahlen zur Arbeitgeberattraktivität oder spezifische Kundenzufriedenheitswerte.

### **Informelle Kontakte im eigenen Team und zur Führungskraft sind gut**

Die erlebte Sichtbarkeit in der hybriden Arbeitssituation, sowie die wahrgenommene Involviertheit und die informellen Kontakte zu Führungskräften und zu neuen Kolleginnen und Kollegen wurden überwiegend positiv bewertet. Gut zwei Drittel der Befragten fühlen sich »gesehen« und gut integriert. Der Großteil aller Teilnehmenden empfindet sich zudem durch ihre Führungskräfte ausreichend wahrgenommen. Die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden zeigt sich als von Vertrauensbasierung und Handlungsspielraum gekennzeichnet.

### **Performance hängt auch von der Gruppenkompetenz ab**

Gruppenkompetenz umfasst gemeinsam erarbeitete Regeln und Reflexionsschleifen, die eine aktive Diskussion und den Willen zur Erarbeitung gemeinsam getragener Lösungen voraussetzen. Sie inkludiert auch Verhaltensweisen einer gegenseitigen Rücksichtnahme. Die Ergebnisse zeigen, dass diese Gruppenkompetenz in der hybriden Arbeitsrealität durchaus als unterschiedlich stark ausgeprägt wahrgenommen wird. Hier zeigen sich Effekte mangelnder Sichtbarkeit und Wahrnehmbarkeit von Kolleginnen und Kollegen, z. B. bei der Wahrnehmung von Überlastung.

### **Soziale Erosion als langfristiges Risiko**

Unter dem Oberbegriff der sozialen Erosion werden im Rahmen der vorliegenden Studie Veränderungen in den sozialen Beziehungen im beruflichen Kontext zusammengefasst, die, wie wir wissen, neben der rein fachlichen Zusammenarbeit immens wichtig sind, um gut, gerne und auch in Krisen leistungsfähig zu zusammenzuarbeiten. Ein gutes kollegiales Netzwerk und gefestigte soziale Beziehungen helfen oft gerade dann, wenn es arbeitsseitig stressiger wird. Werte von weit über 30 oder 40 Prozent bei entsprechenden Fragestellungen in unserer Erhebung zeigen durchaus problematische Effekte. Dazu gehören verschlechterte Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen außerhalb des eigenen Teams, die unzureichende Umsetzung systematischer Feedbackschleifen und die schiere »Blindheit« z. B. für die Wahrnehmung von Überlastungen einzelner Kolleginnen und Kollegen durch stark eingeschränkte gemeinsame Präsenz. Auch die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen stellt in der hybriden Arbeitswelt eine große Herausforderung dar, was die Studie ebenfalls bestätigt. Und das, obwohl wir alle wissen, wie wichtig ein gelungenes Onboarding für eine schnelle Produktivsetzung neuer Kolleginnen und Kollegen ist und wie zentral dieser Zeitraum auch für den Aufbau persönlicher Bindungen ist.

### **Gleichzeitig individuell hohe Produktivitätseinschätzung**

Die beschriebenen Effekte der sozialen Erosion stehen sehr positiven Werten in Bezug auf die individuelle Produktivitätseinschätzung gegenüber. Sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte konstatieren eine ungebrochen positive Einschätzung der persönlichen bzw. mitarbeiterseitigen Produktivität – die mindestens gleichgeblieben, teilweise sogar gewachsen und nur in sehr wenigen Fällen gesunken sei.

### **Individuelle Dispositionen prägen auch die Performance-wirkungen hybrider Arbeit**

Das Messinstrument hat zusätzlich mehrere Typologien von Personen auf ihren Einfluss auf den Umgang mit hybriden Arbeitssituationen untersucht. Besonders interessant waren die Typologie zur beruflichen Zielorientierung und die Typologie zur gesellschaftlichen Einbindung des einzelnen Mitarbeitenden. Ersichtlich wird, dass Mitarbeitende, die ein höheres Maß an beruflicher Zielorientierung haben, durchgehend stärker zu Performanz-treibenden Verhaltensweisen und Erlebensmustern auch im hybriden Berufsalltag tendieren. Die individuelle berufliche Zielorientierung prägt somit das Erfolgs- und Produktivitätserleben in der hybriden Arbeitssituation. Es zeigt sich zudem deutlich, dass das individuelle Gefühl der persönlichen Einbindung auch die Einschätzung der individuellen beruflichen Integration und Bindung prägt. Personen, die sich gut eingebunden fühlen, weil sie z. B. über ein stabiles privates Umfeld verfügen, beurteilen ihren eigenen Beitrag zum Betriebsergebnis besser, fühlen sich wahrgenommener und nehmen auch den individuellen Produktivitätszuwachs aufgrund der Hybridität als größer wahr.

### **Unmittelbare Produktivität gut – mittelfristige Effekte auf Bindung und Innovation potenziell problematisch**

Insgesamt bewerten wir die Ergebnisse unserer Studie als überwiegend positiv im Hinblick auf hybride Arbeitsmodelle, zeigen sich doch insgesamt erfreuliche Werte in Bezug auf die bewertete Produktivität, die Führungsleistung, die Qualität der Zusammenarbeit und den Kundenkontakt. Die Ergebnisse, die wir unter dem Stichwort der sozialen Erosion zusammengefasst hatten, berühren jedoch zentrale Aspekte der Gestaltung einer aus heutiger Sicht attraktiven Arbeitsumfelds: Teamidentität, Bindung, und darüber hinaus auch innovationskritische Aspekte des Teilens und Weiterentwickelns von (gemeinsamem) Wissen.

### **Arbeitgeber im Zielkonflikt**

Wir erkennen, dass die Gewährung hybrider Arbeitsformen und der damit verbundenen individuellen Freiheiten gewünscht und auch erwartet werden, um im Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern attraktiv zu bleiben. Andererseits erkaufen wir uns damit Effekte, die möglicherweise kontraproduktiv sind und genau im Kern dessen liegen, was wir als erfolgskritisch empfinden, nämlich Bindung und langfristige Innovationsfähigkeit. Wir stehen also vor der Herausforderung, individuelle Handlungslogiken des einzelnen Mitarbeitenden mit der organisationsbezogenen Rationalität besser übereinander zu bringen, um langfristig beiden Anspruchsseiten gerecht zu werden: der des Unternehmens, das für Produktivität und Innovationsfähigkeit sorgen muss, und der des einzelnen Mitarbeitenden, der individuelle Freiheiten und Gestaltungsspielräume bestmöglich nutzen möchte. Die vorliegende Studie gibt aktuelle Einsichten in relevante Gestaltungshebel, die wir aktiv bearbeiten müssen.

# 1 Hybride Arbeit auf dem Vormarsch

---

Corona ist vorbei und die Weiterentwicklung unserer Arbeitswelt entwickelt sich unverändert dynamisch. Diese Dynamik spiegelt sich auch in einer Vielzahl von Publikationen, Studien und Empfehlungen wider, die alle darauf abzielen, begründete Gestaltungshinweise zu formulieren. Dabei entsteht der Eindruck, dass weitgehend nur noch über das »Wie«, nicht mehr über das »Ob« hybrider Arbeitswelten diskutiert wird. Sehr viele Arbeitgeber haben nach Beendigung der Corona-Krise damit begonnen, in der Arbeitswelt das »Neue Normal« in der Gestaltung ihrer Arbeitswelten umzusetzen. Ausgestattet mit Betriebsvereinbarungen und mehr oder minder strikten Regeln, wie viel und von wo ausgearbeitet wird. Nur: Der große Strom der Mitarbeitenden zurück ins Büro findet vielerorts nicht statt. Auslastungs- und Belegungsquoten von 10 bis 20 Prozent sind zumindest an manchen Wochentagen keine Seltenheit, vorausgesetzt, die Tätigkeit und der Digitalisierungsgrad lassen dies zu und der Arbeitgeber gewährt ein hohes Maß an Autonomie beziehungsweise Gestaltungsfreiheit.

## Roll-Back-Strategien in verschiedensten Ambitionsstufen

Nicht wenige Arbeitgeber fackeln ein kleines Feuerwerk an »Roll-Back«-Aktivitäten ab. Dazu gehören z. B. dedizierte Budgets für die Teams, um die Termine etwas aufzupeppen, Welcome-Partys für die gesamte Belegschaft, After-Work-Treffen mit Food-Trucks usw. So manche Führungskraft fragt sich schon, ob sie eigentlich einen Event-Manager einstellen soll. Und immer mehr Arbeitgeber reagieren auch mit Zwang bzw. Sanktionen, die dann greifen, wenn die Mitarbeitenden zu selten im Büro anzutreffen sind.

## Success desaster der besonderen Art: Die gute Produktivität der Corona-Jahre erschwert die Argumentation für eine Rückkehr ins Büro

Wir sind also konfrontiert mit einem ausgeprägten Beharrungswillen der Mitarbeitenden in Bezug auf das Ausleben Ihrer Flexibilitätswünsche und deren deutlich konkretisierten Vorstellungen davon, wann sie wo am liebsten arbeiten möchten. Und wir tun uns auch nicht so einfach damit, zu erläutern, warum man bitte wieder häufiger ins Büro kommen sollte. Dafür lief es schlicht zu gut die letzten drei Jahre – das haben immer wieder viele Studien gezeigt, auch Studien vom Fraunhofer IAO. Die Einschätzung der reinen Produktivität ist in der Regel nicht eingebrochen, sondern stabil geblieben, wenn nicht sogar besser geworden. In so mancher Diskussion kann man den Eindruck gewinnen, als wäre die Beweislast faktisch umgedreht worden. Musste sich früher Arbeitnehmende erklären, warum man nicht ins Büro kommen möchte, muss heutzutage der Arbeitgeber intensive Überzeugungsarbeit leisten oder Anreize schaffen, warum man denn nun bitte kommen soll. Beides erscheint nicht wirklich adäquat. Ein Projektpartner des Fraunhofer IAO hat dies einmal folgendermaßen pointiert: »Früher hat sich unser Leben nach der Arbeit gerichtet. Heute muss die Arbeit zum Leben passen«.

## Es mehren sich diffuse Befürchtungen

Und so nehmen wir auch zunehmend formulierte Befürchtungen wahr. Viele Unternehmenslenkende, HR-Verantwortliche und Führungskräfte fragen sich, wie es eigentlich weitergehen kann und wird, und was diese Entwicklung letztlich mit so wichtigen Themen wie Bindung, Motivation, Wissenstransfer und Innovationskraft und damit mit der Gesamtperformance macht. Bisherige Studien des IAO gemeinsam mit der DGFP (siehe Kasten) haben hier durchaus bemerkenswerte und langfristig potenziell kritische Veränderungen festgestellt, interessanterweise umso mehr, je länger die pandemische Ausnahmesituation andauerte. Insbesondere Wissenstransfer und Vernetzung wurden z. B. schwieriger beurteilt, je länger die Pandemie dauerte. Weit verbreitet war auch die Klage über große Schwierigkeiten, ein angemessenes Onboarding von neuen Mitarbeitenden zu realisieren. Es scheint daher schon mehr dahinter zu stecken als nur starrsinniges Festhalten an alten Führungsprinzipien. Was geht denn nun wirklich verloren? Und um nicht in eine rein defizitorientierte Betrachtungsweise abzugleiten: Was gewinnen wir auch an Neuem, das wir im Neuen Normal ganz zielorientiert nutzen sollten?

### **Studie »Arbeiten nach der Corona Pandemie« (2023)**

Arbeiten in der Corona-Pandemie –  
Ausgestaltung des »New Normal« (Fraunhofer IAO)

## Wir brauchen adäquate Messinstrumente und Zeit

Klar wurde bereits seit einiger Zeit, dass wir die genannten möglichen Effekte und ihren Zusammenhang mit der hybriden Arbeit einer längerfristigen Beobachtung unterziehen sollten. Denn lange befanden wir uns noch in einer Ausnahmesituation, und natürlich haben die letzten zweieinhalb Jahre auch eine Vielzahl an anderen Veränderungen geprägt, die ebenfalls einen großen Einfluss haben könnten auf Veränderungen – neue Kundenpräferenzen, veränderte Tätigkeitsstrukturen oder modifizierte Geschäftsmodelle beispielsweise. Wir brauchen also gut durchdachte Messungen, die den »echten« Effekten hybrider Arbeit auf den Grund gehen und dabei auch vermeiden, eine allzu defizitorientierte Sichtweise anzunehmen. Sich also nicht darauf zu konzentrieren, was schlechter geworden ist, sondern herauszuarbeiten, was anders geworden ist, um damit gestaltungsorientiert umgehen zu können. Größer geworden ist also die Unsicherheit darüber, welche langfristigen Folgen hybride Arbeitsformen auf Performance, Innovationskraft und Arbeitgeberattraktivität der Unternehmen haben.



## 2 Ziel und Design der Studie

---

In der zweiten Phase unseres Innovationsverbundes »Connected Work Innovation Hub« wurde vor diesem Hintergrund ein Messinstrument entwickelt, das die direkten und mittelbaren Effekte hybrider Arbeit auf Performance messbar machen sollte. Im Ergebnis wurde dieses Messinstrument dann in der Praxis zum einen in einer internet-öffentlichen Befragung eingesetzt, zum anderen auch bei einigen der beteiligten Partner intern zum Einsatz gebracht.

### 2.1 Performance als Begriff und Konstrukt

Unter dem Begriff Performance versteht man in der Betriebswirtschaftslehre ein Maß der Zielerreichung. Der häufig synonym verwendete Begriff der Produktivität gibt Aufschluss über das Verhältnis von Output zu Input, der Begriff der Wirtschaftlichkeit analog über das Verhältnis von Kosten zu Ertrag bzw. Aufwand zu Erlös. Dabei wird die Bewertung auf eine Ratio reduziert, die für komplexe Gestaltungsbereiche wie die Arbeitsorganisation wenig aussagekräftig ist. Um dieser Komplexität besser zu entsprechen, wurde im Projektkreis im Kontext der Ausgestaltung performanter hybrider Arbeit folgende Definition entwickelt:

**»Eine (Arbeits-)Organisation ist dann performant, wenn**

- sie die notwendigen Ressourcen (insbesondere Mitarbeitende in ihrer Kompetenz und Motivation)
- planvoll und effizient (und in der Regel kollaborativ)
- zur richtigen Zeit in der richtigen Qualität zusammenbringt und
- für den Kunden das erarbeitet, was dieser erwartet«.

Adressiert werden mit dieser Definition somit die wesentlichen Erfolgsfaktoren, die notwendig sind, um eine performante Arbeitserbringung in der richtigen Zeit und mit dem richtigen Ressourceneinsatz zu realisieren. Darüber hinaus berücksichtigt die oben genannte Definition auch, dass bei einer Leistungserbringung und deren Bewertung auch die Kundenperspektive wesentlich ist. Der Kunde will nicht nur »irgendeine« Leistung, sondern eine Leistung, die seine Bedarfe zur rechten Zeit befriedigt. Dazu bedarf es auch eines ausreichenden Zugangs zu dessen (künftigen) Bedürfnissen und entsprechende Produkt- und Dienstleistungsinnovationen. Diese Pfeiler für performante Arbeitsorganisation werden in der folgenden Abbildung dargestellt. Deutlich wird, dass sich der Fokus neben dem reinen Endergebnis auch auf die Bereiche konzentriert hat, die zusammenwirken müssen, um dieses Endergebnis zu erzeugen.



Abb. 1: Pfeiler performanter Arbeitsorganisation.

Im nächsten Schritt kann herausgearbeitet werden, was sich in Bezug auf diese Pfeiler durch die Hybridität der Arbeitsorganisation verändert, verbessert oder verschlechtert, und damit letztlich die Gesamtperformance beeinflussen könnte. Der Fokus des Instrumentes liegt darauf herauszuarbeiten, welche Veränderungen mutmaßlich durch die Hybridität, also das Zusammenspiel ortspräsenanter und ortsmobiler Arbeit, auftreten. Diese möglichen Veränderungen werden in der folgenden Abbildung 2 in den grünen Kästen beispielhaft dargestellt. Sie stellen typische Suchpunkte eines Erhebungsinstrumentes dar und adressieren damit genau die Effekte, die sich durch die Hybridisierung der Arbeitsorganisation ergeben könnten.

## Was ist der potenzielle Einfluss hybrider Arbeit?

...beispielhafte Veränderungseffekte als Ankerpunkte für Indikatoren

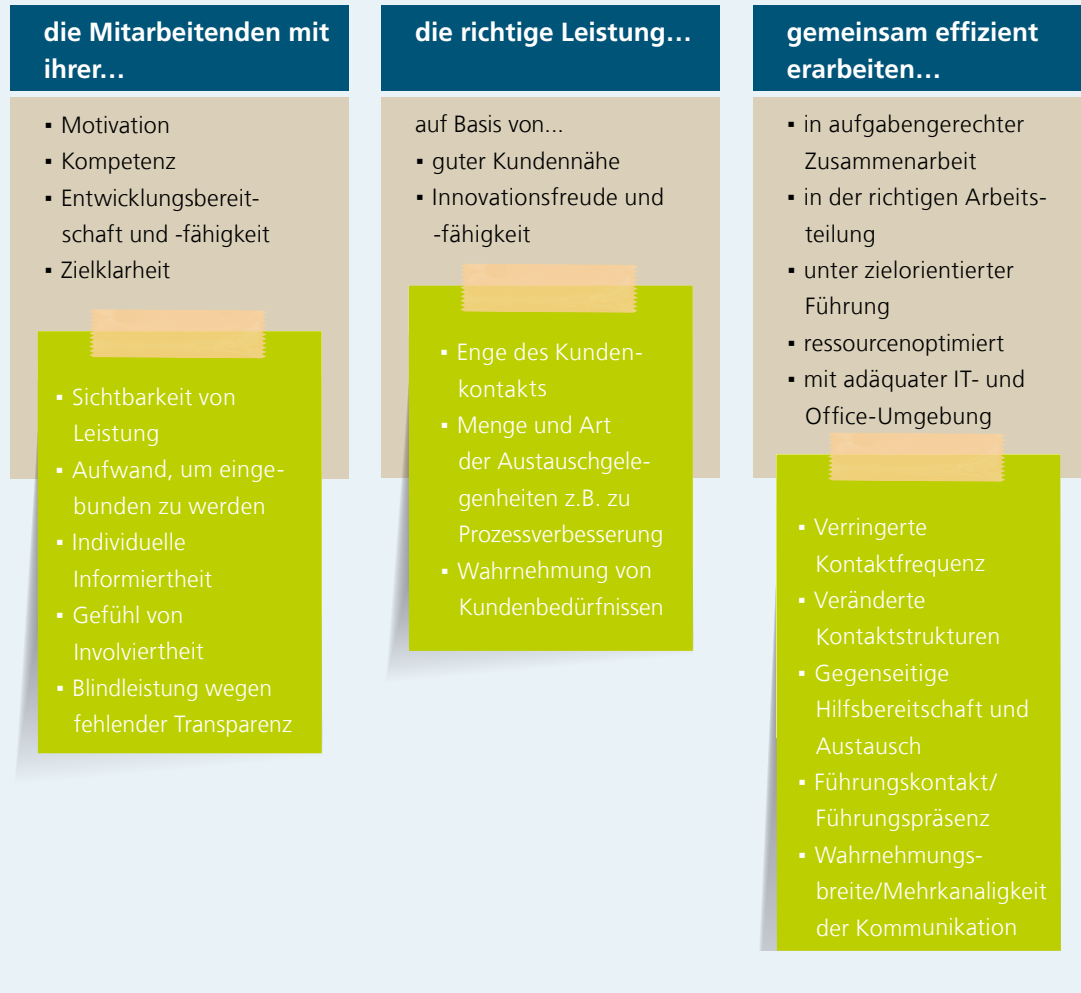


Abb. 2:  
Potenzielle  
Veränderungen  
durch  
die Hybridisierung  
der  
Arbeitsorganisation.

Parallel zu diesen Definitions- und Operationalisierungsarbeiten im Projektverbund wurden vorhandene nationale und internationale Studien ausgewertet, um mögliche Referenzwerte, aber auch bereits bestehende Operationalisierungen von Performancewirkungen zu erschließen. Zudem sind eine ganze Reihe bereits erprobter Konstrukte und Surveys in das Instrument eingegangen, wie z. B. das »HPTS High Performance Team Survey« (gesis), das Konzept der Gruppenkompetenz von Erke und Hurrle 2001 bzw. Weber 1997, der »Fragebogen zur Integrativen Führung« des Lehrstuhls für Personalentwicklung und Veränderungsmanagement der TU Düsseldorf, oder das Konzept der Führungspräsenz mit den drei Ebenen der sozialen Präsenz, der kognitiven Präsenz und der Führungspräsenz im engeren Sinne in Anlehnung an Garrison, Anderson, & Archer, 2000. Damit wollten wir bestmöglich vorhandene Forschungserkenntnisse aufgreifen und weiterentwickeln und darüber hinaus die Chance nutzen, auf vorhandene Benchmarkwerte anderer Erhebungen zurückzugreifen.

## 2.2 Operationalisierung in Früh- und Spätindikatoren

Auf Basis der oben skizzierten Bereiche wurde ein Set an Früh- und Spätindikatoren entwickelt, anhand derer wir die Wirkungen hybrider Arbeitsorganisation operationalisiert und messbar gemacht haben. Die folgende Abbildung 3 zeigt in der oberen Linie die sogenannten Frühindikatoren, also die Bereiche, in den sich mutmaßlich schon früh Veränderungen aufgrund der Hybridität feststellen lassen. In der unteren Linie sind die sogenannten Spätindikatoren, in denen längerfristige Wirkungen abgetragen sind. Hier finden sich »klassische« Ergebnisgrößen, die für gewöhnlich den Organisationen bekannt sind, wie z. B. Umsatz- oder Ertragsentwicklungen, aber auch wichtige Ergebnisgrößen wie Kennzahlen zur Arbeitgeberattraktivität (die in Zeiten des Fachkräftemangels immer wichtiger werdend) oder spezifische Kundenzufriedenheitswerte. Klar ist: der Wirkungszusammenhang der Veränderungen der oben abgetragenen Frühindikatoren auf die gezeigten Spätindikatoren ist nur hypothesenartig formulierbar, da die Veränderung von wirtschaftlichen Kennzahlen wie beispielsweise dem Umsatz natürlich ganz andere Gründe haben kann (z. B. globale Marktentwicklungen, bewaffnete Konflikte und Sanktionen, Umstrukturierungen). Auch deshalb gehen wir davon aus, dass eine Messung mit einem Instrument wie dem hier vorgestellten am besten über einen längeren Zeitraum erfolgen sollte, um validere Zusammenhänge feststellen zu können.

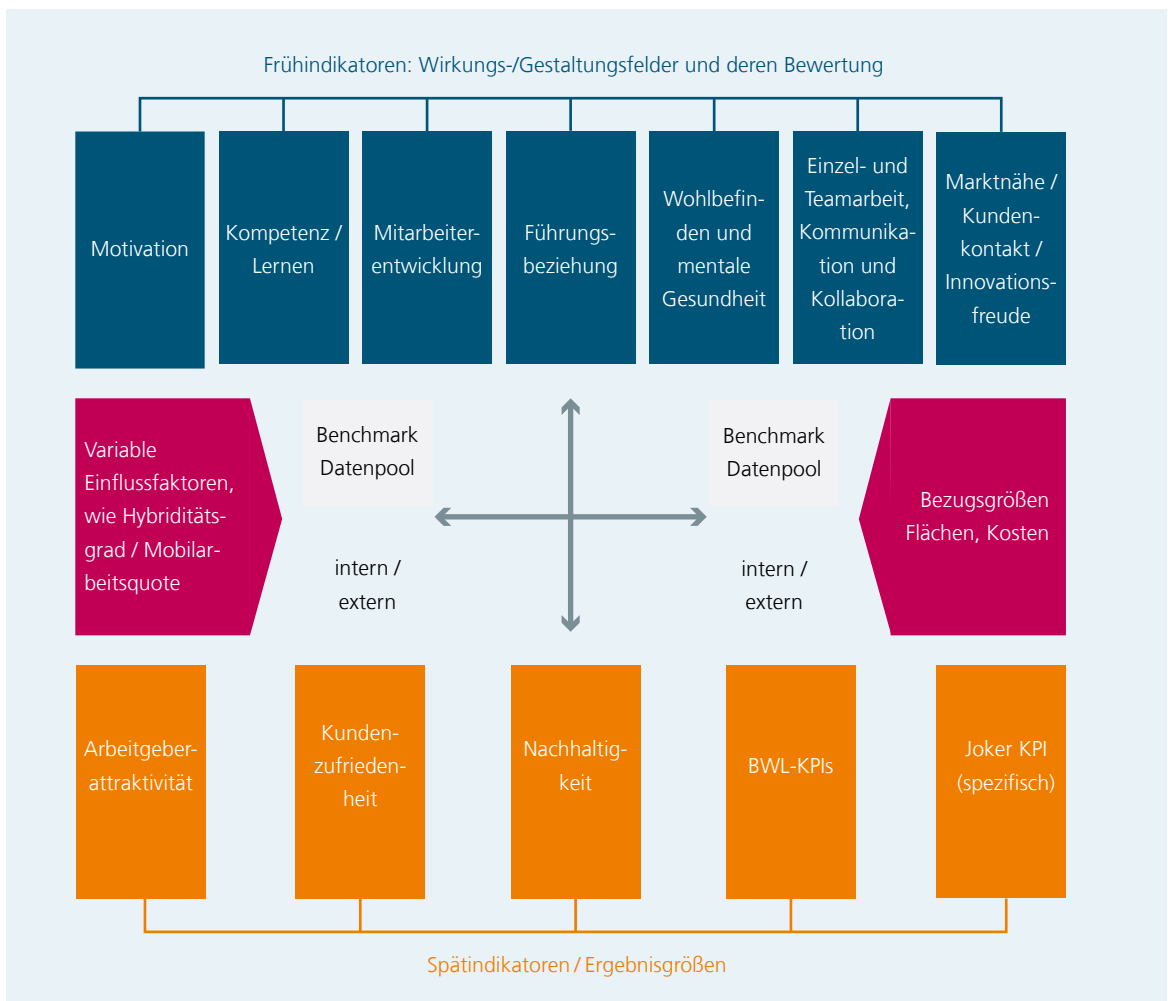


Abb. 3: Früh- und Spätindikatoren der Studie.

# 3 Erhebungszeitraum und Beteiligte

---

Die Studie »Connected Work II«, des Innovationsverbund »Connected Work Innovation Hub« des Fraunhofer IAO startete mit der Online-Befragung im März 2023 und endete im April 2023. Dabei handelt es sich um eine internet-öffentliche Befragung mit einer nicht näher definierbaren Grundgesamtheit, wie sie bei solchen öffentlichen Befragungen ohne Stichprobenziehung typisch ist. Insgesamt nahmen 3338 Teilnehmende an der ca. 15-minütigen Umfrage teil. Aus dieser Teilnehmendenzahl konnten final 2561 verwertbare Datensätze (Stand 25. April 2023) aus der Internetöffentlichkeit miteinbezogen werden. Die Befragung erfolgte vollständig anonym. Die an der Umfrage teilnehmenden Branchen, die in Abbildung 4 vollständig aufgelistet sind, waren in einem guten Mix vertreten. Die Altersgruppen waren über die gesamte Befragung hinweg eine recht gute verteilt, mit 28,1 Prozent war die Altersgruppe der 46- bis 55-Jährigen am meisten repräsentiert. Geschlechtsspezifische Unterschiede waren nicht festzustellen, Frauen und Männer nahmen in gleichem Maße an der Befragung teil. 61,9 Prozent der Teilnehmenden arbeiten in Organisationen mit mehr als 5000 Mitarbeitenden. Die Mehrheit aller Teilnehmenden (69,9 Prozent) an der Befragung sind Mitarbeitende ohne Personalverantwortung. Zudem arbeiten mehr als die Hälfte (52,1 Prozent) bereits seit mehr als 10 Jahren in ihrer jeweiligen Organisation. Darüber hinaus konnte ein deutlich hoher Anteil an mobiler Arbeit festgestellt werden, da 56,3 Prozent aller Teilnehmenden mehr als 60 Prozent ihrer Arbeitszeit mit mobiler Arbeit verbringen.

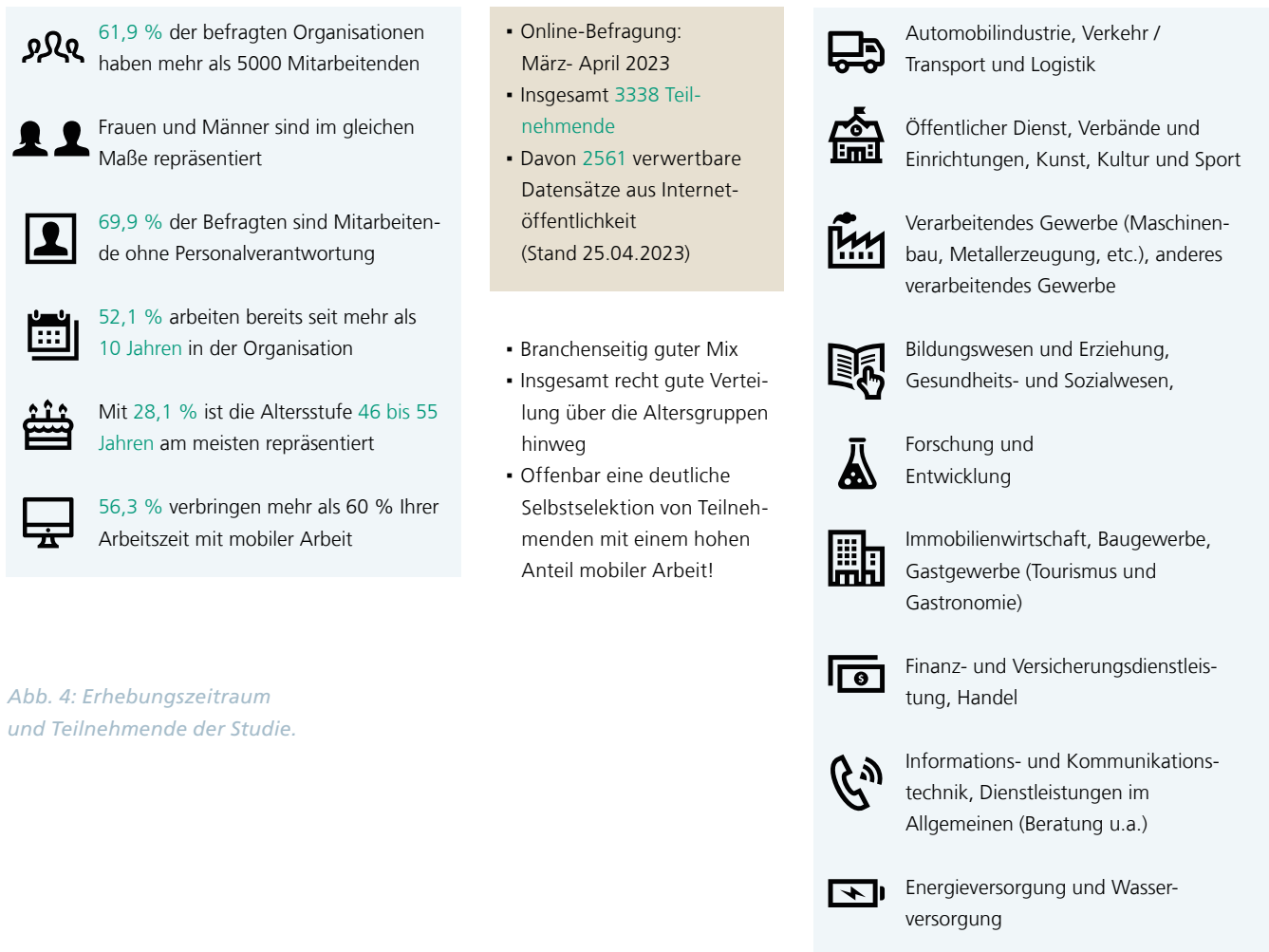


Abb. 4: Erhebungszeitraum und Teilnehmende der Studie.

Wie bei solchen offenen Befragungen üblich findet bei der Motivation zur Teilnahme eine typische Selbstselektion derjenigen statt, die sich für das Befragungsthema interessieren bzw. davon besonders betroffen sind. In dieser Befragung zeigt sich, dass ein großer Teil der Teilnehmenden sehr umfangreich in hybriden Arbeitskontexten unterwegs ist, was in der folgenden Abbildung 5 gut zu erkennen ist. Die größten Anteile haben Teilnehmende, die zwischen 80 und 100 Prozent ihrer Arbeitszeit ortsmobil arbeiten, Hybridität also sehr stark leben. Damit verbunden ist unsere Vermutung, dass es sich hier zum einen um Personen mit einer großen diesbezüglichen Erfahrung handelt, zum anderen bei einer so ausgeprägten Nutzung hybrider Arbeit auch eine grundsätzlich eher positive Haltung zu diesem Thema zu erwarten ist. Dieser Bias muss bei der Interpretation der nun im Folgenden dargestellten Ergebnisse berücksichtigt werden.

### Wieviel Ihrer Arbeitszeit verbringen sie mit mobiler Arbeit, d.h. von zu Hause oder an einem anderen selbstgewählten Ort (NICHT auf Dienstreise)?

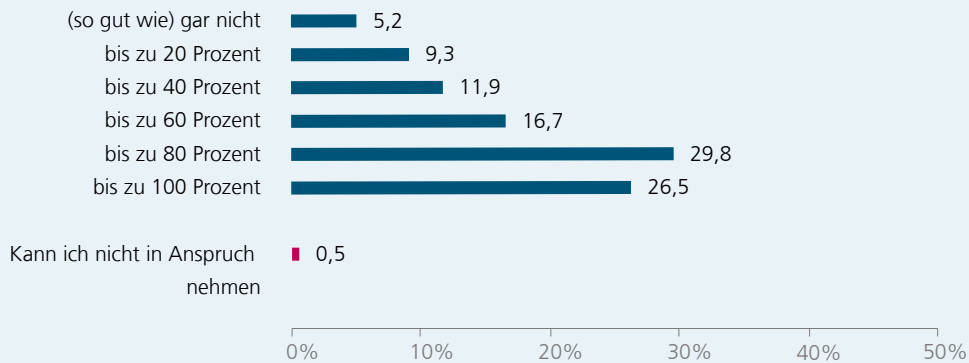


Abb. 5: Anteil mobiler Arbeit bei den Teilnehmenden.

Die genauere Analyse zeigt darüber hinaus, dass mit steigender Hierarchieebene die Befragten der Anteil hybrider bzw. mobiler Arbeit tendenziell kleiner wird, bei insgesamt jedoch immer noch hohen Werten. Erwartbare Unterschiede im Ausmaß der Umsetzung mobiler Arbeit zeigen sich auch bei genauerer Auswertung der Branchenzugehörigkeit der Befragten. Bestimmte Branchen und dort ausgeübte Tätigkeiten bringen eine höhere Anwesenheitspflicht mit sich, was z. B. bei den höheren Werten im Verarbeitenden Gewerbe in Abbildung 6 gut ablesen lässt. Erwartungsgemäß hoch digital und damit letztlich flexibilitätsförderlich sind die Arbeitsbedingungen in der Informations- und Kommunikationstechnikbranche, dort ist mutmaßlich auch die Gewöhnung an hybride Arbeitsformen über die Zeit hinweg am größten. Dieses Muster zeigt sich auch in weiteren, hier nicht weiter ausgeführten Differenzierungen nach Branchen.

### Anwesenheit im Büro und vor Ort Termine als Hemmnis für Flexibilität

Stimme (voll und ganz) zu

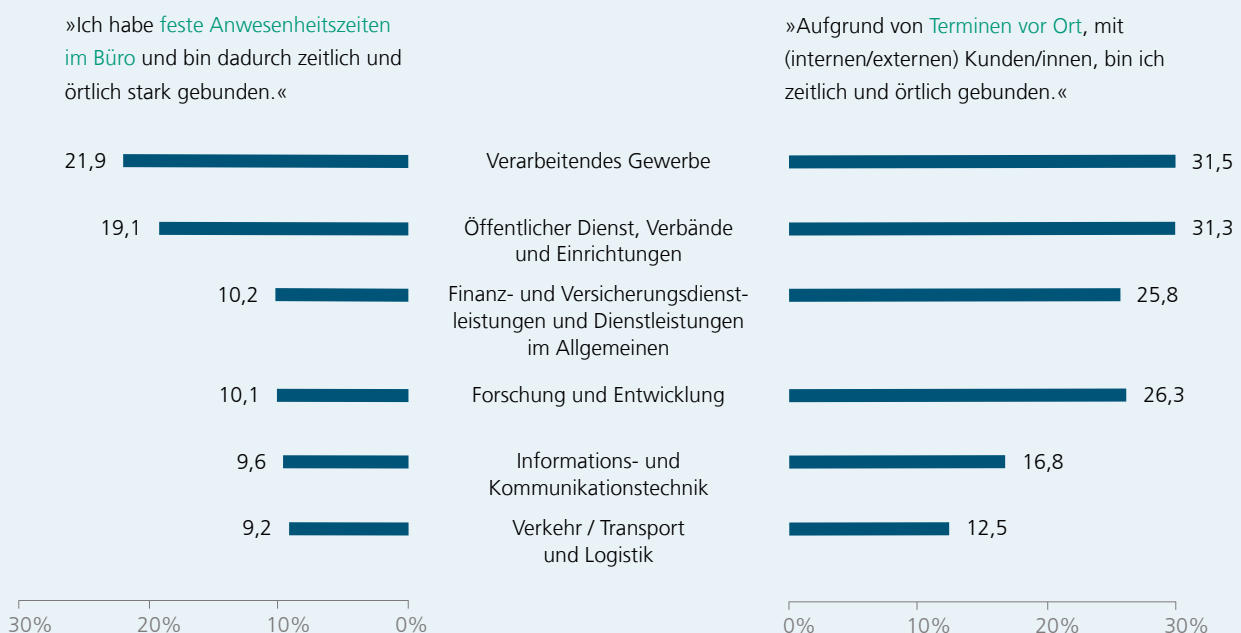


Abb. 6: Anwesenheitsverpflichtungen nach Branche.

## 4 Performance hybrider Arbeit – Einzelergebnisse

---

### 4.1 Motivation, Einbindung, Sichtbarkeit

Die erlebte Sichtbarkeit in der hybriden Arbeitssituation sowie die erlebte Involviertheit in das Unternehmensgeschehen und die informellen Kontakte zu Führungskräften und zu neuen Kolleginnen und Kollegen wurden überwiegend positiv bewertet. Gut zwei Drittel der Befragten fühlen sich »gesehen« und gut integriert. Knapp die Hälfte der Teilnehmenden (ca. 50 Prozent »stimme zu«) gaben an, dass sie ausreichend und rechtzeitig Feedback für ihre Arbeit erhalten. Auch der Aufbau von neuen Kontakten zu Arbeitskolleginnen und Kollegen in der Hybridität gelingt den meisten Befragten sehr gut (gut 40 Prozent »stimme zu«). Der Großteil aller Teilnehmenden empfindet sich zudem von ihrer Führungskraft ausreichend wahrgenommen, wenn es um Unterstützungsbedarf geht und in Zusammenhang mit ihren individuellen Leistungen. Allerdings gibt hier auch ein stabiles Viertel eine gegenteilige Einschätzung ab. Dabei stehen unzureichendes Feedback zur eigenen Leistung und die mangelnden Kontaktmöglichkeiten zu neuen Kolleginnen und Kollegen im Vordergrund. Diese Einschränkungen im Feedback dürften umso schwieriger werden, je länger die Hybridsituation andauert.



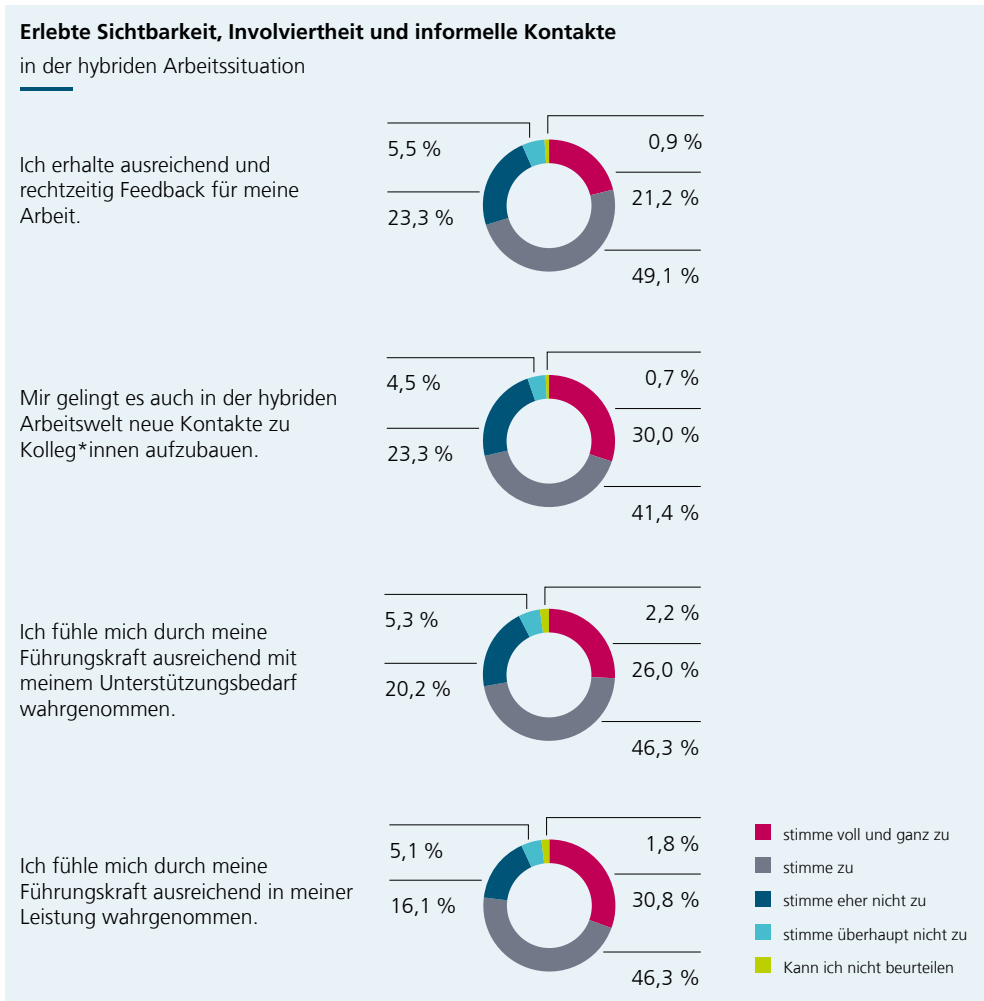


Abb. 7: Sichtbarkeit, Involviertheit und informelle Kontakte zu Führungskraft und neuen Kolleginnen und Kollegen.

Die Auswertung zeigt, dass insbesondere im engsten Kreis der Kolleginnen und Kollegen die erlebte Sichtbarkeit und die informellen Kontakte gut funktionieren. Weniger positiv ist die Entwicklung der Zusammenarbeit über die engeren Teamgrenzen hinaus, wie im Kapitel der sozialen Erosion weiter ausgeführt werden wird.

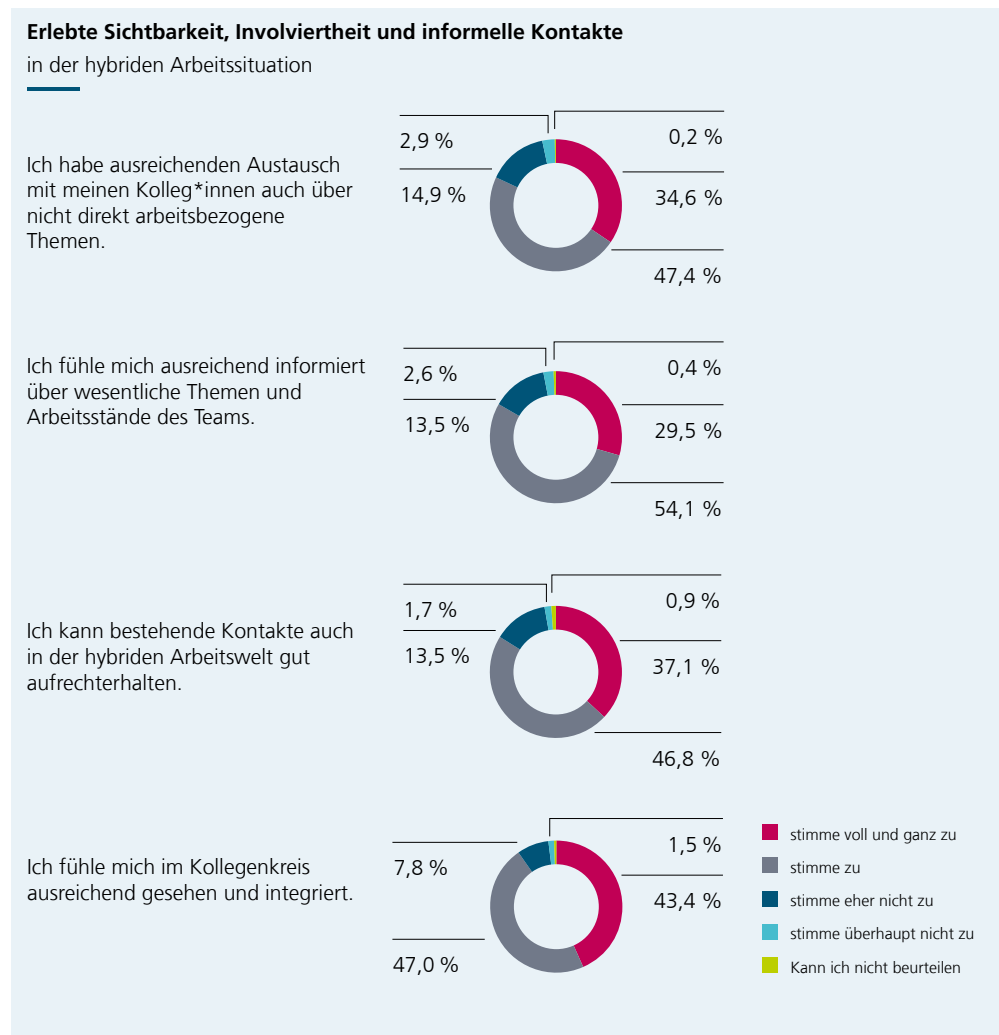


Abb. 8: Involviertheit und informelle Kontakte im eigenen Team.

## 4.2 Führungsbeziehungen

Da Führungsarbeit zu einem großen Teil Beziehungs- und Kommunikationsarbeit ist, war es spannend zu sehen, welche Ergebnisse hier zu beobachten sind. Die Werte zeigen ein überwiegend positives Bild. Die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ist von Vertrauen und Handlungsspielraum geprägt. Bei der Frage, ob in den individuellen Kontakten genug Zeit eingeräumt wird, zeigen sich die Einschätzungen etwas differenzierter. So geben zwar etwas mehr als zwei Fünftel an (42,6 Prozent »stimme zu«), dass sich ihre Führungskraft auch in der Hybridität ausreichend Zeit für ihre Anliegen nimmt. 15,9 Prozent können dieser Aussage jedoch eher nicht zustimmen. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei der Frage, ob Führungskräfte in der hybriden Arbeitssituation ausreichend über den Arbeitsstand und den Unterstützungsbedarf ihrer Mitarbeitenden informiert. Dem stimmt zwar der Großteil (»voll und ganz«) zu, aber dieser Meinung können knapp 14 Prozent nicht gänzlich zustimmen (13,6 Prozent »stimme eher nicht zu«). Doch wie die Ergebnisse auch zeigen, ist die Freiheit in der Aufgabenführung und das dazu erforderliche Vertrauen groß. So geben rund 71 Prozent der Teilnehmenden an, dass sie in der hybriden Arbeitssituation in der Gestaltung ihrer täglichen Arbeit viel Freiheit erhalten.

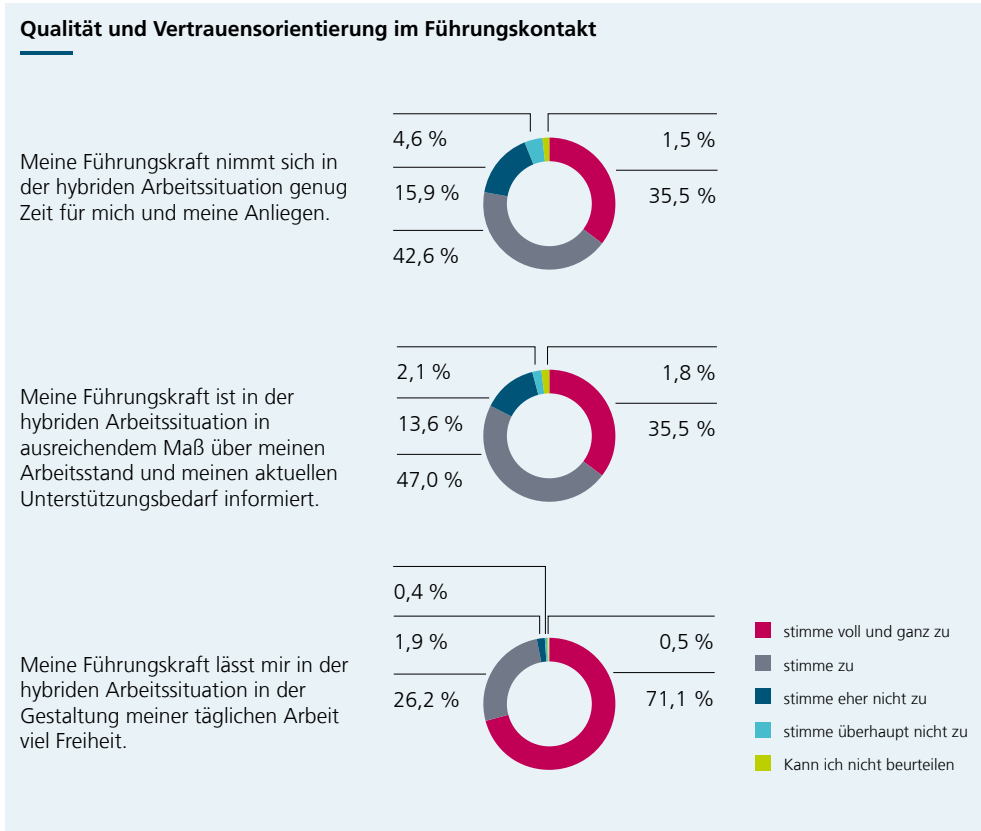


Abb. 9: Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften.

Zu den differenziert bewerteten Punkten gehören die Beiträge der Führungskräfte zum Wissens- und Erfahrungsaustausch im Team und der stärken- und kompetenzorientierte Einsatz einzelner Teammitglieder. Hier ist die Zustimmungsrate immer noch hoch, jedoch zeigt sich hier mit gut 15 Prozent weniger zufriedenen Mitarbeitenden ein gewisses Verbesserungspotenzial. Wir vermuten, dass auch hier die fehlende direkte Sichtbarkeit und Co-Präsenz ihre Spuren hinterlassen; doch könnte hier ebenfalls die schiere Arbeitsüberlastung, zu große Führungsspannen oder zu wenig Zeit für dedizierte Führungsarbeit verantwortlich sein.

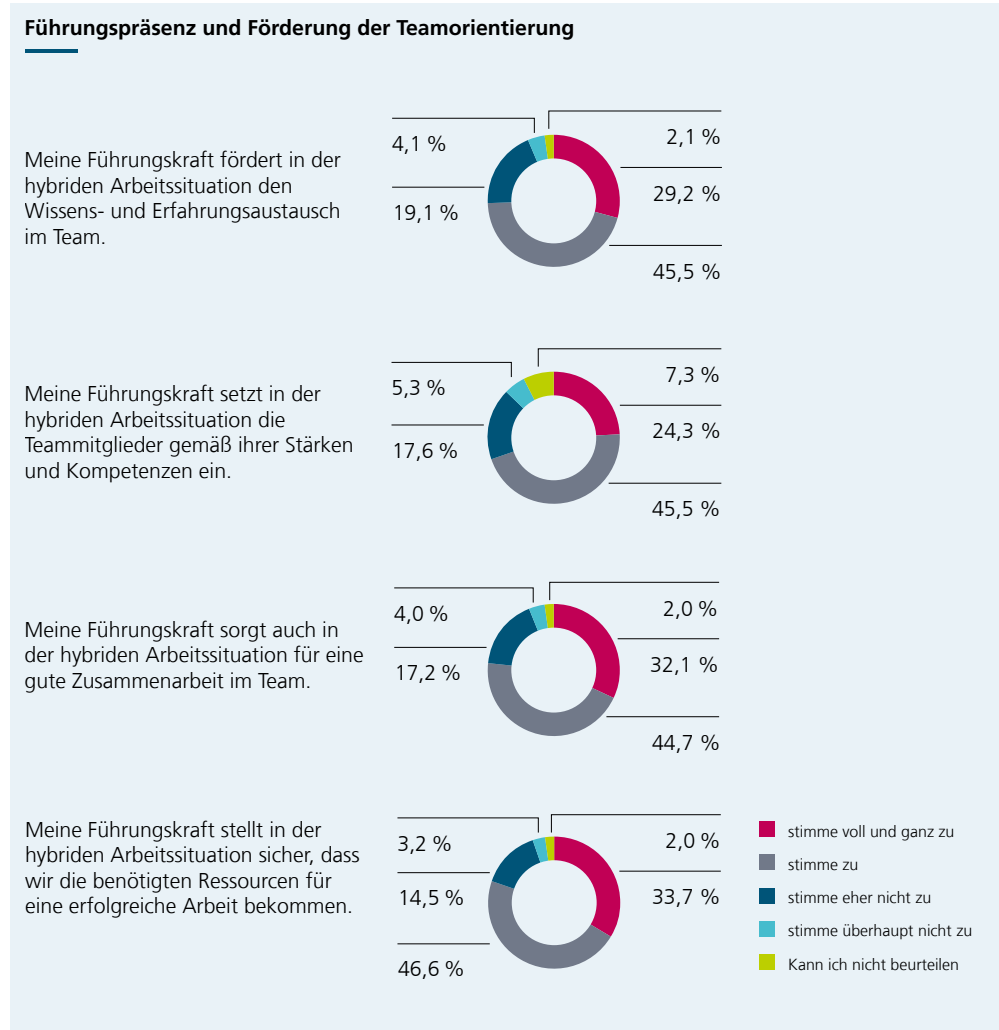


Abb. 10: Führungspräsenz.

Für ein knappes Viertel der Befragten waren auch Bewertungsgrößen rund um die erlebte Führungspräsenz weniger befriedigend. Im Detail geht es hier um die Frage, ob die Führungskraft ihre Vernetzungsfunktion zwischen den Kolleginnen und Kollegen gut wahrnimmt, oder auch um die Frage, ob die Führungskraft ihren Beitrag für eine gute Zusammenarbeit im Team leistet, mithin also einen guten »Regiejob« macht. Damit sind Aktivitäten gemeint, die ein Team in seinem Zusammenspiel fördern und die Teammitglieder in klare Verantwortlichkeiten bringt, ohne selbst als Führungskraft im Vordergrund zu stehen. Die Defizite können mit den erschwerten Bedingungen in der hybriden Arbeitssituation zu tun haben, aber auch an kompetenzseitigen, individuellen Schwächen der Führungspersonen liegen. Insgesamt entspricht das Konzept der Führungspräsenz der Idee einer Führung, die das Team in seiner Gesamtheit eher orchestriert und gut zusammenstellt und weniger durch enge Vorgaben gekennzeichnet ist, dann aber auch team- und eigenverantwortlichen Gestaltungsspielraum zulässt.

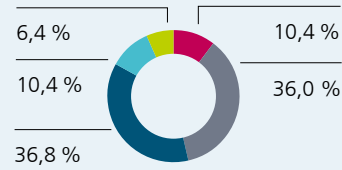
## 4.3 Gruppenkompetenz

Unter dem Konstrukt der Gruppenkompetenz wurden eine Reihe von teambezogenen Verhaltensweisen abgefragt, deren Vorhandensein oder Nicht-Vorhandensein einen Rückschluss dazu zulassen, wie reflektiert und abgestimmt die Teammitglieder in Bezug auf ihre Zusammenarbeit agieren. Dabei umfasst Gruppenkompetenz abgesprochene, gemeinsam erarbeitete Regeln und Reflexionsschleifen, die eine aktive Diskussion um die Themen und den Willen zur Erarbeitung gemeinsam getragener Lösungen voraussetzen. Gruppenkompetenz inkludiert darüber hinaus auch Verhaltensweisen einer gegenseitigen Rücksichtnahme. Wir halten dieses Konstrukt im Hinblick auf die zunehmende Verbreitung von Teamarbeit in hybriden Kontexten für sehr erfolgsentscheidend.

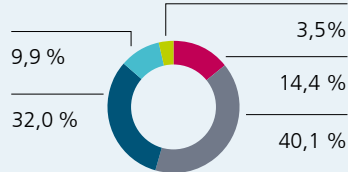
Die Ergebnisse zeigen durchaus differenzierte und nicht nur positive Werte. Wir vermuten hier einerseits Effekte der mangelnden Sichtbarkeit und Wahrnehmbarkeit von Kolleginnen und Kollegen, z. B. im Hinblick auf Überlastung – die ihrerseits wiederum Voraussetzung für persönliche Hilfsbereitschaft darstellt. Wenn z. B. die Überlastung von Kollegen gar nicht wahrgenommen wird, kann man auch nicht auf die Idee kommen, Hilfe anzubieten. Relativ hoch ist der Anteil derer, die von selbstorganisierten Regeln und Vereinbarungen berichten, die das tägliche Miteinander regeln. Erfreulich hoch sind die Werte im Bereich der Rücksichtnahme auf persönliche und familiäre Belange.

### Gruppenkompetenz

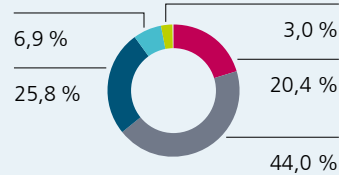
Mir ist transparent, wenn es in der virtuellen Arbeitswelt zu Überlastungen einzelner Teammitglieder kommt.



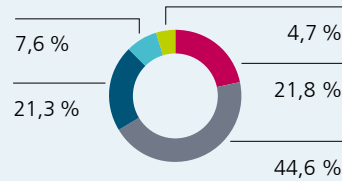
Alle Teammitglieder bringen sich in gleichem Maße in das Team ein.



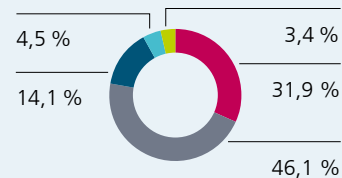
Im Team wird kontinuierlich an unserer Art zu kommunizieren und zu kollaborieren gearbeitet.



Im Team wird über die individuellen Flexibilitätsbedürfnisse /-wünsche untereinander abgestimmt.



Über die wesentlichen Regelungen zum hybriden Arbeiten wurde selbstorganisiert im Team eine gemeinsame Verständigung erreicht.



Das Team kann gut mit besonderen persönlichen Belangen / familiären Sondersituationen einzelner umgehen.

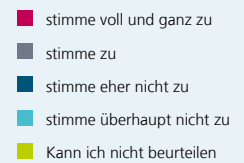
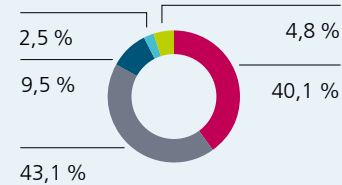


Abb. 11: Gruppenkompetenz.

## 4.4 Soziale Erosion

Unter dem Oberbegriff der sozialen Erosion werden hier einige zentrale Ergebnisse aus verschiedenen Teilfragen zusammengefasst. Sie alle zielen auf die Beschreibung der Ausprägung sozialer Beziehungen im beruflichen Kontext ab – welche, wie wir wissen, neben der rein fachlichen Zusammenarbeit immens wichtig sind, um gut, gerne und auch in Krisen leistungsfähig zu kooperieren. Ein gutes Netzwerk an Kolleginnen und Kollegen sowie gefestigte soziale Beziehungen helfen oft gerade dann, wenn es arbeitsseitig stressiger wird. Die folgende Abbildung 12 veranschaulicht die hierfür ausgewählten Effekte, denen nicht zugestimmt werden kann – gezeigt wird im Ausprägungsbalken der Prozentsatz derer, die den links stehenden Aussagen »eher nicht« oder »überhaupt nicht« zustimmen. Werte von weit über 30 bzw. 40 Prozent lassen unseres Erachtens aufhorchen. Es erscheint durchaus plausibel, dass die Überlastung der Kolleginnen und Kollegen nicht mehr wahrgenommen werden – wie soll das auch gehen, wenn das im Büro nicht mehr oder kaum noch miteinander geteilt wird? Offenbar führt diese mangelnde Wahrnehmungsmöglichkeit auch zu Zweifeln bezüglich der Arbeitsintensität der Kolleginnen und Kollegen. Arbeiten meine anderen Kolleginnen und Kollegen auch so viel wie ich? Hängt sich der Kollege links auch wirklich so rein, wie es nötig wäre? Oder nutzen nicht einige der direkten Teammitglieder die mangelnde Sichtbarkeit dafür, um sich eher zurückzulehnen oder andere Arbeiten vorzuschieben?

### In der hybriden Arbeitssituation- Einschätzung im Bezug auf...

Stimme eher **nicht** oder stimme überhaupt **nicht** zu

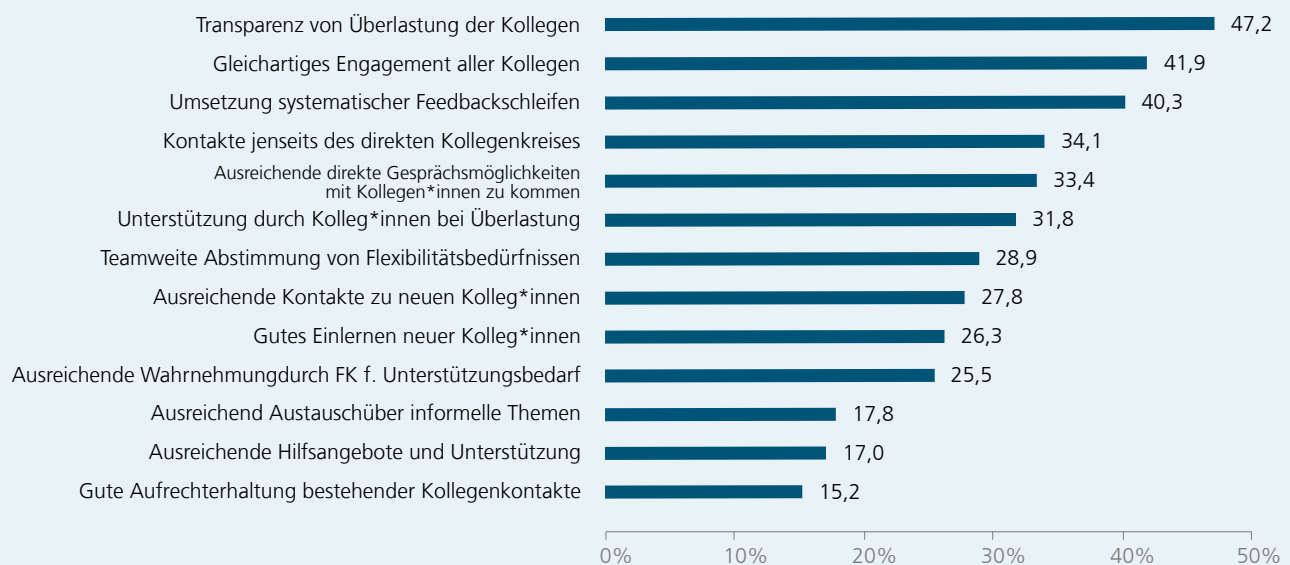


Abb. 12: Soziale Erosion als langfristige Folge hybrider Arbeit.

Fehlende systematische Feedbackschleifen sind eine verpasste Chance für Verbesserungen. Weniger direkte Gespräche, die früher oft sehr niederschwellig und ungeplant stattfinden konnten, führen zwangsläufig zu einer sinkenden Vertrautheit oder dem Wegfall schöner Zufallsergebnisse, Projekt- oder Verbesserungsideen, von denen auch gemeinsame Innovation zehrt. Hier findet sich auch der Effekt, dass die Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen außerhalb des eigenen Teams bzw. der Funktionseinheit eher schlechter werden. Aber sind nicht auch die sehr wichtig, wenn es um das Denken in Prozessen und kompletten Abläufen geht? Wenn es darum geht, vom Kunden her zu denken? Auch das Einlernen neuer Kolleginnen und Kollegen stellt in der hybriden Arbeitswelt eine große Herausforderung dar. Und das, obwohl bekannt ist, wie wichtig ein gelungenes Onboarding für eine schnelle Produktivsetzung von neuen Kolleginnen und Kollegen ist und wie zentral dieser Zeitraum auch für den Aufbau persönlicher Bindungen

ist. In Zeiten des Fachkräftemangels sollten wir in der Regel viel daran setzen, Beschäftigte längerfristig für Organisationen zu gewinnen und sie nicht bereits nach einem Jahr wieder ziehen zu lassen. Die Liste lässt sich fortsetzen. Einige der aufgeführten Indikatoren wie z. B. die teamweite Abstimmung von Flexibilitätsbedürfnissen gehören zu dem bereits beschriebenen, übergreifenden Konstrukt der Gruppenkompetenz, die eine Reihe von gemeinsam entwickelten und angewandten Verhaltensweisen umfasst, die eine Arbeitsgruppe auch im hybriden Kontext leistungsfähig und ihre einzelnen Mitglieder motiviert und zufrieden macht.

Spannend ist auch die Frage, warum die Beteiligten ihrerseits diese möglichen Effekte der sozialen Erosion nicht selbst aktiver wahrnehmen und ihr Verhalten entsprechend anpassen. Das wäre z. B. häufiger ins Büro zu kommen, um die Effekte des täglichen Miteinanders zu erzeugen. Dies lässt sich entscheidungstheoretisch begründen. Die Wert-Erwartungstheorie bietet hierfür einen unmittelbar verständlichen Erklärungsansatz: Sie postuliert, dass aus einer Menge an verfügbaren Handlungsalternativen diejenige Handlung gewählt wird, deren erwartete Folgen für die Realisierung der präferierten Zustände am günstigsten sind.

### Das heißt,

gewählt wird die vermeintlich angenehmste Variante

- auch auf Basis von individuellen Unsicherheiten oder Nichtwissen
- und dies auf Basis vergangener Entscheidungsmuster, die nicht reflektiert werden (»das hat doch schon früher geklappt«).

Der Mobilitätsforscher Skora fasst diese Abwägung mit Blick auf die Frage »Fahre ich ins Büro oder bleibe ich im Homeoffice?« folgendermaßen zusammen:

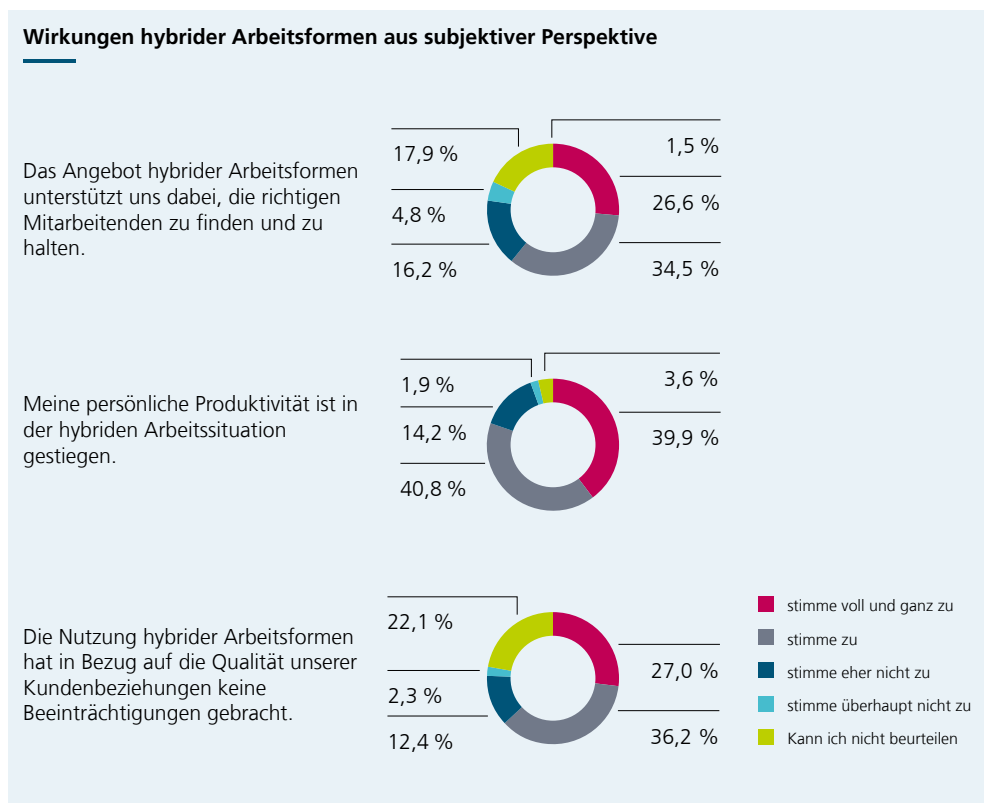
»Für die Abwägung »Homeoffice« versus »Büro« bedeuten die in der Theorie begründeten Implikationen, dass das Homeoffice schon deshalb meist als Entscheidung vorgezogen wird, weil es für viele einen kurzfristigen Benefit (Wegfall von Pendelzeit etc.) mit sich bringt, die das Büro nicht bieten kann. Ein längerfristiger und zudem noch unsicherer Benefit – wie z. B. die intensivere Bindung oder zumindest der Erhalt der bestehenden Bindung und dadurch vorhandene bessere Zusammenarbeit im Team – die durch gemeinsame Anwesenheit im Büro begünstigt werden kann, wird theoriegemäß weniger als präferierte Entscheidung herangezogen, weil die Entscheidung weder einen unmittelbaren noch einen »sicheren« Benefit mit sich bringt«.

Das bedeutet, dass nur gemeinsame Anstrengungen und ein wahrgenommener Mehrwert von persönlichen Treffen dabei helfen können, dieses veränderte Verhalten auch durchzusetzen. Daneben gibt es natürlich noch die Mittel Zwang oder negative Sanktionierung, die wir als eher schwierig einschätzen. Blickt man auf aktuelle Entwicklungen und Schlagzeilen der Wirtschaftspresse, scheint allerdings genau dieser Weg wieder zur Option zu werden, und dies sogar in Tech-Unternehmen, bei denen dies möglicherweise am wenigsten erwartbar wäre.



## 4.5 Persönliche Produktivität

Die beschriebenen Effekte der sozialen Erosion stehen neben deutlich positiveren Werten in Bezug auf die individuelle Produktivitätseinschätzung. Sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte konstatieren eine überwiegend positive Einschätzung der persönlichen bzw. mitarbeiterseitigen Produktivität – die mindestens gleichgeblieben, teilweise sogar gewachsen und nur in sehr wenigen Fällen gesunken sei. Damit bestätigen sich die Ergebnisse zahlreicher deutschlandweiter und unternehmensinterner Befragungsergebnisse, die das Fraunhofer IAO in den letzten drei Jahren vorgelegt hat.



### Publikationen des Fraunhofer IAO

<https://s.fhg.de/fraunhofer-publica>

Abb. 13: Einschätzungen zur persönlichen Produktivität.

So werden diese Werte durch die Ergebnisse einer kürzlich veröffentlichten Studie des Fraunhofer IAO gemeinsam mit der DGFP, in der rund 400 Personalverantwortliche befragt wurden, breit bestätigt. Wir sehen hier also ein gewisses Paradoxon: einerseits persönlich empfundene Produktivität im Hier und Jetzt, andererseits gleichzeitig eine sich abzeichnenden, längerfristig möglicherweise wirksam werdenden schwierigen Entwicklungen aufgrund der beschriebenen sozialen Erosion.

### Hat sich die Produktivität Ihrer Mitarbeitenden durch das Arbeiten von zuhause verändert?

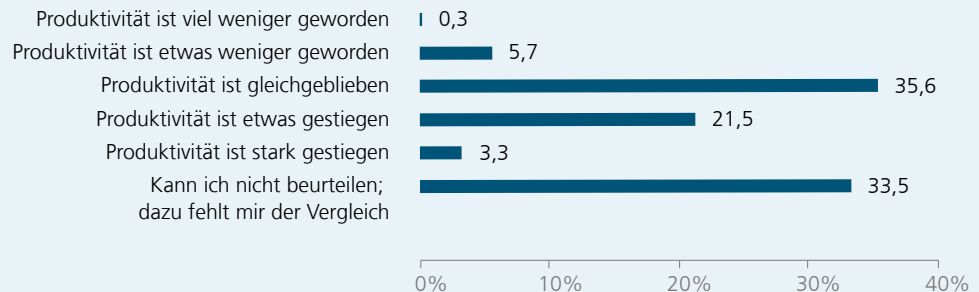


Abb. 14: Referenzwerte zur persönlichen Produktivität aus der HR-Befragung von IAO und DGFP.  
Quelle: Hofmann et al 2023.

## 4.6 Einfluss beruflicher Zielorientierung

Das Messinstrument hat darüber hinaus mehrere Typologien an Teilnehmenden auf ihren Einfluss auf den Umgang mit hybriden Arbeitssituationen überprüft. Als besonders interessant haben sich insbesondere die Typologie der beruflichen Zielorientierung und die Typologie der gesellschaftlichen Einbindung der einzelnen Person herausgestellt. Beide Typologien wurden operationalisiert und mit Blick auf ihre tatsächliche Differenzierungsfähigkeit bzw. Erklärungskraft für das Antwortverhalten untersucht.

Bei der Untersuchung von typbedingten Charakteristiken wie der beruflichen Zielorientierung und deren Einfluss auf die Performanz eines Einzelnen in der hybriden Arbeitssituation erfolgte eine Unterteilung der Teilnehmenden in über- bzw. unterdurchschnittlich zielorientiert bzw. über und unterdurchschnittlich gesellschaftlich eingebunden. Die Ergebnisse geben in Folge Aufschluss darüber, ob beruflich zielorientierte Mitarbeitende zu Performanz-begünstigenden Bewertungen tendieren. Wir vermuten hier, dass sich die eigene Zielorientierung positiv auf die Performanz auswirkt, weil Mitarbeitende gewillt sind, proaktiv auf Kollegen zugehen und die Wahrnehmung der geleisteten Arbeit eigeninitiativ einfordern.

Um diese Charakteristik abzubilden, wurden aus der Umfrage drei hierzu indizierte Items herangezogen (vgl. Abbildung 15): der Optimismus, Probleme zu lösen («Wenn ich eine Lösung für ein langfristiges Problem suche, bin ich optimistisch, dieses zu finden»), die Energie im Erledigen von Aufgaben («Ich verspüre aktuell große Energie darin, meine Aufgaben zu meistern») und der Fortschritt, selbstgesteckte Ziele zu erreichen («Zurzeit erreiche ich meine selbstgesteckten beruflichen Ziele»). Im Rahmen einer Indexbildung konnte durch die jeweiligen Antworten (4-geteilte Likert-Skala von »Stimme voll und ganz zu« bis »Stimme überhaupt nicht zu«) ein Durchschnittswert für berufliche Zielorientiertheit der Umfrageteilnehmer ermittelt und damit zwei Gruppen identifiziert werden. Die Gruppe der überdurchschnittlich zielorientierten Personen, weitergehend beschrieben als Persona Lisa P., haben somit positiver auf die drei herangezogenen Items geantwortet, während die unterdurchschnittlich zielorientierten Personen, weitergehend beschrieben als Persona Marina S., hier ein weniger positives Bild abgegeben haben. Bei der Indexbildung wurden die Antwortkategorie »keine Angabe« nicht in die Indexierung inkludiert.

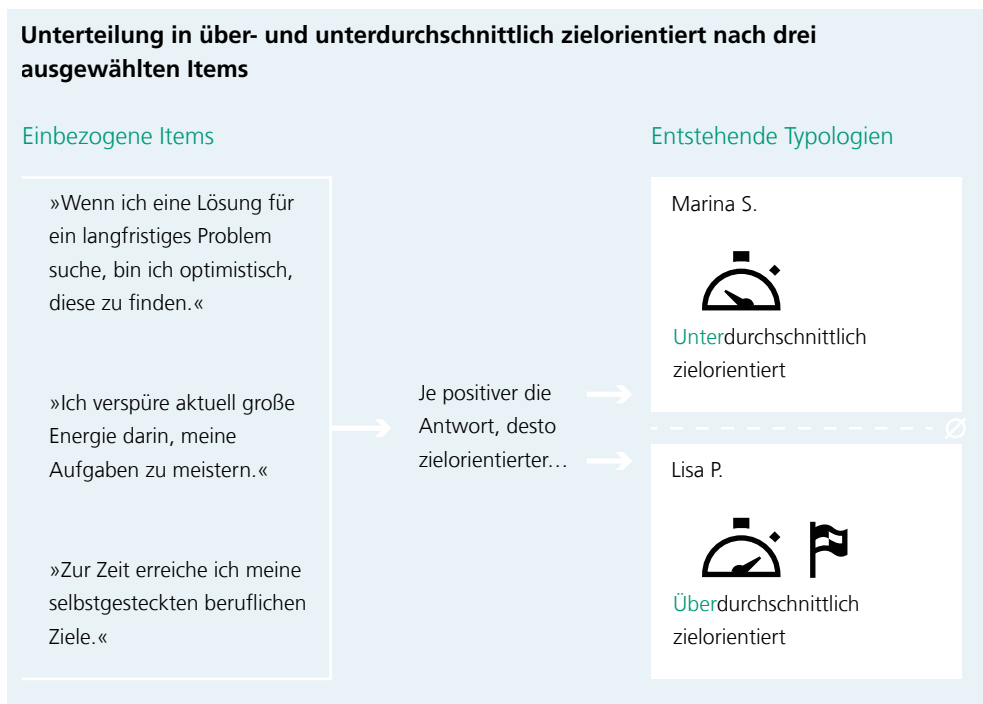


Abb. 15: Typologie beruflicher Zielorientierung.

Die deutliche Differenzierung der Antworten zeigt Abbildung 16. Es wird deutlich, dass die Mitarbeitenden, die ein höheres Maß an beruflicher Zielorientierung haben, offenbar durchgehend stärker zu Performanz-treibenden Verhaltensweisen bzw. Erlebensmustern im Berufsalltag tendieren. Die individuelle berufliche Zielorientierung prägt somit das Erfolgs- und Produktivitätserleben in der hybriden Arbeitssituation. Besonders deutlich ist der Unterschied beim Erhalt von Feedback. Während Lisa P. mit über 30 Prozent (31,7 Prozent »stimme voll und ganz zu«) angibt ausreichend und rechtzeitig Feedback zu erhalten, sind es bei Marina S. nur etwas über 10 Prozent Zustimmung (11,0 Prozent »stimme voll und ganz zu«). Zudem erkennt man, dass Zielorientiertere ein stärkeres Bewusstsein für den Beitrag der eigenen Leistung zum Gesamtziel der Organisation bekommen. Lisa P. stimmt hier mit knapp 60 Prozent vollkommen zu (59,4 Prozent »stimme voll und ganz zu«). Der weniger zielorientierte Marina S. gibt hier zum Vergleich nur 25 Prozent starke Zustimmung (24,5 Prozent »stimme voll und ganz zu«). Unsere anfängliche Hypothese, dass Indikatoren von Performanz, die eine Eigeninitiative voraussetzen, bei zielorientierteren Mitarbeitenden eher zutreffen, wird somit durch diese Ergebnisse unterstützt.

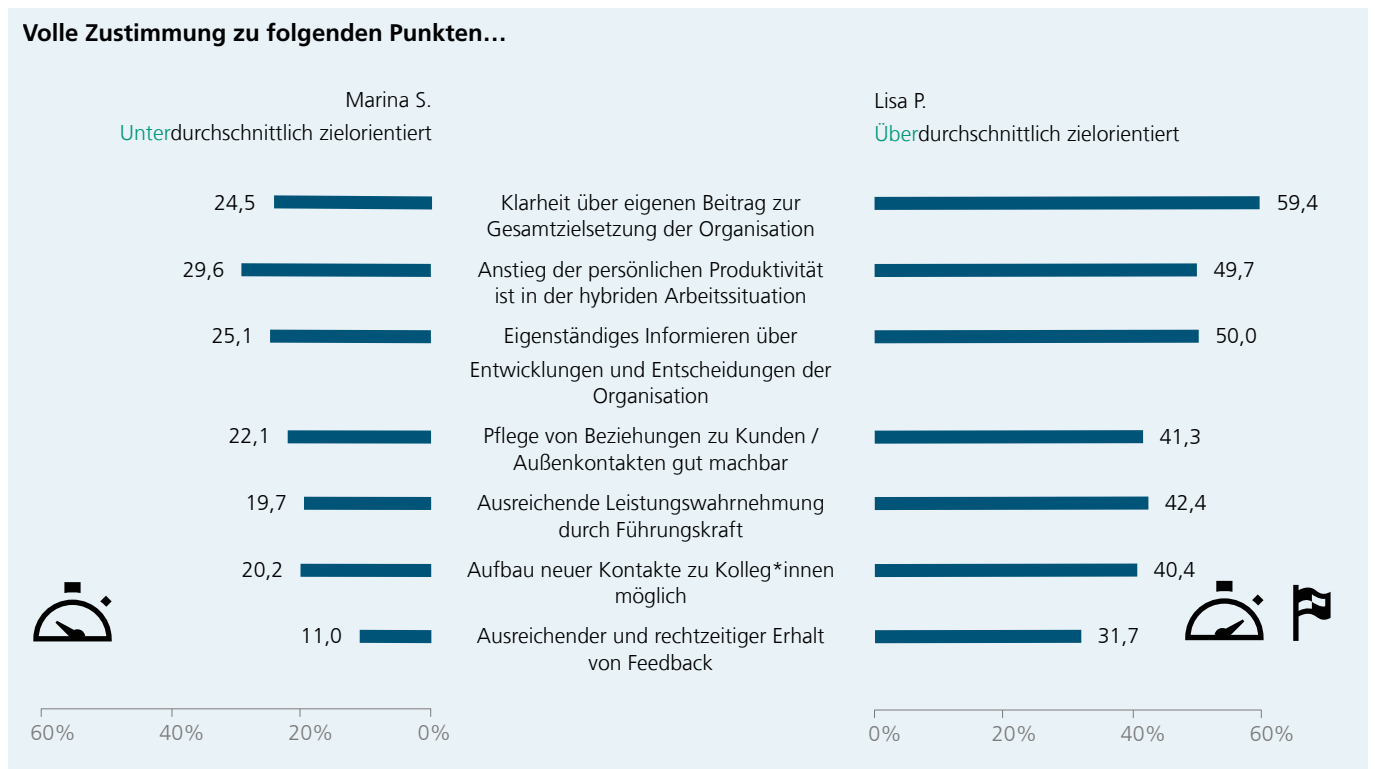


Abb. 16: Einfluss persönlicher Leistungsorientierung auf die Produktivitätseinschätzung.

## 4.7 Einfluss gesellschaftlicher Einbindung

Um die Auswirkungen der gesellschaftlichen Einbindung auf die jeweilige Performanz eines Einzelnen in der hybriden Arbeitssituation zu untersuchen, erfolgte ebenfalls eine Unterteilung der Teilnehmenden in über- bzw. unterdurchschnittlich eingebunden. Die Vorgehensweise deckt sich mit der zur Untersuchung der beruflichen Zielorientierung. Die Ergebnisse geben Aufschluss darüber, ob Mitarbeitende, die sich in der Gesellschaft stärker eingebunden fühlen, eine Neigung zu Performanz-treibenden Verhaltensweisen und Erlebensmustern haben. Wir vermuten hier, dass sich das Gefühl der gesellschaftlichen Einbindung positiv auf diese Muster und Verhaltensweisen auswirkt, da Mitarbeitende ein Gefühl von sozialer Zugehörigkeit in sich tragen und dieses sich auf die Wahrnehmung im beruflichen Kontext überträgt. Die soziale Hürde der Kontaktpflege vermuten wir daher für gesellschaftlich gut eingebundene Personen als deutlich niedriger.

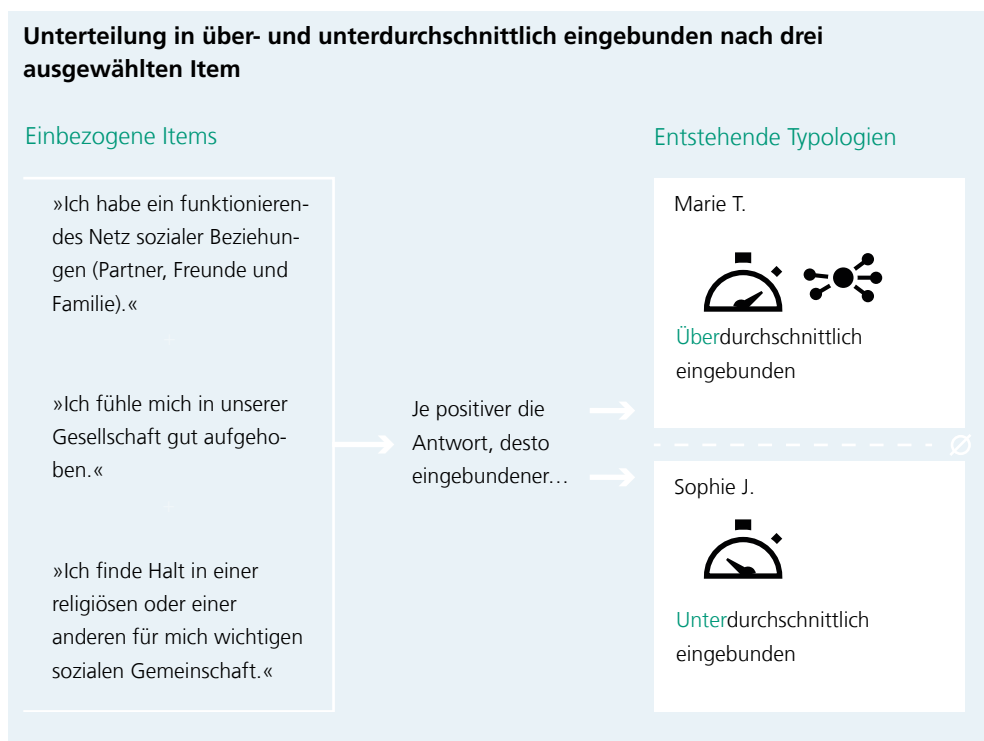


Abb. 17: Typologie gesellschaftliche Einbindung.

Um die gesellschaftliche Einbindung eines Individuums darzustellen, wurden aus der Umfrage drei Items herangezogen (vgl. Abbildung 17): Vorhandensein eines Netzes sozialer Beziehungen im Privaten (»Ich habe ein funktionierendes Netz aus sozialen Beziehungen (Partner, Freunde, Familie)«), die allgemeine gesellschaftliche Geborgenheit (»Ich fühle mich in unserer Gesellschaft gut aufgehoben«), und der Halt in einer sozialer Gemeinschaft (»Ich finde Halt in einer religiösen oder einer anderen für mich wichtigen sozialen Gemeinschaft«). Durch die Zusammenfassung der einzelnen Antworten (4-geteilte Likert-Skala von »Stimme voll und ganz zu« bis »Stimme überhaupt nicht zu«) dieser drei Items zu einem Index konnte ein Durchschnittswert für die gesellschaftliche Einbindung der Umfrageteilnehmer ermittelt und somit zwei Gruppen identifiziert werden. Die Gruppe der überdurchschnittlich eingebundenen Personen, weitergehend beschrieben als Persona Marie T., haben somit positiver auf die drei herangezogenen Items geantwortet, während die unterdurchschnittlich eingebundenen Personen, weitergehend beschrieben als Persona Sophie J., hier ein weniger positives Bild hervorriefen. Bei der Indexbildung wurden die Antwortkategorie »keine Angabe« ebenfalls nicht in die Indexierung miteinbezogen.

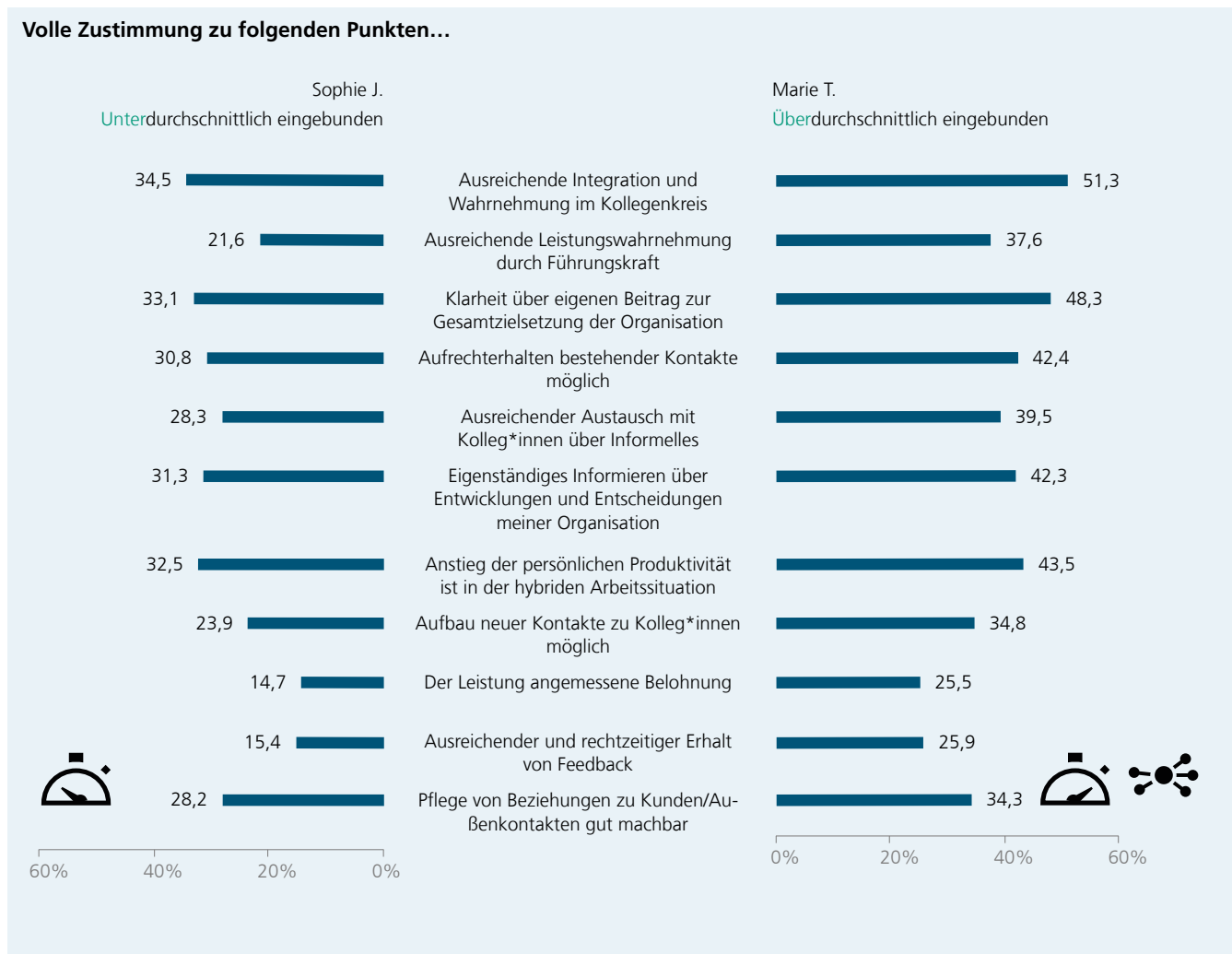


Abb. 18: Einfluss gesellschaftlicher Einbindung auf persönliche Produktivitätseinschätzung.

Es zeigt sich deutlich, dass das individuelle Gefühl der persönlichen gesellschaftlichen Einbindung auch die Einschätzung der individuellen beruflichen Integration und Bindung prägt. Menschen, die sich gut eingebunden fühlen, beurteilen ihren eigenen Beitrag besser, fühlen sich wahrgenommener, und schätzen auch den individuellen Produktivitätszuwachs als größer ein. Bei der internen Zugehörigkeit zum Kollegium wird der Unterschied sehr deutlich. Während Marie T. zu über 50 Prozent (51,3 Prozent »stimme voll und ganz zu«) zustimmt, ausreichend integriert und wahrgenommen im Kreis der Kolleginnen und Kollegen zu sein, sind es bei der weniger eingebundenen Sophie J. nur etwas mehr als ein Drittel (34,5 Prozent »stimme voll und ganz zu«). Außerdem zeigt sich eine deutliche Differenz bei der Anerkennung der eigenen Leistung durch die Führungskraft. Die überdurchschnittlich eingebundene Marie T. stimmt hier mit knapp 48 Prozent vollkommen zu (37,6 Prozent »stimme voll und ganz zu«). Die weniger eingebundene Sophie J. hingegen gibt hier nur 22 Prozent starke Zustimmung (21,6 Prozent »stimme voll und ganz zu«). Die Hypothese, dass es für besser eingebundene Mitarbeitenden leichter ist, soziale Performanz-treibende Kriterien zu erfüllen, kann durch diese Ergebnisse unterstützt werden.

## 5 Fazit: Positive Ergebnisse bei gleichzeitig differenzierter Entwicklungserwartung in der Zukunft

### Ganz überwiegend positiv...

Insgesamt bewerten wir die Ergebnisse unserer Studie als sehr überwiegend positiv, zeigen sich doch insgesamt erfreuliche Werte in Bezug auf die eingeschätzte individuelle Produktivität, erlebte Führungsleistung, Qualität von Zusammenarbeit und des Kundenkontaktes. Natürlich muss dabei der bestehende Bias der Zusammensetzung der Teilnehmenden im Blick behalten werden, jedoch können wir deutlich erkennen, wie gut die Befragten sich mittlerweile auf die hybride Arbeitswelt eingestellt haben.

### ...und dennoch längerfristig (potenziell) problematische Tendenzen

Gleichwohl sehen wir eben auch Entwicklungen, die längerfristig problematischere Tendenzen beinhalten können und daher weiterhin mit Aufmerksamkeit betrachtet werden müssen. Die Ergebnisse, die wir unter dem Stichwort der sozialen Erosion zusammengefasst haben, berühren zentrale Aspekte der Gestaltung eines aus heutiger Sicht attraktiven Arbeitsumfeldes: Teamidentität, Bindung, und darüber hinaus auch innovationskritische Aspekte des Teilens und des Weiterentwickelns von (gemeinsamem) Wissen. Wir erkennen, dass die Gewährung hybrider Arbeitsformen und der damit verbundenen individuellen Freiheiten von den Mitarbeitenden gewünscht und von den Arbeitgebern erwartet werden, damit diese im Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern attraktiv bleiben. Andererseits erkaufen wir uns damit Effekte, die möglicherweise kontraproduktiv sind und genau im Kern dessen liegen, was wir als erfolgskritisch empfinden, nämlich Bindung und langfristige Innovationsfähigkeit. Wir stehen also vor der Herausforderung, individuelle Handlungslogiken und Präferenzen mit der organisationsbezogenen Rationalität besser übereinander zu

bringen. Derzeit beobachtbar ist eine gewisse Renaissance der Präsenz, zumindest gewinnt man diesen Eindruck, wenn man die wirtschaftsbezogene Tagespresse liest.

### Die Mischung macht es

Die Arbeitswelt muss offenbar ein neues Miteinander kreieren, denn ein Zurück zu früher wird es nicht geben. Eine gesunde Mischung an dem, was Arbeitgeber tun, um das Arbeitsleben attraktiv zu gestalten, ergänzt durch das, was die Kolleginnen und Kollegen bereit sind, an lokaler Präsenz für die Sicherung der sozialen Gemeinschaft und der gemeinsamen Leistungsfähigkeit zu investieren. Investieren in Bezug auf Zeit, Geduld, aktive Kommunikation, ausschließliche Konzentration auf das Gegenüber und das gemeinsame Sachthema, das keine parallele E-Mail-Bearbeitung und Ablenkung fürchten muss. Investieren in Bezug auf genügend Zeit für informellen Austausch, gemeinsames Mittagessen und die Möglichkeit, ein angefangenes Thema auch einmal auszudiskutieren und nicht ins nächste Meeting hetzen zu müssen – all diese Zeitkontingente müssen als wirklich wertvolle und letztlich investiv wirkende Zeit verstanden werden. Wir sollten uns wieder trauen, uns füreinander Zeit zu nehmen. Aber natürlich gehört dazu auch, diese Zeit möglich zu machen und zu überdenken, in welchen Taktungen wir in den letzten Jahren unsere Kalender gestaltet haben und welche Erwartungen damit verbunden sind. Wir haben uns sehr an Arbeitstage gewöhnt, die am frühen Morgen mit der ersten virtuellen Teambesprechung beginnen, und auch in der Mittagspause noch schnell die kurze Abstimmung im Team als machbar erachten. Diese kurzfristige Verfügbarkeit und das damit mögliche Multitasking ist mit entsprechender virtueller Arbeitsorganisation verknüpft, die keine Anfahrtszeit braucht und eben schnell organisierbar ist – alles auch sehr vorteilhaft und gerne genutzt. Auch hier haben die letzten drei Jahre ihre Spuren hinterlassen, wie wir aus vielen organisationsindividuellen Arbeiten wissen.

## Gestaltungsauftrag

Wir müssen also die Hybridität gemeinsam gestalten. Dabei müssen wir die Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden ernst nehmen, und zur Kenntnis nehmen, dass Bedürfnisse sich verändert haben und es auch Beschäftigtengruppen gibt, die immer noch ein wenig mehr fordern können. Wir werden kontinuierlich dazu im Gespräch bleiben müssen, was die Betriebsgemeinschaft und das jeweilige Arbeitsumfeld an sozialem Halt gewährleisten müssen, um einen gemeinsamen Organisationserfolg zu erzielen.

## Verstetigung der Messung

Die Ergebnisse zeigen unseres Erachtens zudem, dass die zugrunde gelegte Messung einer regelmäßigen Wiederholung bedarf, um diese Gestaltungsarbeit dauerhaft zielgerichtet auslegen zu können. Wir sind derzeit in der Konzeptarbeit daran, diese Art der Messung zu verstetigen und im jährlichen Rhythmus zu wiederholen.

## Das Sozialkapital muss laufend aufgebaut werden – und wir alle müssen investieren

Damit sind wir genau bei der Fragestellung, mit der sich viele Organisationen derzeit auseinandersetzen. Gefragt sind belastbare und langfristig wirksame Strategien, um mit einem guten Mix aus Präsenz und Arbeit über Distanz die soziale Erosion möglichst einzudämmen oder gar nicht erst eintreten zu lassen. Die theoretischen Grundlagen machen deutlich, dass es hier einer aktiven gemeinsamen Anstrengung bedarf. Alle, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte wie Geschäftsleitungen, müssen jeden Tag verstehen, dass ihr Verhalten einen mittelbaren Einfluss hat, der uns wiederum auch alle betreffen wird. Auch wenn die unmittelbare, kurzfristige Rendite nicht unmittelbar ersichtlich ist.



## 6 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Pfeiler performanter Arbeitsorganisation.. . . . .	10
Abb. 2: Potenzielle Veränderungen durch die Hybridisierung der Arbeitsorganisation. . . . .	11
Abb. 3: Früh- und Spätindikatoren der Studie. . . . .	12
Abb. 4: Erhebungszeitraum und Teilnehmende der Studie.. . . . .	14
Abb. 6: Anwesenheitsverpflichtungen nach Branche.. . . . .	15
Abb. 5: Anteil mobiler Arbeit bei den Teilnehmenden. . . . .	15
Abb. 7: Sichtbarkeit, Involviertheit und informelle Kontakte zu Führungskraft und neuen Kolleginnen und Kollegen. . . . .	17
Abb. 8: Involviertheit und informelle Kontakte im eigenen Team.. . . . .	18
Abb. 9: Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. . . . .	19
Abb. 10: Führungspräsenz . . . . .	20
Abb. 11: Gruppenkompetenz. . . . .	22
Abb. 12: Soziale Erosion als langfristige Folge hybrider Arbeit. . . . .	23
Abb. 13: Einschätzungen zur persönlichen Produktivität. . . . .	25
Abb. 14: Referenzwerte zur persönlichen Produktivität aus der HR-Befragung von IAO und DGFP. Quelle: Hofmann et al 2023. . . . .	26
Abb. 15: Typologie beruflicher Zielorientierung. . . . .	27
Abb. 16: Einfluss persönlicher Leistungsorientierung auf die Produktivitätseinschätzung. . . . .	28
Abb. 17: Typologie gesellschaftliche Einbindung. . . . .	29
Abb. 18: Einfluss gesellschaftlicher Einbindung auf persönliche Produktivitätseinschätzung. . . . .	30

# 7 Literaturverzeichnis

---

- Carter, T., Nolan, B. (2023): You're more productive in the office, say elite CEOs. Data seems to back them up, in: CEO Claims About Office Productivity Are Backed up by Data (businessinsider.com), Abruf am 8. September 2023
- Dewey, J. (1933). *How We Think: A Restatement of the Relation of Reflective Thinking to the Educative Process*. Boston, MA: D.C. Heath & Co Publishers.
- Erke, A. / Hurrell, B. (2001). Gruppenkompetenz als Schlüsselvariable teilautonomer Arbeitsgruppen, in: in: Mannheimer Beiträge, 5 (3), 71 – 78
- Evans, A. M., Meyers, M. C., Van De Calseyde, P. P. & Stavrova, O. (2021). Extroversion and conscientiousness predict deteriorating job outcomes during the COVID-19 transition to enforced remote work. *Social Psychological and Personality Science*, 13(3), 781–791. <https://doi.org/10.1177/19485506211039092>
- Garrison, D. R., Anderson, T. & Archer, W. (1999). Critical inquiry in a Text-Based Environment: Computer Conferencing in Higher Education. *Internet and Higher Education*, 2(2–3), 87–105. [https://doi.org/10.1016/s1096-7516\(00\)00016-6](https://doi.org/10.1016/s1096-7516(00)00016-6)
- Hofmann, J., Piele, C., Piele, A., Fraunhofer IAO & Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP). (2020). Befragungsreihe »Arbeiten im New Normal«. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. <https://www.iao.fraunhofer.de/de/forschung/forschungsbereiche/organisationsentwicklung-und-arbeitsgestaltung/befragungsreihe-arbeiten-im-new-normal.html>
- Fischer, J. A., Hüttermann, H. & Siebenaler, T. (2020). High-Performance-Team-Survey (HPTS). gesis. [https://zis.gesis.org/skala/Fischer-HProzentC3ProzentBCttermann-Siebenaler-High-Performance-Team-Survey-\(HPTS\)](https://zis.gesis.org/skala/Fischer-HProzentC3ProzentBCttermann-Siebenaler-High-Performance-Team-Survey-(HPTS))
- o.V.: CEO Claims About Office Productivity Are Backed up by Data (businessinsider.com)
- Rowold, J. & Poethke, U. (2018). FIF - Fragebogen zur integrativen Führung | Testzentrale. <https://www.testzentrale.de/shop/fragebogen-zur-integrativen-fuehrung.html>
- Schmoll, R. & Süß, S. (2021). Der Einfluss von zeit- und ortsflexibler Arbeit auf die Arbeitgeberattraktivität. *PERSONAL-quarterly- Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis*. <https://www.haufe.de/download/personalquarterly-12021-future-work-personalquarterly-532240.pdf>
- Skora, T. (2018). Pendelmobilität und Familiengründung. Zum Zusammenhang von berufsbedingtem Pendeln und dem Übergang zum ersten Kind. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. <https://www.bib.bund.de/Publikation/2018/Pendelmobilitaet-und-Familiengruendung.html?nn=1219452>
- Versus-Magazin (2023): vom 8. September 2023, <https://37df7a1221a9416ba08536e33c6ae87a.marketingusercontent.com/m/view/xjtUx2nGZa6UP-mRUIGsxuZ0bxzJMvoz0rnsigmokVTK0x#msdynttrid=4CGPKCammsId-fyqcYxq2L97O7qa8FrXH6ckgDVk9w>
- Wei, M. (2020). Social Distancing and Lockdown – An Introvert's Paradise? An empirical investigation on the association between introversion and the psychological impact of COVID19-Related circumstantial changes. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.561609>
- Wikipedia-Autoren. (2009). Wert-Erwartungstheorie. [de.wikipedia.org. https://de.wikipedia.org/wiki/Wert-Erwartungstheorie](https://de.wikipedia.org/wiki/Wert-Erwartungstheorie)

Wöhrmann, A. M., Dilchert, N. & Michel, A. (2020). Working time flexibility and work-life balance. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 75(1), 74–85. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00230-x>

Work Trend Index Research and data on the trends reshaping the world of work. (2023). microsoft.com. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/>

Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2021). Big Five traits as predictors of perceived stressfulness of the COVID-19 pandemic. *Personality and individual differences*, 175, 110694. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110694>



# Impressum

---

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft  
und Organisation IAO  
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart  
[www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)

## **Kontakt**

Dr. Josephine Hofmann  
Tel. +49 711 970-2095  
[josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de](mailto:josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de)

## **Mitwirkende**

Dr. Wolfgang Beinhauer, Alina Käfer, Christiane Kleinewefers,  
Adriana Laurenzano, Jana Oczko-Kropp, Christian Piele, Claudia Ricci,  
Valerie Wienken

## **DOI (kostenlose PDF-Version)**

<http://dx.doi.org/10.24406/publica-1949>

## **Satz und Gestaltung**

Franz Schneider und Viktoria Klumpp, Fraunhofer IAO

## **Titelbild**

Fraunhofer IAO, Bild generiert mit DALL-E 2

© Fraunhofer IAO



## Kontakt

---

Dr. Josephine Hofmann  
Tel. +49 711 970-2095  
[josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de](mailto:josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de)

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft  
und Organisation IAO  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart  
[www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)