

FlexWork Trendstudie

New Work und mobiles Arbeiten in der Schweiz 2024



Alain Soltermann MSc
Dr. Johann Weichbrodt

Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

Olten, Januar 2025

Impressum

Autoren

Alain Soltermann, MSc in Psychologie, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung IfK. Sein Arbeitsschwerpunkt ist die Erforschung innovativer Ansätze zur Arbeitsgestaltung.

Johann Weichbrodt, Dr. sc, ist Organisationspsychologe und Senior Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung IfK. Er forscht zur Gestaltung flexibler Arbeit und anderen neuen Arbeitsformen, mit Fokus auf Organisationsentwicklung und transformativem Lernen.

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie
Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung
Forschungsgruppe «Gestaltung flexibler Arbeit»

Postadresse: Riggerbachstrasse 16, 4600 Olten, Schweiz

Diesen Bericht, sowie alle früheren Studien in dieser Reihe, finden Sie auf der Webseite <https://www.fhnw.ch/flexwork-trendstudie>

Zitiervorschlag:

Soltermann, A. & Weichbrodt, J. (2025). *FlexWork Trendstudie. New Work und mobiles Arbeiten in der Schweiz 2024*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

<https://doi.org/10.26041/fhnw-11786>



© 2025 bei den Autoren. Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) (CC-BY 4.0).

Zusammenfassung

Zum fünften Mal seit 2014 befragten wir ein repräsentatives Sample von ca. 2'000 Erwerbstätigen in der Schweiz zu mobiler Arbeit – neu auch zu weiteren Aspekten von New Work. Zwar gibt es für New Work keine einheitliche Definition, im Kern geht es jedoch um erfüllendere und selbstbestimmtere Arbeit → [Kapitel 2](#). Deshalb nutzten wir auch das Konzept des psychologischen Empowerment: Dies ist in der Schweiz recht hoch ausgeprägt (im Schnitt ein Wert von 5.55 auf einer Skala von 1 bis 7) und korreliert mässig mit Arbeitszufriedenheit und Bindung an die Organisation und schwach mit Life Domain Balance. → [Kapitel 3](#).

New Work ist in der Schweiz kein Nischenphänomen – etwa 30% setzen mindestens eine konkrete New Work Praktik ein. Am weitesten verbreitet sind Kanban (11%), Scrum (8%), OKRs (7%), Design Thinking (6%) und Communities of Practice (5%). Nutzende von New Work Praktiken zeigen leicht erhöhtes Empowerment und haben eine bessere Life Domain Balance und Bindung an die Organisation. → [Kapitel 4](#). Knapp 40% der Erwerbstätigen sagen, dass ihr Team selbstorganisiert ist. Dieser Wert ist etwas erhöht bei denen, die New Work Praktiken nutzen. Der Zusammenhang ist aber nicht sehr gross – es gibt also auch New Work Praktizierende, die nicht selbstorganisiert sind, und andersherum. Selbstorganisierte Teams sind in allen Branchen deutlich vertreten, am meisten aber in der IT-Branche. → [Kapitel 4.4](#). Die Bedingungen für persönliche Entwicklung sind bei den Schweizer Erwerbstätigen eher gut ausgeprägt. Werte einer entsprechenden Skala (von 1 bis 7) liegen bei 5.0. Hohe Werte gehen tendenziell mit höherem Empowerment-Erleben, stärkerer Bindung an die Organisation, und besserer Life Domain Balance einher. → [Kapitel 5](#).

In den letzten zwei Jahren hat der Anteil mobil arbeitender Erwerbstätiger erneut leicht zugenommen: Rund die Hälfte (51%) arbeiteten 2024 zumindest gelegentlich mobil. Männer arbeiten dabei mehr mobil als Frauen. Altersunterschiede gibt es nur bedingt: Der Anteil

mobil Arbeitender ist bei allen zwischen 25 und 64 ähnlich hoch, bei den Jüngeren etwas geringer und bei den über 64-jährigen etwas höher. In Grossunternehmen wird deutlich mehr mobil gearbeitet. → [Kapitel 6](#). Die meisten sind mit ihrem Ausmass mobiler Arbeit zufrieden, einige würden aber gerne mehr mobil arbeiten. Mit dem Alter scheint sich dabei eine immer bessere Passung von Wunsch und Wirklichkeit einzustellen. → [Kapitel 7.1](#). Für 27% ist die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, bei der Jobsuche «sehr wichtig», für weitere 15% sogar ein Muss-Kriterium. Diese Werte sind mit den Jahren stark gestiegen, seit 2022 aber eher unverändert. → [Kapitel 7.2](#). Starke negative Auswirkungen mobiler Arbeit auf die Zusammenarbeit werden nur von etwa 10% wahrgenommen. → [Kapitel 7.3](#). In den meisten Organisationen herrscht eine positive Haltung gegenüber mobiler Arbeit, die sich bei fast der Hälfte der Befragten durch die Erfahrungen während der Pandemie weiter verbessert hat. → [Kapitel 7.4](#).

Das mobile Arbeiten ist für die meisten Beschäftigten klar geregelt, am häufigsten (28%) wird es in einem bestimmten Umfang erlaubt (im Schnitt 1.7 Tage pro Woche). Liberalere Regelungen, wie z.B. Empfehlungen, sind bei 15% zu finden, und 12% können komplett frei entscheiden. Eine breite «Zurück-ins-Büro» Bewegung können wir nicht feststellen, eher eine leichte Liberalisierung. Je liberaler die Regelung, desto höher die Zufriedenheit und auch die Life Domain Balance. → [Kapitel 8](#). Co-Working Spaces werden wieder ähnlich intensiv genutzt wie vor der Pandemie. Rund die Hälfte der Beschäftigten ist an mindestens 3.5 Tagen pro Woche vor Ort, viele meinen aber, 2.5 bis 3 Tage würden ausreichen. → [Kapitel 9](#).

Einzelbüros und Gruppenbüros sind der häufigste Bürotyp, Veränderungen sind kaum erkennbar, allerdings hat Desk Sharing klar zugenommen (von 17% der Bürotätigen in 2020 auf 27% in 2024). Je kleiner das Büro, desto zufriedener sind die Erwerbstätigen damit – ausgenommen Grossraumbüros mit einem Zonenkonzept. → [Kapitel 10](#).

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Was ist New Work?	7
3	Psychologisches Empowerment	9
3.1	Erleben von Empowerment in der Schweiz und Zusammenhänge	11
4	Arbeitspraktiken im Themenfeld New Work	13
4.1	Bekanntheit und Nutzung verschiedener Arbeitspraktiken	15
4.2	Bedeutung für gute Arbeit	17
4.3	Zusammenhänge	18
4.4	Selbstorganisation im Team	20
5	Entwicklungskultur	22
6	Mobile Arbeit in der Schweiz und deren Verbreitung	26
6.1	Verbreitung mobile Arbeit über die die letzten 10 Jahre	27
6.2	Demografische und Arbeitsbezogene Unterschiede	29
7	Bedeutung von mobiler Arbeit	33
7.1	Zufriedenheit mit dem Ausmass	33
7.2	Relevanz bei der Jobsuche	35
7.3	Wahrgenommene (negative) Effekte	36
7.4	Erlebte Einstellung in den Organisationen	37
8	Regelung mobiler Arbeit	39
8.1	Verbreitung verschiedener Arten von Regelungen	40
8.2	Entscheidungsinanz bei der Wahl der Regelung	41
8.3	Beurteilung der Regelung	41
8.4	Zusammenhang der Regelungen mit diversen Kenngrössen	43
9	Arbeiten an unterschiedlichen Orten	44
9.1	Arbeitsorte und Zeit pro Arbeitsort	44
9.2	Realität und Idealvorstellung der Anzahl Tage vor Ort	46
10	Flexible Arbeit im Büro	48
10.1	Desksharing	49
10.2	Zufriedenheit mit dem Bürotyp	51
11	Vorgehen und Methode	52
11.1	Herkunft ausgewählter Variablen	54
12	Literatur	55

1 Einleitung

Die FlexWork Trendstudie – Bewährtes fortsetzen und neue Bereiche abdecken

Mit dieser Studie setzen wir eine langjährige Untersuchungsreihe zu neuen Arbeitsformen in der Schweiz fort und knüpfen an die Forschungstätigkeiten der Gruppe «Gestaltung flexibler Arbeit» an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW an. 2014 befragten wir zum ersten Mal ein repräsentatives Sample zur Verbreitung von mobil-flexibler Arbeit in der Schweiz (Weichbrodt, 2014). In den darauffolgenden drei Studien in 2016, 2020 und 2022 lag der Fokus ebenfalls auf mobilem Arbeiten, insbesondere dem Homeoffice und dessen produktiver Gestaltung aus individueller und organisationaler Sicht. Wir konnten zeigen, dass die stärksten Motive der Erwerbstätigen für mobiles Arbeiten das Autonomieerleben und ungestörtes und produktiveres Arbeiten im Homeoffice sind (Weichbrodt, Berset & Schläppi, 2016). Wir konnten den «Corona-Schub» bei der Verbreitung mobiler Arbeit dokumentieren – und die teils raschen, teils aber auch zögerlichen Reaktionen der Unternehmen darauf (Weichbrodt, Bruggmann & Folie, 2020). Parallel zur grösseren Verbreitung dieser Arbeitspraktik stiegen einerseits die Erwartungen der Beschäftigten an die Unternehmen, andererseits aber auch die wahrgenommenen Probleme und Herausforderungen. Einen Fokus legten wir daher insbesondere bei der Frage, wie mobiles Arbeiten bestmöglich reguliert werden kann (Weichbrodt & Soltermann, 2022).

Die FlexWork Trendstudie ist die einzige Langzeit-Studienreihe in der Schweiz, die sich vertieft mit mobilem Arbeiten beschäftigt. Diese Errungenschaft wollten wir bei der aktuellen Durchführung in 2024 weitertragen – und uns dennoch inhaltlich erweitern, denn die

Arbeitswelt transformiert sich weiter. Zum Start dieser Studienreihe in den 2010er Jahren gab es in den Unternehmen und in den Medien intensive Diskussionen rund um mobiles Arbeiten, aber wenig gute Daten zu Verbreitung und Auswirkungen. Heute haben wir inzwischen eine sehr gute wissenschaftliche Datenlage, was das Homeoffice angeht – andere neue Arbeitsformen wie Agilität, Selbstorganisation oder neue Führungsansätze sind aber deutlich weniger gut untersucht.

Wie ist diese Studienreihe finanziert?

Diese Studie, wie auch die vorherigen Durchführungen, wurde zu einem Teil von der «Work Smart Initiative» finanziert. **Dafür bedanken wir uns sehr herzlich!** Einen weiteren Teil der Kosten trug die Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW selbst.

Die Work Smart Initiative wurde 2015 gegründet und war ein Verein, der von mehreren grossen und kleineren Schweizer Unternehmen getragen wurde und sich für die Förderung von flexiblen und mobilen Arbeitsformen in der Schweiz einsetzte. Der Verein wurde Anfang 2023 aufgelöst.

Neuer Fokus auf weitere New Work Praktiken

In dieser Studie setzen wir uns daher zum Ziel, mehr Arbeitsformen und auch mehr Zusammenhänge abzudecken, um einen soliden empirischen Beitrag zum gesellschaftlichen «New Work»-Diskurs leisten zu können. Was genau ist eigentlich New Work? Ist es nur ein Nischenphänomen? Wie verbreitet sind verschiedene New-Work-Praktiken, auch im Vergleich zum Homeoffice? Welche Zusammenhänge zwischen New Work und dem Arbeitserleben gibt es? Diese und weitere Fragen werden in unserer aktuellen Studie beantwortet – zusätzlich zum bewährten Themenbereich des mobilen Arbeitens. Mit der



Studie wollen wir dazu beitragen, dass Diskussionen rund um New Work und mobile Arbeit evidenzbasiert und kompetent in Unternehmen, in den Medien und in der Gesellschaft allgemein geführt werden können.

Forschung bedeutet auch immer, Ressourcen klug einzusetzen. Mit der inhaltlichen Erweiterung auf weitere New Work Themen entschieden wir uns daher, dieses Mal keine parallele Befragung bzw. Einschätzung von Unternehmen und Verwaltungen mit dem «FlexWork Phasenmodell» durchzuführen.

Die Studie wurde zu einem Teil von der Work Smart Initiative finanziert (siehe Infobox auf der vorherigen Seite). Wie in den vorigen

Durchführungen befragten wir wieder ein Sample von rund 2'000 erwerbstätigen Personen aus der Deutsch- und Westschweiz, vermittelt und durchgeführt vom Marktforschungsinstitut intervista AG. Die Personen wurden nach spezifischen demografischen Kriterien (Geschlecht, Altersgruppe, Erwerbsart, Bildungsabschluss, Sprache) so ausgewählt, dass sie der schweizerischen Erwerbstätigenbevölkerung entsprechen. Die Befragung wurde im August 2024 durchgeführt. Mehr über die Methodik und das Sample finden Sie in *Kapitel 11*. Dieser Bericht beinhaltet einige statistische Kennzahlen. In der *Infobox unten* wird erklärt, wie diese zu verstehen und zu interpretieren sind.

Statistische Kennzahlen

Der **Mittelwert (M)**, auch **Durchschnitt** genannt, gibt eine allgemeine Vorstellung davon, wo das Zentrum der Daten liegt. Er wird oft verwendet, um Gruppen miteinander zu vergleichen. Er wird berechnet, indem man alle Werte einer Gruppe zusammenzählt und dann durch die Anzahl dieser Werte teilt.

Der **P-Wert (p)** ist eine Kennzahl, die in der Statistik verwendet wird, um die Wahrscheinlichkeit zu bestimmen, dass ein beobachtetes Ergebnis zufällig zustande gekommen ist. Er hilft uns zu entscheiden, ob ein Effekt oder Unterschied in den Daten statistisch signifikant ist. Ein kleiner P-Wert (meist weniger als 0.05) deutet darauf hin, dass das Ergebnis eher nicht durch Zufall zustande kam und dass es einen echten Unterschied oder Effekt gibt.

Die Effektstärke **Omega-Quadrat (ω^2)** ist eine Kennzahl, die in der Statistik verwendet wird, um die Grösse eines Effekts zu quantifizieren. Sie gibt an, wie stark eine unabhängige Variable eine abhängige Variable beeinflusst. Effektstärken helfen uns zu verstehen, wie bedeutsam ein statistisch signifikanter Unterschied oder Zusammenhang in der Praxis ist. Die Werte von ω^2 können wie folgt interpretiert werden: Ein Wert von etwa 0.01 zeigt einen kleinen Effekt, 0.06 einen mittleren Effekt und 0.14 oder mehr einen großen Effekt an (Cohen, 1988).

Die **Korrelation (r)** misst den Zusammenhang zwischen zwei Variablen. Sie gibt an, ob und wie stark zwei Variablen miteinander zusammenhängen. Eine positive Korrelation bedeutet, dass beide Variablen dazu neigen, sich in die gleiche Richtung zu bewegen (wenn eine steigt, steigt die andere auch). Die Korrelation wird auf einer Skala von -1 bis 1 gemessen, wobei $r=1$ eine perfekte positive Korrelation und $r=-1$ eine perfekte negative Korrelation darstellt (wenn eine Variable hoch ist, ist die andere niedrig). Ein Wert von $r=0$ bedeutet, dass kein Zusammenhang besteht. In der Psychologie zeigt ein Wert von etwa 0.1 einen schwachen Zusammenhang, 0.3 einen mässigen Zusammenhang und 0.5 oder mehr einen starken Zusammenhang (Cohen, 1988). Zu beachten ist, dass eine Korrelation nichts über die kausale Beziehung (Ursache-Wirkung) der beiden Variablen aussagt.



2 Was ist New Work?



Der Begriff «New Work» wird heute breiter interpretiert als noch bei seiner Entstehung um die 1980er Jahre. Im Kern steht jedoch weiterhin die Idee einer flexiblen, erfüllenden und selbstbestimmten Arbeitswelt, die sowohl individuelle als auch wirtschaftliche Bedürfnisse berücksichtigt.

Die Anforderungen an die Arbeit haben sich durch den technologischen Fortschritt, die globale Vernetzung und den gesellschaftlichen Wertewandel verändert. Die Welt und insbesondere die Arbeitswelt ist heute volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig (kurz: VUCA). Es stellt sich die Frage, wie die Gestaltung von Arbeit heute aussehen sollte, um sowohl die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden als auch die Anforderungen der Wirtschaft zu erfüllen.

Im Zuge dieser Diskussion taucht häufig der Begriff «New Work» auf – ein Schlagwort, das viele schon einmal gehört haben, aber nur selten präzise erklärt wird.

Woher stammt der Begriff «New Work» eigentlich?

Geprägt wurde der Begriff vom Sozialphilosophen und Anthropologen Fritjof Bergmann um die 1980er Jahre. Bergmann war der Meinung, dass traditionelle Arbeitsmodelle für die Arbeitsnehmenden oft entfremdend und unbefriedigend sind (Bergmann, 2004). In den 1970er Jahren beobachtete er in Flint, Michigan, dass viele Beschäftigte der Automobilindustrie durch computergestützte Automatisierung ihre Arbeitsplätze verloren. Dies inspirierte ihn dazu, seine Vision einer modernen Arbeitswelt zu entwickeln. Die Idee von Arbeit, die die Entfaltung individueller Potenziale und die Verwirklichung persönlicher Ziele ermöglichen soll, hat Bergmann New Work getauft. Er betonte, wie wichtig es sei, Arbeit zu finden, die man wirklich, wirklich will und Tätigkeiten zu integrieren, die sowohl Einkommen sichern als auch persönlich befriedigend sind.

In seinen eigenen Worten: „Das Ziel der neuen Arbeit besteht nicht darin, die Menschen von der Arbeit zu befreien, sondern die Arbeit so zu transformieren, damit sie freie, selbstbestimmte, menschliche Wesen hervorbringt.“ (Bergmann, 2004, S. 12)

Bergmanns Konzept stellte damals sowohl eine Alternative zum kapitalistischen als auch zum kommunistischen Arbeitsmodell dar und führte zu einer kritischen Auseinandersetzung mit dem System der Lohnarbeit und den Bedürfnissen der Arbeitenden. Es war eine philosophische und gesellschaftskritische Auseinandersetzung mit dem damaligen Arbeitsmodell.

Und heute?

New Work als Begriff hat sich im Laufe der Zeit weiterentwickelt und wird heute unterschiedlich interpretiert.

Dies zeigen auch Ergebnisse aus dem New Work-Barometer 2024 (Schermuly et al., 2024). Sie befragten n=628 Organisationsvertreter*innen aus dem DACH-Raum nach ihrem Verständnis von New Work, indem sie ihnen vier verschiedene Definitionen vorlegten und zu jeder eine Einschätzung auf einer Skala von (1 «überhaupt nicht») bis 7 («voll und ganz») einholten. Bergmanns Verständnis von New Work teilen nur wenige (M=3.45). Deutlich mehr Zuspruch erhält das Verständnis, dass mit New Work-Massnahmen mobiles Arbeiten und Homeoffice ermöglicht werden sollen (M=4.91). Die höchsten Zustimmungen erhalten die Definition der New Work-Charta mit ihren fünf Prinzipien Freiheit, Selbstverantwortung, soziale Verantwortung, Entwicklung und Sinn (humanfy.de) sowie New Work als

Massnahmen, die das psychologische Empowerment stärken sollen (M=5.69 resp. M=5.85). Mehr zum Empowerment im nächsten Kapitel.

New Work wird also inzwischen deutlich breiter interpretiert als noch zu seiner ursprünglichen Konzeption. Das macht den Begriff schwerer fassbar. Ist denn alles New Work, was sich mit der Veränderung der Arbeitswelt befasst? Das würde das Konzept wahrscheinlich wenig brauchbar machen. Zur Orientierung greifen wir auf Bergmanns ursprüngliches Verständnis zurück. Für ihn bedeutet New Work einen tiefgreifenden Wandel der Arbeitswelt, der sich an den Bedürfnissen und Potenzialen der Menschen ausrichtet. Im Mittelpunkt stehen dabei die Erfahrung von Arbeit als sinnvoll und erfüllend sowie die Förderung von Autonomie und Eigenverantwortung. Die Prinzipien der New Work-Charta verfolgen eine ähnliche Ausrichtung.

Umgesetzt werden sollen diese Prinzipien mit einer Reihe von Massnahmen zur Steigerung der Flexibilisierung der Arbeit (z. B. zeitlich und örtlich), zur Förderung des Gesundheits-

managements und zur Neugestaltung der Zusammenarbeit und der Führung. Diese Umsetzung wird auch *strukturelles Empowerment* genannt (Schermuly, 2024). Aus individueller Sicht spielt dabei das Erleben von Empowerment, also das *psychologische Empowerment* eine zentrale Rolle, also sich als befähigt zu erleben und Einfluss haben zu können (siehe *Kapitel 3*).

Positive Wirkungen

Neben der intrinsischen Bedeutung von mehr Freiheit, Autonomie und Eigenverantwortung werden von New Work-Massnahmen eine Reihe von positiven individuellen und organisatorischen Wirkungen erhofft. Diese können vielfältig sein und umschliessen beispielsweise eine gesteigerte Arbeitszufriedenheit, stärkere Bindung an die Organisation, weniger Stress, eine bessere Life Domain Balance, extraproduktives Verhalten, eine bessere Arbeitsleistung oder auch gesteigerte Innovationen.

Abschliessend fassen wir das Konzept «New Work» mit folgender Definition zusammen:

New Work stellt kein einzelnes Modell dar. Es ist ein Sammelbegriff und vereint Ansätze oder Methoden, die darauf abzielen, Arbeit als bedeutsam(er) zu erleben und mehr Freiheit, Autonomie und Eigenverantwortung zu ermöglichen. Viele New Work Ansätze schliessen dabei auch eine organisationale Sicht (z.B. effektivere gemeinsame Zielerreichung oder mehr Innovationen) mit ein, es geht also um «bessere» Arbeit für Menschen wie für Organisationen.



3 Psychologisches Empowerment

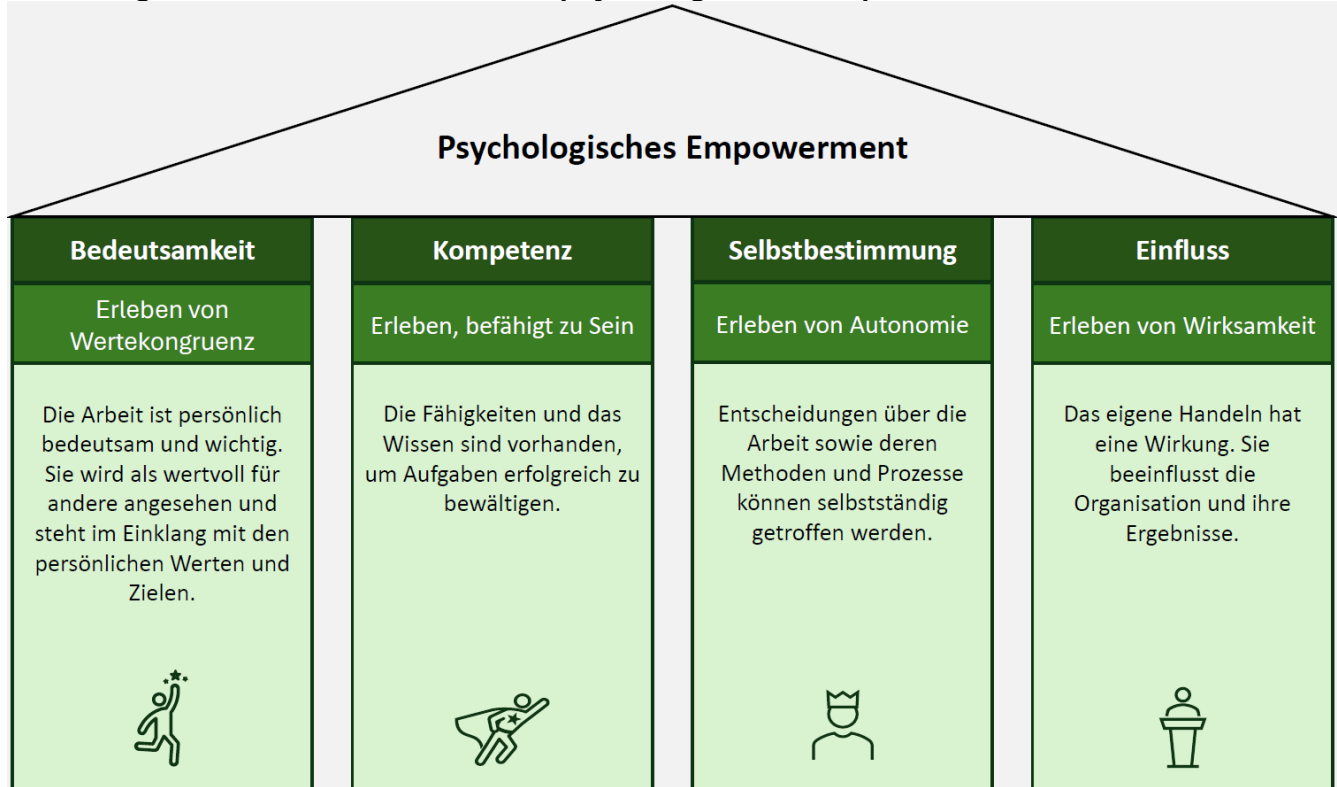
Psychologisches Empowerment beschreibt die individuelle Überzeugung, Einfluss auf das Arbeitsumfeld ausüben zu können und in der Lage zu sein, die Arbeit zu beeinflussen und bedeutsame Beiträge zu leisten. Das Konzept umfasst die vier Dimensionen Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss. Psychologisches Empowerment stellt die individuelle Interpretation von strukturellem Empowerment (oder New Work-Massnahmen) dar.



Das Kompetenzerleben ist bei Schweizer Erwerbstätigen mit einem Mittelwert von 6.19 (Skala von 1 bis 7) am höchsten, Einfluss wird mit 4.97 am niedrigsten erlebt. Gesamtmittelwert: 5.55.

Psychologisches Empowerment hängt positiv mit einigen Eigenschaften der Arbeit zusammen. Arbeitszufriedenheit war mit höherem Empowerment erhöht ($r=0.30$), wobei Bedeutsamkeit die wichtigste Komponente für Arbeitszufriedenheit ist ($r=0.38$). Darüber hinaus zeigen sich positive Korrelationen mit der Bindung an die Organisation ($r=0.33$), Life Domain Balance ($r=0.14$) und eine negative Korrelation mit Stress ($r=-0.22$).

Abbildung 1. Die vier Dimensionen von psychologischem Empowerment



Anmerkung. Eigene Visualisierung des Konzepts psychologisches Empowerment in Anlehnung an Schermuly (2024).

Psychologisches Empowerment bezieht sich auf die individuelle Überzeugung einer Person, Einfluss auf ihr Arbeitsumfeld ausüben zu können und in der Lage zu sein, ihre Arbeit zu beeinflussen und bedeutsame Beiträge zu leisten (Spreitzer, 1995). Das Konzept umfasst die vier Dimensionen Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss. In *Abbildung 1* werden die vier Dimensionen genauer beschrieben. Nach dem Modell fühlen Personen psychologisches Empowerment, wenn sie alle vier Dimensionen als stark ausgeprägt erleben. Man kann es sich wie ein Haus mit vier Säulen vorstellen. Für ein ausgeprägtes psychologisches Empowerment müssen alle Säulen tragfähig sein. Wenn eine Säule nur schwach oder gar nicht vorhanden ist, wird das gesamte Konstrukt weniger stabil.

Bedingungen und Zusammenhänge von psychologischem Empowerment

Wie in dem Modell in *Abbildung 2* aufgezeigt, wird psychologisches Empowerment von strukturellem Empowerment (auch New Work-Massnahmen), also von organisatorischen Strukturen und Rahmenbedingungen sowie der in Organisationen vorherrschenden Führungskultur, beeinflusst (Schermuly, 2024). Diese Beziehung wird in folgendem Zitat treffend zusammengefasst:

«Psychologisches Empowerment [...] wird durch soziostrukturelle Bedingungen (z.B. die Führungskultur in der Organisation oder die Organisationsstrukturen) beeinflusst. Das psychologische Empowerment stellt die individuelle Interpretation des strukturellen Empowerments dar.»

(Schermuly, 2024, S. 79)

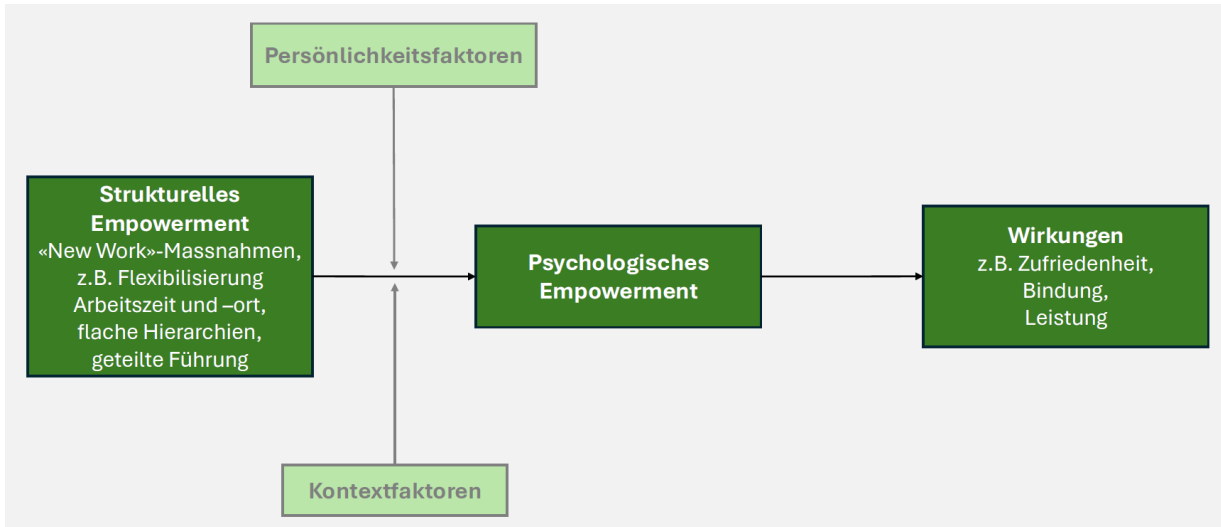
Merkmale der eigenen Persönlichkeit und Kontextfaktoren wirken auf diese Beziehung ein. Ein hohes erlebtes psychologisches Empowerment wiederum ist mit einer Reihe von positiven Wirkungen assoziiert. Positive Zusammenhänge wurden mit Arbeitszufriedenheit, Bindung an die Organisation, extraproduktivem Verhalten, Leistung, Innovationsverhalten und intrinsischer Motivation nachgewiesen (Seibert et al., 2011; Llorente-Alonso et al., 2023). In den beiden Studien wurden zudem negative Zusammenhänge mit Stress und Fluktuationsabsichten gezeigt.

Wie in *Kapitel 2* diskutiert wurde, umschliesst «New Work» eine Reihe von Massnahmen, die mehr Freiheit, Autonomie und Eigenverantwortung ermöglichen sollen. Davon werden verschiedene positive Wirkungen erhofft. psychologisches Empowerment kann als das Bindeglied zwischen den New Work Massnahmen und den gewünschten Effekten verstanden werden. Nur wenn betroffene Personen die Wirkung von New Work Massnahmen oder strukturellem Empowerment auch als ermächtigend erleben, kann es positive Effekte mit sich bringen.

Messung

Spreitzer (1995) hat eine validierte Messung von psychologischem Empowerment vorgestellt. Gemessen wird es mit 12 Items auf einer Zustimmungsskala von 1 («stimme überhaupt nicht zu») bis 7 («stimme voll und ganz zu»). Jeweils 3 Items werden zu einer der vier Sub-Skalen zusammengeführt. Diese werden für den Gesamtwert gemittelt. Nachfolgend schauen wir uns an, wie Empowerment bei den Erwerbstätigen in der Schweiz ausgeprägt ist.

Abbildung 2. Bedingungen von psychologischem Empowerment und dessen Wirkungen



Anmerkung. Eigene Darstellung, in Anlehnung an Schermuly (2024).

3.1 Erleben von Empowerment in der Schweiz und Zusammenhänge

Bei Schweizer Erwerbstätigen ist das Erleben von psychologischem Empowerment eher stark ausgeprägt, mit einem Gesamtwert von 5.55 / 7. Die einzelnen Dimensionen weisen folgende Werte auf: Bedeutsamkeit 5.64, Kompetenz 6.19, Selbstbestimmung 5.39 und Einfluss 4.97.

Besonders das Erleben von Kompetenz ist in der Schweiz stark ausgeprägt: Rund ein Drittel haben bei dieser Skala den vollen Wert erreicht. Am geringsten ausgeprägt ist das Erleben von Einfluss. Hier haben nur rund 10% den vollen Wert erreicht (vgl. *Tabelle 1*).

Tabelle 1. Mittelwert und Dezile von psychologischem Empowerment und den Dimensionen

	M	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Gesamtwert	5.55	4.25	4.75	5.08	5.65	5.65	5.83	6.17	6.42	6.83	7.00
Bedeutsamkeit	5.64	4.00	4.67	5.00	5.67	6.00	6.00	6.67	7.00	7.00	7.00
Kompetenz	6.19	5.00	5.67	6.00	6.00	6.33	6.67	7.00	7.00	7.00	7.00
Selbstbestimmung	5.39	3.33	4.33	5.00	5.33	5.67	6.00	6.33	7.00	7.00	7.00
Einfluss	4.97	3.00	4.00	4.33	4.67	5.00	5.33	5.67	6.33	7.00	7.00

Anmerkung. Dezile teilen die Daten in zehn gleich grosse Gruppen auf. Der angegebene Wert bedeutet, dass jeweils X% der Personen diesen oder einen kleineren Wert haben. Beispielsweise haben 10% der Erwerbstätigen einen Gesamtwert von 4.25 oder tiefer. Alle anderen haben einen höheren Wert.

Wer erlebt Empowerment wie stark?

Männer (M) und Frauen (F) berichten von einem beinahe gleich stark ausgeprägtem Empowerment (M 5.57, F 5.52), wobei Selbstbestimmung (M 5.46, F 5.31) und Einfluss (M 5.06, F 4.88) von Männern als leicht höher erlebt wird. Frauen hingegen geben ein leicht

stärkeres Erleben von Bedeutsamkeit an (M 5.58, F 5.70).

In jungen Jahren haben Schweizer Erwerbstätige ein geringeres Empowerment-Erleben (4.84 bei den 15-24 Jährigen). Mit dem Alter steigt linear und stark an, bei den

Erwerbstätigen im Alter von über 65 Jahren ist es mit 6.32 sehr hoch ausgeprägt. Dieser Effekt ist über alle Sub-Skalen hinweg ersichtlich. Besonders stark zeigt sich dieser Effekt bei der Selbstbestimmung (4.50 bei 15-24 Jahren, 6.24 bei 65+ Jahren).

Interessanterweise wird psychologisches Empowerment als geringer erlebt, je grösser die Organisation ist. Der Effekt ist linear (6.46 bei Einzelunternehmen, 5.36 bei grossen Unternehmen) und zeigt sich bei der Bedeutsamkeit, beim Einfluss und bei der Selbstbestimmung. Die Unterschiede sind aber eher klein, ausser bei Personen in Einzelunternehmen. Sie berichten von einem sehr hohen Empowerment-Erleben.

Womit hängt Empowerment zusammen?

Nun schauen wir uns die Verbindung zwischen psychologischem Empowerment und möglichen Wirkungen an, wie im Modell aus *Abbildung 2* postuliert. Wie vorhin erwähnt, wurden bereits Zusammenhänge mit diversen positiven Effekten nachgewiesen (Seibert et al., 2011; Llorente-Alonso et al., 2023). Einige dieser Eigenschaften haben wir in unsere Studie mitaufgenommen:

- Arbeitszufriedenheit
- Bindung an die Organisation
- Life Domain Balance
- Stress

Die verwendeten Items und deren Herkunft zur Messung dieser Konstrukte sind in *Kapitel 11.1* aufgelistet. Wir wollten mit unserer Studie überprüfen, ob wir auch mit unserem Sample derartige Zusammenhänge finden. Und tatsächlich:

Erwerbstätige mit hohem erlebtem Empowerment erleben auch eher eine hohe **Arbeitszufriedenheit** ($p < 0.001$, $r=0.552$). Hier können wir von einem starken Zusammenhang ausgehen. Die Dimension Bedeutsamkeit weist dabei den stärksten Zusammenhang auf

($p < 0.001$, $r=0.619$). Alle anderen Dimensionen hängen mit der Arbeitszufriedenheit mittelstark zusammen ($r=0.329$ bis 0.393).

Auch die **Bindung an die Organisation** ist bei Erwerbstätigen mit stärker erlebtem Empowerment erhöht ($p < 0.001$, $r=0.557$). Auch dieser Zusammenhang ist stark. Besonders hoch ist die Bindung tendenziell, wenn das Erleben von Bedeutsamkeit stark ausgeprägt ist ($p < 0.001$, $r=0.616$). Die Korrelation zwischen dem Kompetenzerleben und der Bindung an die Organisation ist hingegen gering ($p < 0.001$, $r = 0.290$). Dies kann möglicherweise dadurch erklärt werden, dass die meisten Befragten ihre eigene Kompetenz als sehr hoch einschätzen, was zu einer geringen Varianz in den Kompetenzwerten führt. Eine geringe Varianz in einer der Variablen erschwert die Ermittlung eines stärkeren Zusammenhangs zwischen den beiden Variablen.

Die **Life Domain Balance**, also das erlebte Gleichgewicht zwischen verschiedenen Lebensbereichen, hängt ebenfalls signifikant mit psychologischem Empowerment zusammen ($p < 0.001$, $r=0.376$). Der Zusammenhang ist mittelstark. Die Dimensionen Bedeutsamkeit und Selbstbestimmung ($p < 0.001$, $r=0.318$ resp. $r=0.324$) hängen stärker damit zusammen als Kompetenz und Einfluss ($p < 0.001$, $r=0.254$ resp. $r=0.280$).

Stress hängt am wenigsten stark mit erlebtem Empowerment zusammen. Zwar ist der Zusammenhang signifikant negativ, aber er ist klein ($p < 0.001$, $r=-0.216$). Dennoch kann daraus gefolgert werden, dass die Erwerbstätigen in unserer Studie von weniger Stress berichten, wenn ihr Erleben von Empowerment hoch ist.

Wir können mit dieser Studie einige der Ergebnisse aus früheren Studien bestätigen und die Annahme stärken, dass psychologisches Empowerment mit erwünschten Eigenschaften der Arbeit in positivem Zusammenhang steht.

4 Arbeitspraktiken im Themenfeld New Work

New Work ist kein Nischenphänomen. Obwohl jede New Work-Arbeitspraktik im engeren Sinne (spezifische Arbeitsmethoden oder Organisationsformen aus dem Bereich New Work) für sich genommen in der Schweiz wenig weit verbreitet ist, machen 30% aller Erwerbstätigen in der Schweiz «New Work», indem sie mindestens eine solche Praktik nutzen. 75% der Erwerbstätigen nutzen mindestens eine der fünf Praktiken im weiteren Sinne (z.B. zeitliche Arbeitsflexibilität oder Jobsharing).



Die Nutzung von New Work-Praktiken hängt mit höherem psychologischem Empowerment zusammen. Besonders starke Unterschiede zeigen sich bei den beiden Dimensionen Selbstbestimmung und Einfluss. Die Nutzung von New Work-Praktiken ist ausserdem assoziiert mit höherer Arbeitszufriedenheit, Life Domain Balance und Bindung an die Organisation.

Als besonders bedeutsam für gute Arbeit erachten die Befragten zeitliche und örtliche Arbeitsflexibilität mit Bewertungen von 5.64 bzw. 5.31 auf einer Skala von 1-7.

Welche Arbeitspraktiken sind «New Work»?

In *Kapitel 2* wurde festgehalten, dass es nicht einfach ist, dafür eine klare Antwort zu finden, da der Begriff New Work nicht immer einheitlich verwendet wird. Wir haben festgehalten, dass New Work Ansätze oder Methoden vereint, die zum Ziel haben, Arbeit als bedeutsam zu erleben und zu mehr Freiheit, Autonomie und Eigenverantwortung ermächtigen sollen. Vor diesem Hintergrund wollten wir uns auf möglichst konkrete Ansätze und Methoden beziehen. Wir haben in einer kleinen Umfrage mit Expert*innen und Sichtung von Literatur eine Liste von ursprünglich 27 Arbeitspraktiken zusammengestellt, die als New Work-Arbeitspraktiken gelten können.

Nach einer ersten Datenauswertung stellten wir jedoch fest, dass fünf dieser Praktiken von den Befragten vermutlich missverstanden oder mit anderen Konzepten verwechselt wurden. Dies zeigte sich daran, dass unwahrscheinlich viele Befragte angaben, diese Praktiken zu kennen und aktiv zu nutzen. Die betroffenen Praktiken waren: «Kontinuierlicher Verbesserungspro-

zess (KVP)», «Das kollegial geführte Unternehmen», «Konsent-Entscheidungen», «Gewählte Führungskräfte» und «Qualitätszirkel». Da wir unsicher über die Aussagekraft dieser Daten waren, haben wir diese fünf Praktiken aus der Analyse ausgeschlossen.

Die verbliebenen 22 Arbeitspraktiken lassen sich grob in zwei verschiedene Cluster unterteilen. Einerseits beinhaltet die Liste fünf Ansätze zur Arbeitsflexibilisierung und -liberalisierung. Wir haben diesen Cluster «**New Work-Praktiken im weiteren Sinne**» genannt. Andererseits wurden 17 spezifische Arbeitsmethoden und Organisationsformen aus dem Bereich von New Work und Agilität mitaufgenommen. Mit diesen Ansätzen werden Führung und Zusammenarbeit neu organisiert und Mitarbeitende sollen ermächtigt werden, eigenverantwortlich und selbstbestimmt zu handeln. Diesen Cluster haben wir «**New Work-Praktiken im engeren Sinne**» genannt. Da viele der Praktiken eher unbekannt sind, haben wir in *Abbildung 3* und *Abbildung 4* alle aufgelistet und eine kurze Beschreibung beigefügt.

Abbildung 3. New Work-Arbeitspraktiken im weiteren Sinne

Zeitliche Arbeitsflexibilität	Örtliche Arbeitsflexibilität	Offene Bürokonzepte
Mitarbeitende können ihre Arbeitszeiten individuell gestalten.	Mitarbeitende haben Freiheiten bei der Wahl ihres Arbeitsortes.	Büros mit offenen Grundrissen, die den Austausch und die Zusammenarbeit fördern.
Job Sharing	Co-Leadership / Top Sharing	
Zwei oder mehr Personen teilen sich eine Arbeitsstelle.	Führungspositionen werden von zwei oder mehr Personen gemeinsam ausgeübt.	

Abbildung 4. New Work Arbeitspraktiken im engeren Sinne

Kanban	Scrum	Scrum of Scrums
Eine agile Methode zur Visualisierung und Steuerung von Arbeitsprozessen, bei der der Status der Aufgabenbearbeitung auf einem Kanban-Board kontinuierlich aktualisiert wird.	Ein agiles Framework für das Projektmanagement, das auf iterative und inkrementelle Produktentwicklung, Einbezug von Kund*innen und klare Rollenteilungen setzt.	Eine skaliert-agile Organisationsform, mit der mehrere Scrum-Teams miteinander ihre Arbeit koordinieren und Abhängigkeiten managen können.
z.B. Leopold (2017)	scrumguides.org	Sutherland (2001)
Objectives and Key Results (OKR)	Design Thinking	Communities of Practice
Ein Managementsystem, das Unternehmen und Teams hilft, Ziele zu setzen und den Fortschritt anhand messbarer Ergebnisse zu verfolgen.	Eine Innovationsmethode, die auf einem nutzerzentrierten Ansatz basiert und kreative Lösungen durch iterative Prozesse und Prototyping entwickelt.	Gruppen von Menschen, die gemeinsames Interesse oder eine gemeinsame Leidenschaft teilen und sich regelmässig treffen, um Wissen und Erfahrungen auszutauschen.
Doerr (2018)	z.B. Curedale (2013)	Wenger (2018)
Scaled Agile Framework (SAFe)	Working Out Loud	Holokratie
Eine skaliert-agile Organisationsform in grossen Organisationen, die Koordination und Effizienz über mehrere agile Teams hinweg fördert.	Eine Praxis, bei der Mitarbeitende ihre Arbeit und Fortschritte offen und transparent mit anderen teilen, um Feedback zu erhalten und Wissen zu verbreiten.	Englisch: <i>Holacracy</i> . Eine Organisationsform, bei der Macht und Entscheidungsfindung auf verschiedene, selbstorganisierte Teams (Kreise) verteilt werden, um Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu erhöhen.
scaledagileframework.com	Stepper (2015)	Robertson (2015)
Soziokratie	Verantwortungseigentum	Management 3.0
Eine Organisationsform für konsequente Selbstorganisation in Teams (Kreisen), sodass Beteiligung aller Mitarbeitenden an Entscheidungsprozessen ermöglicht wird.	Ein Modell, bei dem die Mitarbeitenden Miteigentümer des Unternehmens sind und somit Mitspracherecht und Verantwortung für die Unternehmensführung tragen.	Ein Ansatz zur modernen Führung und Unternehmensorganisation, der Mitarbeitenden-Motivation, Eigenverantwortung und kontinuierliche Verbesserung in den Mittelpunkt stellt.
soziokratie.org	z.B. Dudley & Rouen (2021)	management30.com
Hackathons	Barcamps	Liberating Structures
Veranstaltungen, bei denen Mitarbeitende in kurzer Zeit intensiv an Projekten arbeiten, oft in interdisziplinären Teams, um innovative Lösungen zu entwickeln.	Unkonventionelle Konferenzen, bei denen die Teilnehmenden selbst die Agenda gestalten und Workshops oder Diskussionen zu verschiedenen Themen anbieten.	Eine Sammlung einfacher, aber effektiver Methoden zur Gestaltung von Meetings und Workshops, die die aktive Teilnahme und Zusammenarbeit aller Teilnehmenden fördern.
z.B. Fahrenkrog et al. (2023)	z.B. Fahrenkrog et al. (2023)	liberatingstructures.com
Bureaucracy Buster	unFIX	
Massnahmen oder Initiativen zur Reduzierung von bürokratischen Hürden und zur Förderung einer agilen und flexiblen Arbeitsumgebung.	Eine Sammlung von agilen Tools zur kontinuierlichen Verbesserung und Anpassung von Arbeitsstrukturen.	
z.B. LaBarre (2012)	unfix.com	

Und was ist mit Agilität?

Agilität fassen wir nicht als eine einzelne Praktik auf, denn es ist eher ein Überbegriff. New Work Praktiken, die eindeutig zur Agilität zählen, sind z.B. Kanban, Scrum oder SAFe. Bei anderen Praktiken, wie Design Thinking oder Working out Loud, ist der Bezug weniger klar. Zur Agilität gehören aber auch eher allgemeinere Prinzipien, wie sie beispielsweise im «Agile Manifesto» bei der Gründung dieser Bewegung festgehalten wurden (Beck et al., 2001). Und nicht zuletzt beinhaltet Agilität für viele auch

eine bestimmte Haltung («agiles Mindset»), die wenig mit konkreten Praktiken zu tun haben muss (Augner & Schermuly, 2024).

Ein Teilaspekt der Agilität ist die Selbstorganisation in Teams. Das bedeutet, dass Teams mehr oder weniger gewisse Dinge selbst entscheiden können: Woran sie arbeiten, wie sie arbeiten, wer was übernimmt, wie lange sie dafür benötigen, usw. Die Selbstorganisation im Team haben wir mit 3 Fragebogenitems aus Rietze und Zacher (2022) erfasst, die Ergebnisse dazu finden sich in *Abschnitt 4.4*.

4.1 Bekanntheit und Nutzung verschiedener Arbeitspraktiken

Eine umfassende Erhebung von New Work-Arbeitspraktiken ist nach unserem Wissenstand in der Schweiz derzeit noch nicht vorhanden. Mit diesen Ergebnissen konnten wir erstmalig gezielt der Frage nachgehen, ob New Work in der Arbeitswelt ein Nischenphänomen ist, oder doch weiter verbreitet als oft vermutet. Den Teilnehmenden wurde die Liste der Arbeitspraktiken vorgelegt. Sie wurden gebeten, für jede Praktik anzugeben, ob sie diese für sich oder ihr Team nutzen. Dabei gab es die Antwortmöglichkeiten: «Kenne ich und nutze(n) ich/wir.», «Kenne ich, nutze(n) ich/wir aber nicht.» oder «Kenne ich nicht».

New Work Praktiken im weiteren Sinne

In *Abbildung 5* sind die Häufigkeiten der Antworten für jede Praktik aus der Gruppe «weiterer Sinn» aufgelistet, in *Abbildung 6* diejenigen aus der Gruppe «engerer Sinn». Die New Work-Arbeitspraktiken im weiteren Sinne sind weit verbreitet: 75% der Befragten nutzen mindestens eine dieser Praktiken, und 52% nutzen mindestens zwei. Besonders häufig werden zeitliche (54%) und örtliche (41%) Arbeitsflexibilität sowie offene Bürokonzepte (31%) angewendet. Die meisten Schweizer Erwerbstätigen sind mit diesen Begriffen vertraut, auch wenn sie die Praktiken nicht selbst nutzen (nur für 20% bis 29% unbekannt). Auch das Konzept von Job Sharing, bei der sich

zwei oder mehr Mitarbeitende eine Arbeitsstelle teilen, ist nur wenigen nicht bekannt (22%), obwohl nur 25% dies nutzen. Einzig Co-Leadership / Top-Sharing, also das Teilen einer Führungsfunktion, fällt hier etwas ab. Für über die Hälfte ist dieses Konzept unbekannt.

New Work Praktiken im engeren Sinne

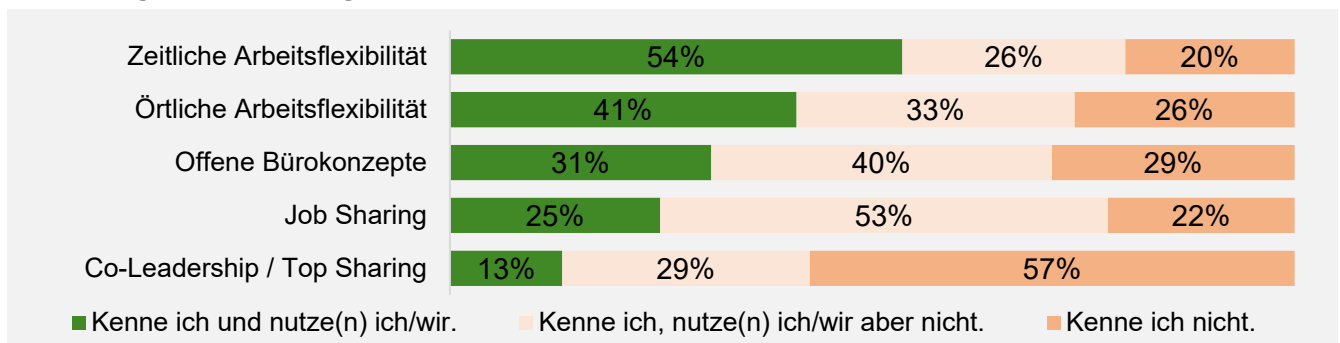
Ein anderes Bild erhalten wir in *Abbildung 6*. Alle New Work-Arbeitspraktiken «im engeren Sinne» sind für sich genommen weder weit verbreitet noch grossflächig bekannt. Einzig zu Verantwortungseigentum können sich knapp die Hälfte der Erwerbstätigen etwas darunter vorstellen (47%). Diese ist auch eine der am häufigsten genutzten Praktiken in der Gruppe «engerer Sinn» (8%). Allerdings sind es vor allem Soloselbstständige und Erwerbstätige in Kleinst- und Microunternehmen, die dies praktizieren. Dies führt bei dieser Praktik zu einer Verzerrung. Denn es ist klar, dass Personen, die eine Einzelfirma innehaben, auch Verantwortungseigentum praktizieren. Daneben sind Kanban (11%) und Scrum (8%) sind die am weitesten verbreiteten Praktiken in dieser Kategorie. «Objektives and Key Results (OKRs)» wird noch von 7% der Erwerbstätigen genutzt. Alle anderen Arbeitspraktiken werden jeweils von nur maximal 5% der Erwerbstätigen genutzt.

Ist New Work also ein Nischenphänomen?

Jede Praktik «im engeren Sinne» ist für sich genommen also ein Nischenphänomen. Ist das Buzzword New Work also nur etwas für gesonderte Kreise, die sich wie Fritjof Bergmann mit einem Transformation der Arbeitswelt auseinandersetzen? Nicht ganz.

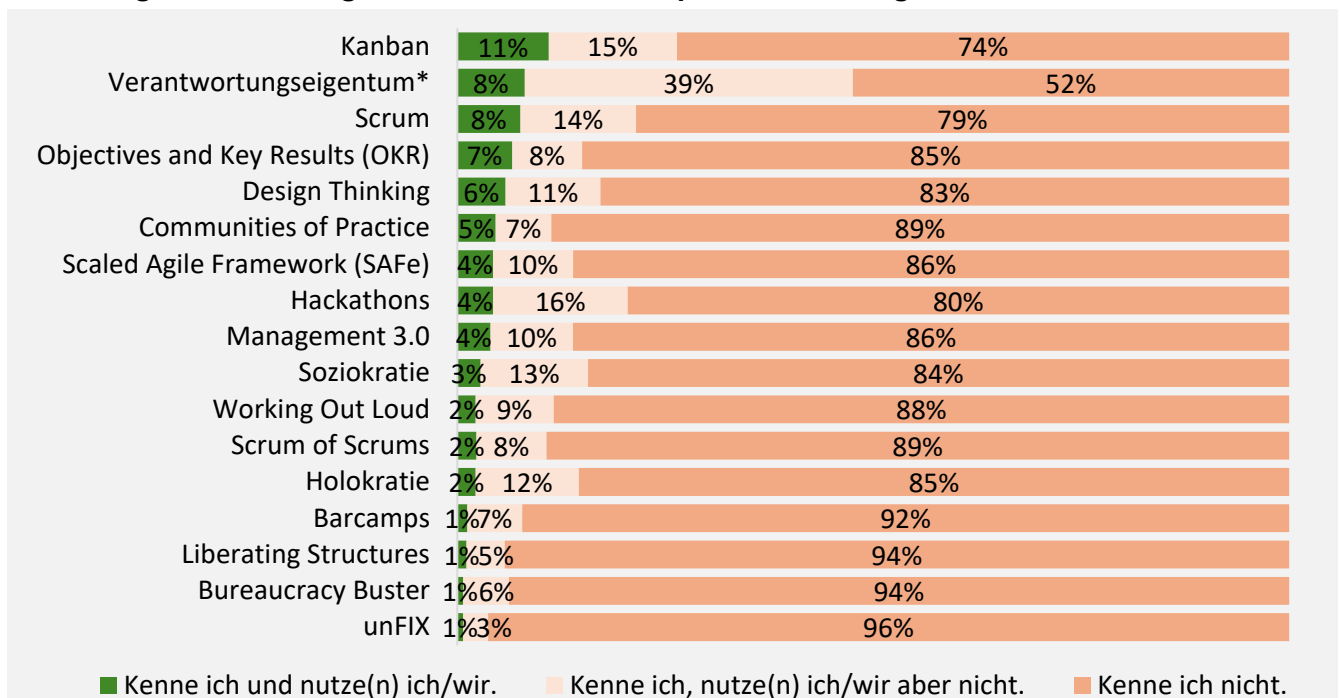
Denn werden alle New Work Praktiken (im engeren Sinne) zusammengenommen, zeigt sich, dass 30% der Schweizer Erwerbstätigen mindestens eine solche nutzen. Das sind fast ein Drittel der Erwerbstätigen, die New Work praktizieren. Von einem Nischenphänomen New Work kann also nicht die Rede sein.

Abbildung 5. Verbreitung von New Work Arbeitspraktiken im weiteren Sinne



Anmerkung. n=2'005

Abbildung 6. Verbreitung von New Work Arbeitspraktiken im engeren Sinne



Anmerkung. *Von allen, die Verantwortungseigentum Praktizieren, sind 23% Soloselbstständige und 26% arbeiten in Klein- und Mikrounternehmen =49%, obwohl sie nur 9% resp. 11% = 20% des Gesamtsamples ausmachen; n=2'005

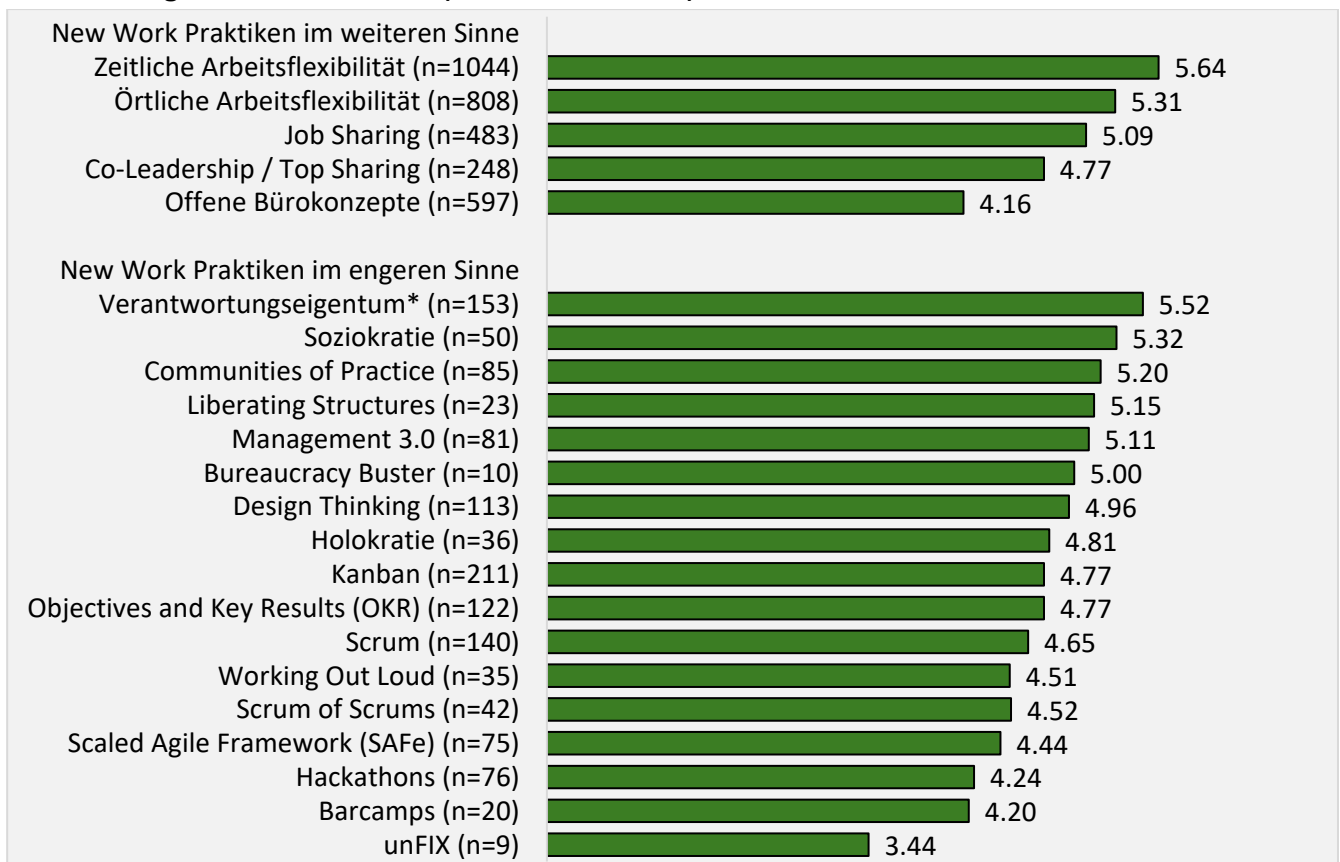
4.2 Bedeutung für gute Arbeit

«Als wie essenziell schätzen Sie diese Arbeitspraktiken ein, um Ihre Arbeit gut zu verrichten?» - Allen Teilnehmenden, die angegeben haben, sie würden eine Praktik für sich oder im Team nutzen, haben wir im Anschluss diese Frage gestellt. Sie konnten auf einer Skala von 1 («gar nicht essenziell für gute Arbeit») bis 7 («absolut essenziell für gute Arbeit») ihre Einschätzung abgeben (vgl. *Abbildung 7*).

Bis auf die Praktik «unFIX» werden alle Praktiken im Schnitt als mindestens eher essenziell für gute Arbeit bewertet (Mittelwert

bei allen über 4). Da «unFIX» von weniger als einem Prozent der Erwerbstätigen genutzt wird, kann dieser Mittelwert allerdings nicht zuverlässig interpretiert werden. Zeitliche und örtliche Arbeitsflexibilität werden von den Praktiken im weiteren Sinne am höchsten bewertet. Bei den Praktiken im engeren Sinne haben «Verantwortungseigentum», «Soziokratie», «Communities of Practice» und «Liberating Structures» hohe Werte erzielt. Interessanterweise schneiden «Scrum», «Kanban» und «OKR» im Vergleich schlechter ab, obwohl sie mit die am weitesten verbreiteten New Work Praktiken im engeren Sinne sind.

Abbildung 7. Mittelwerte zur Frage «Als wie essenziell schätzen sie diese Praktik(en) ein, um Ihre Arbeit gut zu verrichten?» (Skala von 1 bis 7)



*Anmerkung. *Von allen, die Verantwortungseigentum Praktizieren, sind 23% Soloselbstständige und 26% arbeiten in Kleinst- oder Mikrounternehmen =49%, obwohl diese nur 9% resp. 11% = 20% des Gesamtsamples ausmachen; n=2'005*

4.3 Zusammenhänge

Wie hängen diese Arbeitspraktiken mit Empowerment zusammen?

Wie wir in *Kapitel 2* vorschlagen, kann man unter New Work eine Sammlung von Ansätzen und Massnahmen verstehen, die darauf ausgelegt sind, Sinnhaftigkeit, Freiheit, Autonomie und Eigenverantwortung bei Mitarbeitenden zu stärken. Das Modell in *Abbildung 2* postuliert, dass strukturelle Bedingungen, zu denen solche Arbeitspraktiken gehören, unter Berücksichtigung von Persönlichkeits- und Kontextfaktoren das Erleben von psychologischem Empowerment beeinflussen. Die Nutzung von New Work-Arbeitspraktiken sollte demnach mit mehr psychologischem Empowerment einhergehen. Unserer Definition nach sollten dabei insbesondere die Dimensionen Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung und Einfluss stark ausgeprägt sein.

Um diese Hypothese beantworten zu können, haben wir die Teilnehmenden in drei Gruppen aufgeteilt:

- Personen, die mindestens eine New Work-Arbeitspraktik im engeren Sinne nutzen (Gruppe 1, 30% der Erwerbstätigen). Diese Personen können als New Work Nutzer*innen im engeren Sinne gesehen werden.
- Personen, die mindestens eine Arbeitspraktik im weiteren Sinne nutzen, aber keine Praktik im engeren Sinne (Gruppe 2, 47%) Dies sind z.B. Personen, die örtlich oder zeitlich flexibel arbeiten, aber kein New Work im engeren Sinne betreiben.
- Personen, die keine einzige New Work Praktik nutzen (Gruppe 3, 23%). Diese Personen arbeiten also vermutlich in nicht-flexiblen, «klassischen» Strukturen.

Wir haben die Unterschiede in den Mittelwerten auf ihre statistische Signifikanz überprüft und die Effektstärke des Unterschieds berechnet (für Infos zu den Kennwerten, siehe Infobox in *Kapitel 1*)

Mit der Nutzung von New Work Praktiken wird Empowerment stärker erlebt

Das psychologische Empowerment ist bei Erwerbstätigen, die New Work Praktiken im engeren Sinn anwenden um rund 0.5 Punkte höher als bei denjenigen, die keine solche Praktiken anwenden ($M_1 = 5.73$, $M_2 = 5.57$, $M_3 = 5.24$, $p < 0.001$, $\omega^2 = 0.033$). Der berechnete Effekt ist klein. Der stärkste Effekt sehen wir bei der Dimension Selbstbestimmung. ($M_1 = 5.72$, $M_2 = 5.46$, $M_3 = 4.77$, $p < 0.001$, $\omega^2 = 0.062$). Hier sprechen wir von einem mittelstarken Effekt. Erwerbstätige, die New Work im engeren Sinne machen, fühlen also häufiger, dass sie bei der Arbeit selbstbestimmt handeln können. Dieses Ergebnis bestätigt eine Einschätzung der Organisationsvertreter*innen aus dem New Work Barometer (Schermuly et al., 2024). Die Teilnehmenden wurden gefragt, «Was wird durch New Work Massnahmen Ihrer Meinung nach besonders gefördert?». Selbstbestimmung wurde von allen Dimensionen mit Abstand am häufigsten genannt. Weiter zeigen unsere Ergebnisse, dass das Erleben von Einfluss eher erhöht ist ($M_1 = 5.25$, $M_2 = 4.96$, $M_3 = 4.61$, $p < 0.001$, $\omega^2 = 0.027$). Der Effekt ist klein.

Beim Bedeutsamkeits-Erleben sehen wir zwar einen signifikanten Unterschied, allerdings ist die Effektstärke zu klein, um von einem relevanten Zusammenhang zu sprechen ($M_1 = 5.69$, $M_2 = 5.68$, $M_3 = 5.48$, $p = 0.007$, $\omega^2 = 0.004$). Generell ist das Erleben von Bedeutsamkeit in allen Gruppen recht hoch.

Beim Kompetenzerleben zeigte sich kein statistisch relevanter Unterschied zwischen den Gruppen ($M_1 = 6.25$, $M_2 = 6.19$, $M_3 = 6.12$, $p > 0.05$). Unter anderem könnte diese geringe Unterscheidung auch damit zusammenhängen, dass das Kompetenzerleben in allen drei Gruppen bereits äusserst stark ausgeprägt ist (Deckeneffekt). Über 70% aller Erwerbstätigen schätzen sich hier mit einem Wert von über 6 von 7 ein (vgl. *Tabelle 1*).

Insgesamt zeigt sich, dass Personen, die im Rahmen ihrer Erwerbstätigkeit New Work-Arbeitspraktiken anwenden, ein höheres Mass an psychologischem Empowerment erleben. Dies lässt sich insbesondere in den Dimensionen Selbstbestimmung und Einfluss beobachten. Das Erleben von Bedeutsamkeit zeigte sich bei dieser Gruppe hingegen nicht ausreichend stark erhöht, um von einem bedeutenden Effekt zu sprechen. Somit konnten wir unsere zuvor formulierte Hypothese nur teilweise bestätigen.

New Work, wie es derzeit in der Schweiz praktiziert wird, zielt also vor allem auf flexiblere Entscheidungsstrukturen und eine neue Machtverteilung ab (Dimensionen Selbstbestimmung und Einfluss). Die Bedeutsamkeit der Arbeit selbst wird dadurch nicht beeinflusst. Sie ist allerdings bereits recht hoch ausgeprägt. Noch stärker gilt dies für das Kompetenzerleben.

Um den grösstmöglichen Erfolg zu erzielen, sollten New Work-Massnahmen auf alle Dimensionen von Empowerment abzielen. In *Abbildung 1* wurde Empowerment als Haus dargestellt, welches von vier Säulen (den Dimensionen) getragen wird. Wird eine Säule vernachlässigt oder fällt weg, ist das ganze Konstrukt weniger stabil. Erfolg kann sich nur vollends entfalten, wenn Empowerment ganzheitlich gestärkt wird (Schermuly & Meifert, 2023). Die Zusammenhänge von den vier Empowerment-Dimensionen sind allerdings noch nicht sehr ausführlich erforscht. Ob sich auch negative Auswirkungen zeigen, wenn die Dimensionen des Empowerment stark ungleich ausgeprägt sind, sollte in zukünftigen Forschungsarbeiten angeschaut werden.

Und darüber hinaus?

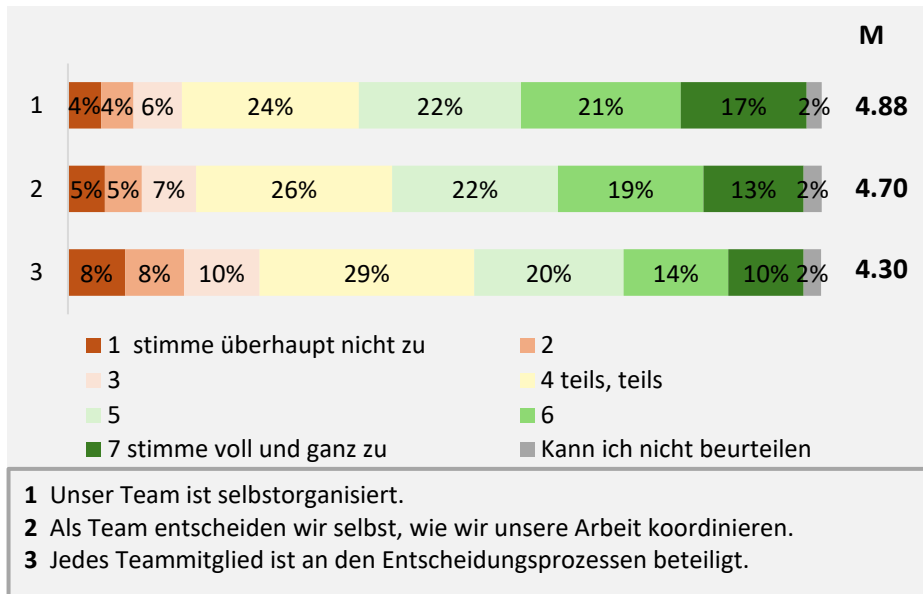
Neben dem Zusammenhang mit dem Erleben von Empowerment wurden in verschiedenen Studien noch weitere Zusammenhänge mit New Work Arbeitspraktiken aufgezeigt (Seibert, Wang & Courtright, 2011; Llorente-Alonso, García & Topa, 2023). Unter anderem wurden positive Zusammenhänge mit Arbeitszufriedenheit, Life Domain Balance und organisationaler Bindung gezeigt sowie negative Zusammenhänge mit dem Stresserleben.

Wir haben dies in unserem Sample überprüft. Erwerbstätige, die New Work im engeren oder im weiteren Sinne betreiben, weisen eine leicht höhere Arbeitszufriedenheit auf als diejenigen, die gar kein New Work praktizieren ($M_1 = 5.47$, $M_2 = 5.44$, $M_3 = 5.13$, $p < 0.001$, $\omega^2 = 0.009$). Einen grösseren Unterschied sehen wir bei der Life Domain Balance ($M_1 = 5.16$, $M_2 = 5.08$, $M_3 = 4.64$, $p < 0.001$, $\omega^2 = 0.020$) und bei der Bindung an die Organisation ($M_1 = 5.41$, $M_2 = 5.20$, $M_3 = 4.83$, $p < 0.001$, $\omega^2 = 0.021$). Unterschiede beim Stresserleben sind zwischen den Gruppen nicht signifikant, ($p = 0.082$, $\omega^2 = 0.001$).

Insgesamt lässt sich also sagen, dass New Work einigen positiven Arbeitsaspekten einhergeht (höheres Empowerment, insb. höheres Erleben von Selbstbestimmung; gesteigerte Arbeitszufriedenheit; bessere Life Domain Balance; stärkere Bindung an die Organisation). Diese Zusammenhänge sind zwar teils eher klein und wir wissen dadurch auch noch nicht, wie die Kausalbeziehung ist, aber Unterschiede sind feststellbar.

4.4 Selbstorganisation im Team

Abbildung 8. Items zu Selbstorganisation im Team



Anmerkung. n=1'832, Ausgeschlossen sind Erwerbstätige aus Einzelunternehmen.

Ein weiterer Aspekt von New Work ist die Frage, wie sehr Teams selbstorganisiert arbeiten können bzw. dürfen. Die Antwortverteilungen und Mittelwerte zu unseren drei entsprechenden Items sind in *Abbildung 8* zu sehen. Selbstorganisierte Teams sind in der Schweizer Arbeitswelt zwar nicht die Mehrheit, aber dennoch recht stark verbreitet. Knapp 40% stimmen der Aussage «Unser Team ist selbstorganisiert» deutlich zu (Werte von 6 oder 7), etwa ein Viertel auch der Aussage «Jedes Teammitglied ist an den Entscheidungsprozessen beteiligt.» Der Mittelwert über die drei Items liegt bei 4.63 in der gesamten Arbeitsbevölkerung (ausgenommen Solo-Selbständige). Nehmen wir dies als Baseline, können wir nach Unterschieden im Sample suchen.

So zeigt sich, dass Selbstorganisation in Kleinunternehmen etwas stärker verbreitet ist (5.0, $p < 0.001$). Ab einer Grösse von 10 Mitarbeitenden gibt es aber keine signifikanten Unterschiede mehr je nach Unternehmensgrösse. In kleinen, mittleren und grossen

Unternehmen wird also in etwa ähnlich stark selbstorganisiert im Team gearbeitet.

Im Branchenvergleich gibt es gewisse Schwankungen, die aber nicht sehr gross sind. Signifikant stärker im Vergleich zur restlichen Arbeitswelt ist Selbstorganisation in der Informations- und Kommunikationstechnologie (5.04, $p < 0.001$) verbreitet, alle anderen Branchen zeigen nicht signifikante Unterschiede mit Werten zwischen 4.39 (Öffentliche Verwaltung) und 4.78 (Universitäten, Hochschulen, Forschung Wissenschaft). Antworthäufigkeiten für das Item «Unser Team ist selbstorganisiert» finden sich für ausgewählte Branchen in *Abbildung 9*.

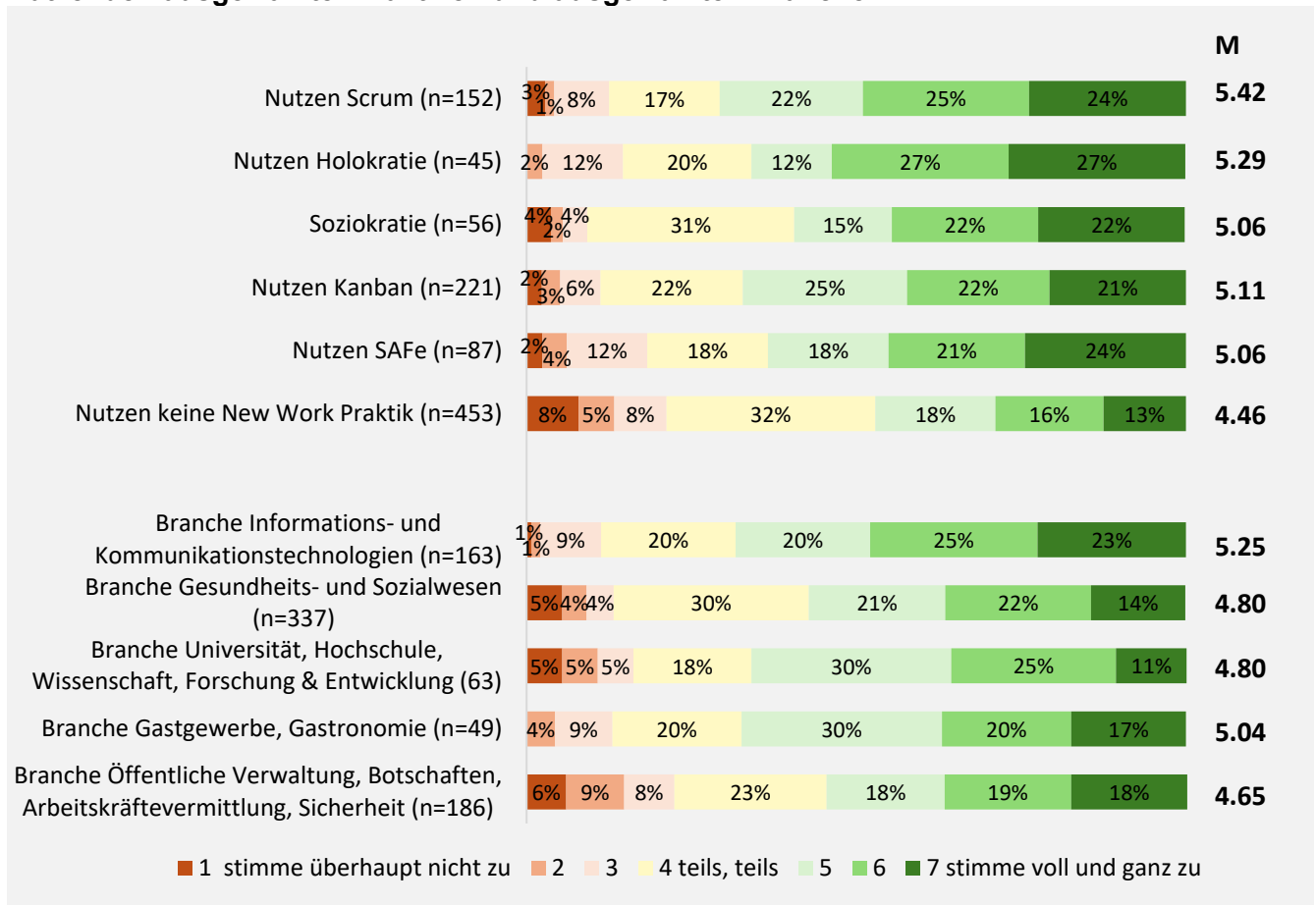
Erwerbstätige, bei denen agile New Work Praktiken genutzt werden, weisen signifikant höhere Werte auf, allerdings sind die Unterschiede nicht sehr gross: Praktiken wie Scrum (5.07, $p < 0.001$), Holokratie (5.07, $p = 0.035$), Kanban (5.0, $p < 0.001$), Soziokratie (5.02, $p = 0.028$) oder SAFe (4.93, $p = 0.038$) sind also stark verknüpft, aber nicht völlig gleichzusetzen mit Selbstorganisation im Team.

Anders gesagt: Auch wenn eine dieser agilen Praktiken eingesetzt wird, heisst das nicht automatisch, dass Selbstorganisation im vollen Sinne praktiziert wird. Andersherum ist auch spannend, dass bei denjenigen, die gar keine New Work Praktik einsetzen (weder im engeren noch im weiteren Sinne), der Mittelwert für Selbstorganisation im Team bei 4.18 liegt, also in etwa in der Mitte der Skala. Auch zeigt sich also Selbstorganisation.

Etwas leichter verständlich werden diese Unterschiede in der Verbreitung von Selbstorganisation, wenn wir uns auf das Item «Unser Team ist selbstorganisiert» fokussieren. In *Abbildung 9* haben wir Antworthäufigkeiten für

ausgewählte Teilgruppen zusammengestellt. Hier sieht man beispielsweise, dass es bei den Nutzenden von Scrum, Holokratie, Kanban, Soziokratie oder SAFe jeweils um die 20% gibt, die auf die Frage nur mit «teils, teils» (4) antworten und weitere 11 bis 18%, die die Aussage sogar tendenziell ablehnen (3 oder weniger). Demgegenüber gibt es 29% von denjenigen, die gar kein New Work machen, die der Aussage deutlich (6 oder 7) zustimmen. Dies bedeutet, dass auch ohne Nutzung einer konkreten New Work Methode und ohne zeitliche oder örtliche Arbeitsflexibilität Teams selbstorganisiert arbeiten können. Es zeigt einmal mehr, wie schwer New Work zu fassen ist.

Abbildung 9. Antwortverteilung zur Aussage «Unser Team ist Selbstorganisiert.» nach Nutzenden ausgewählter Praktiken und ausgewählten Branchen



Anmerkung. n=1'832, Ausgeschlossen sind Erwerbstätige aus Einzelunternehmen.

5 Entwicklungskultur



New Work bedeutet strukturelle Veränderungen in Organisationen *und* individuelles, transformatives Lernen. Auszüge aus einem Fragebogen zur Entwicklungskultur erfassen die organisationalen Bedingungen für persönliche Entwicklung (Entwicklungskultur). Die durchschnittlichen Werte für Feedback (Wie üblich ist regelmässiges und konstruktives Feedback? $M = 4.48$), Herausforderung (Wie stark werde ich gefordert, mich persönlich zu entwickeln? $M = 5.07$) und Unterstützung (Wie sehr werde ich bei meiner persönlichen Entwicklung unterstützt? $M = 5.03$) liegen im mittleren bis oberen Bereich. Die Bedingungen für persönliche Entwicklung bei der Arbeit sind in der Schweiz somit im Durchschnitt recht gut. Entscheidend ist aber die richtige Kombination aus Herausforderung und Unterstützung.

Was für «Entwicklung» braucht New Work?

Bisher haben wir New Work behandelt als Massnahmen auf der strukturell-organisatorischen Ebene, die es den Menschen in der Organisation ermöglichen, mehr Entscheidungen fällen, ihre Kompetenzen besser einzusetzen und sinnvollerer Arbeit nachzugehen (= Erleben von Empowerment). In diesem Narrativ fehlt aber noch ein Aspekt, nämlich, dass Entscheidungsfreiheit und Kompetenzentfaltung nicht einfach automatisch passieren (jedenfalls nicht vollumfänglich), sobald die Strukturen dies erlauben bzw. einfordern. Die Umsetzung von New Work hängt auch davon ab, wie Menschen als lernende Wesen mit dieser Herausforderung umgehen, welche persönlichen Hürden sie allenfalls überwinden müssen, und wie sie dabei unterstützt werden. Das «Praktizieren» von Empowerment, also die proaktivere und verantwortungsvollere Ausübung und Gestaltung der eigenen Arbeit, kann als ein persönlicher, transformativer Entwicklungsschritt gesehen werden. Einzelne Menschen sind dabei natürlich an ganz unterschiedlichen Punkten auf diesem Entwicklungsprozess unterwegs, und für jede und jeden kann der Prozess andere Facetten haben. Gesamthaft betrachtet lässt sich aber sicher sagen, dass es beim Thema «New Work» auch irgendwie um «Lernen und Entwicklung» gehen muss (siehe

auch z.B. Breidenbach & Rollow (2019) oder Foelsing & Schmitz (2021)).

Wenn es um die Organisationskultur für transformatives Lernen angeht, haben Kegan und Lahey (2016) eine wegweisende Studie vorgelegt. Willms.partner, ein auf transformative Entwicklung spezialisiertes Beratungsunternehmen, orientierten sich daran und entwickelten einen Fragebogen für die Entwicklungskultur in Organisationen (Willms et al., 2023). Ihr Instrument beinhaltet die folgenden Teilkonstrukte:

- Konstruktiver *Umgang mit Fehlern*
- Hohe Dichte an kollektivem *Feedback*
- Regelmässige Nutzung von Räumen und Strukturen für die persönliche Entwicklung (*Übung*)
- Verankerung von transformativem Lernen in Strukturen und kollektivem Denken (*Kultur*)
- Erleben der Forderung nach persönlicher Entwicklung (*Herausforderung*)
- Erleben der Unterstützung für persönliche Entwicklung (*Unterstützung*)
- Starke *Hindernisfaktoren* für das Erleben von Herausforderungen und Unterstützung

Dieses Fragebogeninstrument ist für die Diagnose von Organisationskulturen (kollektive Ebene) vorgesehen. Willms et al. lieferten dazu eine erste Validierungsstudie in sechs

unterschiedlichen Unternehmen mit insgesamt N=270 Personen (Willms & Willms, 2024).

In der FlexWork Trendstudie untersuchen wir primär Erwerbstätige (individuelle Ebene), nicht deren Organisationen. Wir haben immer nur einer Person, die Auskunft über ihr individuelles Erleben in der Organisation geben kann. Daher ist der Fragebogen für uns nur bedingt geeignet. Da uns das Thema aber wichtig erschien, und es keine brauchbaren Alternativen gab, entschieden wir uns für die Nutzung eines Teils des Willms-Fragebogens. Am interessantesten und am ehesten aus individueller Perspektive beantwortbar erschienen uns einerseits der Teilaspekt *Feedback*, sowie andererseits das Erleben von *Herausforderung* und *Unterstützung* und deren Zusammenspiel, ebenso wie die *Hindernisfaktoren*. Mit diesen Fragen sollte es möglich sein, ein recht gutes Bild davon zu bekommen, wie Erwerbstätige in der Schweiz die Bedingungen für persönliche, transformative Entwicklung in ihren Organisationen erleben.

Generell gute Bedingungen für persönliche Entwicklung in der Schweiz

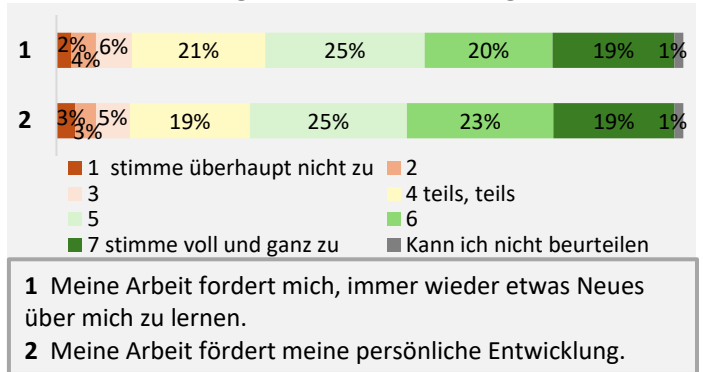
Beim Teilaspekt Feedback zeigten unsere Befragten mittlere bis hohe Werte mit einem Durchschnittswert von 4.48 (Skala von 1 bis 7). Dies lässt darauf schliessen, dass regelmässiges und konstruktives Feedback ein Bestandteil der Arbeitskultur in vielen Unternehmen, aber längst nicht allen besteht. Bemerkenswerter erschienen uns die Ergebnisse rund um die zentralen Konzepte «Herausforderung» und «Unterstützung» bezüglich persönlicher Entwicklung – also die Frage, wie sehr sich die Schweizer Erwerbstätigen bei der Arbeit herausgefordert fühlen, sich auch persönlich zu entwickeln, und wie stark sie die Unterstützung dafür erleben.

Unsere Erhebung zeigt, dass sowohl Herausforderung als auch Unterstützung insgesamt als eher hoch wahrgenommen werden. Die durchschnittliche Bewertung für die Dimension Herausforderung liegt bei 5.07 (Skala von 1 bis 7), während die Unterstützung mit 5.03 bewertet wird. Dies bedeutet, dass sich

die meisten Erwerbstätigen in einem Arbeitsumfeld befinden, das sie sowohl fordert als auch unterstützt hinsichtlich ihrer persönlichen Entwicklung.

Beim Erleben von Herausforderung erzielte beispielsweise das Item «Meine Arbeit fordert mich, immer wieder etwas Neues über mich zu lernen» einen Mittelwert von 5.05 und beim Erleben von Unterstützung das Item «Meine Arbeit fördert meine persönliche Entwicklung» einen Wert von 5.10 (siehe *Abbildung 10* für die Verteilung der Antworten).

Abbildung 10. Aussagen zu Herausforderung und Unterstützung



Anmerkung. n=2'005

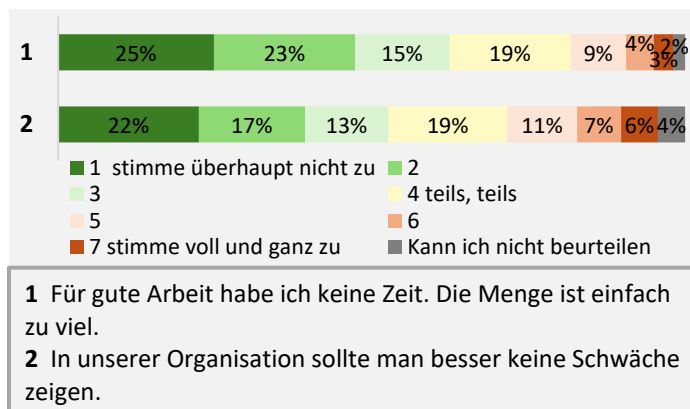
Grob gesagt kann man festhalten, dass etwa 40% der Schweizer Erwerbstätigen sowohl stark herausgefordert sind, was ihre persönliche Entwicklung bei der Arbeit angeht, als auch entsprechende Unterstützung erleben (Werte von 6 oder 7). Weitere 45-50% geben mittlere Werte an (4 oder 5). Etwa 10-15% der Erwerbstätigen berichten tendenziell fehlende Herausforderung und Unterstützung für persönliche Entwicklung bei der Arbeit (Werte von 3 oder niedriger).

Die gefragten Hindernisfaktoren für die Entwicklungsherausforderung und Entwicklungsunterstützung sind (passend zu den insgesamt eher positiven Ergebnissen oben) im Mittel nicht sehr stark ausgeprägt (Mittelwert von 2.68 für Hindernisfaktoren Herausforderung bzw. 2.88 für Hindernisfaktoren Unterstützung – hier sind niedrige Werte als positiv zu interpretieren). Anders gesagt: Die Bedingungen für persönliche Entwicklung bei

der Arbeit sind in der Schweiz im Durchschnitt recht gut.

In *Abbildung 11* haben wir dennoch die beiden am stärksten ausgeprägten Hindernisfaktoren aufgeschlüsselt dargestellt: Die Aussage «Für gute Arbeit habe ich keine Zeit. Die Menge ist einfach zu viel.» (Hindernisfaktor für Herausforderung) lehnt knapp die Hälfte der Erwerbstätigen deutlich ab (Wert von 1 oder 2), aber immerhin 7% stimmen ihr deutlich zu (Wert von 6 oder 7). Kritischer scheint die Aussage «In unserer Organisation sollte man besser keine Schwäche zeigen.» (Hindernisfaktor für Unterstützung), die «nur» von 39% deutlich abgelehnt wird, während 13% deutlich zustimmen.

Abbildung 11. Aussagen zu Hindernisfaktoren



Anmerkung. n=2'005

Herausforderung und Unterstützung – auf die Kombi kommt es an.

Als letzte Frage beim Thema Entwicklungskultur interessierte uns, wie nun genau Herausforderung und Unterstützung für Entwicklung zusammenhängen. Die Kombination dieser beiden Faktoren kann in einer Sechs-Felder-Matrix dargestellt werden, in der jeweils die Dimensionen Herausforderung und Unterstützung in drei Kategorien unterteilt werden: niedrig, mittel und hoch. Theoriegeleitet gingen wir davon aus, dass es für Beschäftigte optimal ist es, wenn diese beiden Dimensionen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinanderstehen: Wer gefordert ist, sich auf

der Arbeit persönlich zu entwickeln, sollte auch entsprechende Unterstützung dafür in seiner Organisation erleben. Ist dagegen die erlebte Herausforderung hoch, aber die erlebte Unterstützung niedrig, wird dies vermutlich nicht sehr entwicklungsförderlich sein und mit hohem Stresserleben einhergehen. Ist die Unterstützung hoch, aber die Herausforderung niedrig, könnten die Mitarbeitenden unterfordert sein und das Potenzial für persönliche Entwicklung wird zu wenig genutzt.

Unsere detaillierte Analyse zeigt, dass die Mehrheit der Teilnehmenden eine ausgewogene Entwicklungskultur erlebt (*Tabelle 2*). So befinden sich 1% in der Kategorie «niedrig/niedrig», 32% in «mittel/mittel» und 34% in «hoch/hoch». Die Mehrheit erlebt also eine Balance zwischen den beiden Dimensionen. 18% erleben mehr Herausforderung als Unterstützung und 16% mehr Unterstützung als Herausforderung (1% mussten wir aufgrund zu vieler nicht beantworteter Fragen ausschliessen).

In der Analyse haben wir nun verschiedene Faktoren wie psychologisches Empowerment, Stress, Life Domain Balance, Bindung und Arbeitszufriedenheit berücksichtigt. Der Zusammenhang zwischen der Kombination von Herausforderung und Unterstützung und verschiedenen Kennwerten ist klar ersichtlich: Erlebte Unterstützung geht stark mit fast allen dieser Kennwerte einher. Besonders in Kombination mit einer mittleren oder hohen Herausforderung führt ein hohes Mass an Unterstützung zu den besten Ergebnissen in nahezu allen Dimensionen. Anders gesagt: Wer bei der Arbeit stark herausgefordert ist, sich persönlich zu entwickeln *und* auch deutliche Unterstützung hierfür erlebt, zeigt auch ein starkes Empowerment-Erleben, hat eine bessere Life-Domain-Balance, ist zufriedener und weniger erschöpft. Wenn dagegen persönliche Entwicklung stark gefordert wird, aber nur wenig Unterstützung geboten wird, geht dies eher mit schlechteren Werten einher.

Auszugsweise haben wir Werte für Arbeitszufriedenheit und für Empowerment in *Tabelle 3* und *Tabelle 4* aufgeführt. Die linke

Spalte und die oberste Zeile (grau hinterlegt) sollten ignoriert werden, weil wir hier nur die Werte von einzelnen Personen haben. Wir können auf diejenigen mit mittlerer und hoher Unterstützung und mittlerer und hoher Herausforderung fokussieren. Einerseits sieht man, dass hohe Unterstützung bei mittlerer oder hoher Herausforderung (rechte Spalte) mit hoher Arbeitszufriedenheit einhergeht (5.92 bzw. 6.11). Wenn die Unterstützung geringer ist (mittlere Spalte), ist die Arbeitszufriedenheit fast einen Skalenpunkt niedriger (4.9 bzw. 5.22). Am höchsten ist sie (6.11, Zelle rechts unten), wenn sowohl Unterstützung als auch Herausforderung stark ausgeprägt sind.

Beim Empowerment (Tabelle 4) zeigt sich interessanterweise, dass bei mittlerer Unterstützung und hoher Herausforderung das

Erleben von Empowerment ähnlich hoch ist (5.61) wie bei hoher Unterstützung und mittlerer Herausforderung (5.59). Auch hier zeigen diejenigen die höchsten Empowerment-Werte, bei denen sowohl Unterstützung als auch Herausforderung bezüglich persönlicher Entwicklung am stärksten ausgeprägt sind.

Zu diesen Ergebnissen muss hinzugefügt werden, dass es sich nur um korrelative Zusammenhänge handelt. Wir wissen also nichts über den Kausalzusammenhang: Führt eine gute Entwicklungskultur zu mehr Zufriedenheit und mehr Empowerment, oder umgekehrt, oder sind noch ganz andere Ursachen im Spiel? Dennoch scheint es für uns erstaunlich, wie stark die Ergebnisse die Annahmen unterstützen, die hinter dem Konzept «Entwicklungskultur» stehen.

Tabelle 2. Verhältnis Herausforderung und Unterstützung bez. persönlicher Entwicklung

Verteilung Erwerbstätige in Prozent	Unterstützung niedrig (<3)	Unterstützung mittel (3-5)	Unterstützung hoch (>5)
Herausforderung niedrig (<3)	1%	2%	<1%
Herausforderung mittel (3-5)	4%	32%	14%
Herausforderung hoch (>5)	1%	12%	34%
Ausschluss wegen fehlender Werte	1%		

Anmerkung. n=2'005

Tabelle 3. Mittelwerte Arbeitszufriedenheit nach Verhältnis Herausforderung & Unterstützung

Arbeitszufriedenheit	Unterstützung niedrig (<3)	Unterstützung mittel (3-5)	Unterstützung hoch (>5)
Herausforderung niedrig (<3)	2.93	3.63	5.41
Herausforderung mittel (3-5)	3.48	4.9	5.92
Herausforderung hoch (>5)	3.8	5.22	6.11

Anmerkung. n=2'005

Tabelle 4. Mittelwerte psychologisches Empowerment nach Verhältnis Herausforderung & Unterstützung

Psychologisches Empowerment	Unterstützung niedrig (<3)	Unterstützung mittel (3-5)	Unterstützung hoch (>5)
Herausforderung niedrig (<3)	4.25	4.37	4.69
Herausforderung mittel (3-5)	4.53	5.1	5.59
Herausforderung hoch (>5)	4.84	5.61	6.16

Anmerkung. n=2'005

6 Mobile Arbeit in der Schweiz und deren Verbreitung

Seit der Pandemie hat besonders der New Work-Ansatz «mobile Arbeit» an Bedeutung gewonnen. Viele Beschäftigte wünschen sich auch nach der Pandemie ausreichend räumliche Arbeitsflexibilität, während andere Bedenken hinsichtlich Produktivität und Teamzusammenhalt äussern, was zu einer laufenden Diskussion über die optimale Gestaltung von mobiler Arbeit führt.



Mobile Arbeit ist mit der Corona Pandemie deutlich gestiegen. Rund die Hälfte der Erwerbstätigen arbeiten heutzutage mindestens «selten» mobil. Für knapp 40% ist mobiles Arbeiten von der Arbeitsaufgabe her nicht möglich. Nur wenigen ist es nicht erlaubt oder sie möchten dies nicht, obwohl es für sie möglich wäre (je 5%).

In Grossunternehmen (>250 Beschäftigte) ist mobiles Arbeiten stärker verbreitet als in kleineren Organisationen. Männer arbeiten in den letzten zehn Jahren immer mehr mobil als Frauen. In unseren Daten sehen wir, dass deutlich mehr Frauen als Männer angeben, aufgrund ihrer Arbeitsaufgabe nicht mobil arbeiten zu können (45% vs. 31 % bei den Männern). 25 bis 64-jährige Erwerbstätige arbeiten etwa gleich viel mobil (53%-56%). Bei den Jüngsten (15 bis 24 Jahre) ist dies mit 23% deutlich weniger häufig der Fall.

Vom Pandemiephänomen zum New Work-Standard

Mit der Covid-19-Pandemie hat seit dem Jahr 2020 besonders ein New Work-Ansatz grosse Teile der Bevölkerung erreicht: Das Homeoffice, oder, etwas breiter umrissen, die örtlich und zeitlich flexible Arbeit (auch mobil-flexible Arbeit, hybride Arbeit, remote Work, Telearbeit oder mobile Arbeit genannt; z.B. Allen et al. (2025), Meissner et al. (2016), Reilly (1998), Schulze et al. (2014)). Mobile Arbeit, wie wir sie in dieser Arbeit nennen, definieren wir bereits seit 2014 wie in der Hinweisbox unten beschrieben:

Mobile Arbeit beschreibt das Arbeiten unabhängig von einem festen, üblichen Arbeitsort (also unterwegs, beim Kunden, im Homeoffice oder an anderen Orten) mittels mobiler Arbeitsgeräte (z.B. Laptop, Smartphone, Tablet etc.).

Als Massnahme zur Eindämmung der Ausbreitung des Coronavirus weit verbreitet, wollten viele Beschäftigte auch nach der Pandemie verstärkt räumlich und zeitlich flexibel arbeiten (Weichbrodt et al. 2020; Weichbrodt & Soltermann, 2022). Viele sahen darin Vorteile wie ungestörtes und produktiveres Arbeiten, eine bessere Balance zwischen verschiedenen Lebensbereichen (Life Domain Balance) und eine stärkere Berücksichtigung individueller Bedürfnisse und persönlicher Präferenzen.

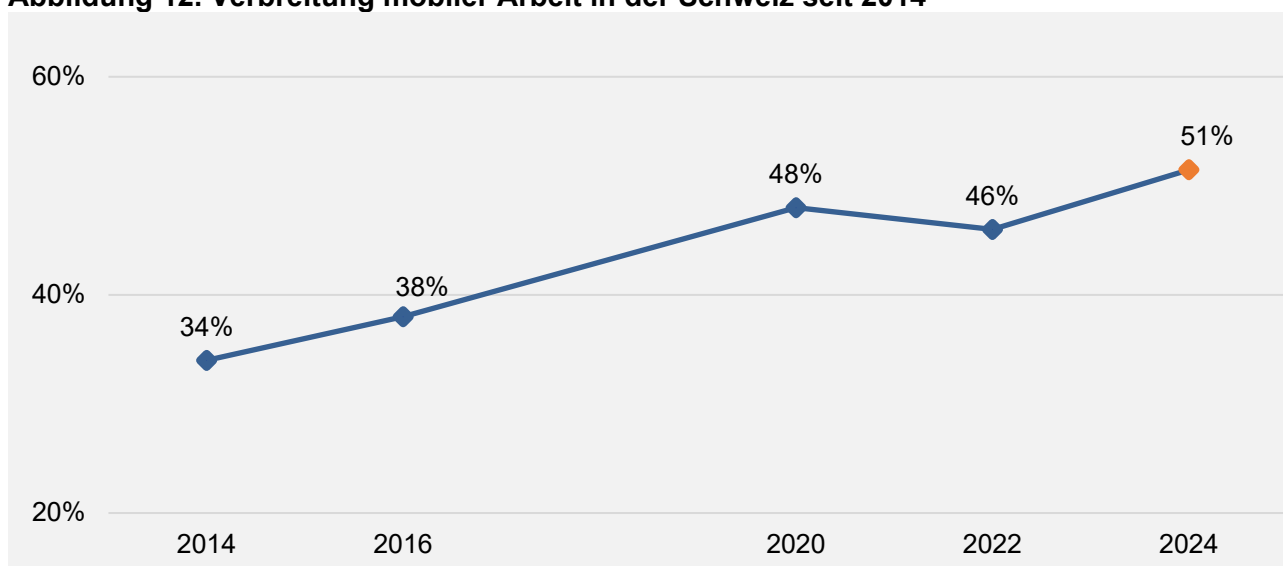
Die Diskussion über die bestmögliche Ausgestaltung von mobiler Arbeit ist derzeit sehr aktuell. Viele Unternehmen scheinen auf der Suche nach der «optimalen» Form und Intensität mobiler Arbeit zu sein. Befürchtet wird, dass durch reduzierte persönliche Interaktionen der Zusammenhalt schwindet, die Unternehmenskultur erodiert oder die Innovationskraft schwindet (Majkovic et al. 2023; Weichbrodt & Soltermann 2022).

Einzelne Unternehmen, auch in der Schweiz, schränkten das Homeoffice gar vollständig ein und riefen alle Mitarbeitenden wieder ins Büro zurück. Diese Fälle generierten oft hohe Medienaufmerksamkeit (z.B. Perbo, 2024 oder Schmid 2024).

Uns war es in dieser Studie ein Anliegen, nüchtern auf diese Debatte zu schauen und einen empirischen Beitrag zu der Frage zu leisten, wie sich mobiles Arbeiten in der Schweiz entwickelt und wie es praktiziert wird. Für einige Fragen können wir einen zeitlichen Verlauf zeigen.

6.1 Verbreitung mobile Arbeit über die die letzten 10 Jahre

Abbildung 12. Verbreitung mobiler Arbeit in der Schweiz seit 2014



Anmerkung. Anteil derjenigen, die zumindest selten mobil arbeiten bei der Frage: «Besteht für Sie die Möglichkeit des mobilen Arbeitens?»; n=2'005

Wie viele Erwerbstätige in der Schweiz arbeiten mobil?

Wir sehen in *Abbildung 12*, dass 2024 erstmals über 50% der Erwerbstätigen zumindest gelegentlich mobil Arbeiten. Der Anteil hat über die letzten 10 Jahre stark zugenommen. Wir sehen einen klaren Unterschied zwischen der Zeit vor der Pandemie (2014 34%, 2016 38%) und der Zeit danach (2022 46%, 2024, 51%). Die Frage lautete «Besteht für Sie die Möglichkeit des mobilen Arbeitens?». Die Formulierung wurde seit 2014 so beibehalten, um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Die Teilnehmenden konnten zwischen den Antwortmöglichkeiten in *Tabelle 5* auswählen. Dabei konnten diejenigen, die mobil arbeiten

zwischen verschiedenen Intensitätsstufen auswählen, von «einmal im Monat oder weniger» (selten) bis zu «Arbeit am Standort des Arbeitgebers ist die Ausnahme» (fast ausschliesslich). Wobei die letzte Antwortoption erst mit der Befragung während der Pandemie 2020 hinzugefügt wurde, da während dieser Zeit viele Personen fast ausschliesslich im Homeoffice tätig waren.

Über die Jahre hat der Anteil derjenigen stetig abgenommen, für die mobiles Arbeiten nicht erlaubt ist oder bei denen die notwendige Technik fehlt, wie *Abbildung 13* zeigt. 2024 sind dies nur noch 5% resp. 1% aller Erwerbstätigen. Auch rückläufig ist der Anteil derjenigen, für die

es aufgrund der Arbeitsaufgabe nicht möglich ist. Nicht nur die Anzahl der mobil Arbeitenden, sondern auch die Intensität hat in den letzten 10 Jahren zugenommen. 2014 haben nur 22% mehrmals im Monat oder häufiger mobil gearbeitet, 2024 sind es 41%. Diese Zahlen machen deutlich: Mobiles Arbeiten ist in der Schweiz gekommen, um zu bleiben. Mit den vorliegenden Zahlen können wir annehmen, dass die pandemiebedingten Erfahrungen mit dem Homeoffice als Katalysator gedient haben, das mobile Arbeiten noch weiter zu verbreiten. Man kann annehmen, dass in der Pandemiezeit

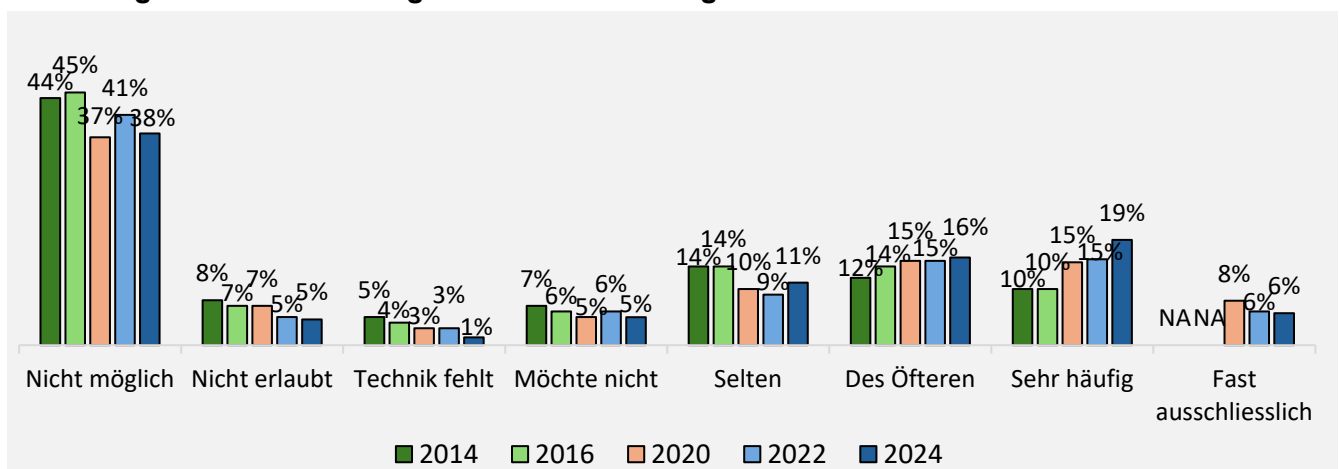
viele Menschen die Erfahrung machten, dass das Arbeiten von zuhause aus mit weniger Einschränkungen und Problemen verbunden ist als zuvor gedacht. So kam es zu einer Intensivierung der Nutzung, auch nachdem die Gründe aus der Pandemiezeit (Vorgaben, Empfehlungen, individuelle Entscheidung aus persönlichem Schutz) nicht mehr relevant waren. Gleichzeitig entstanden mit der Intensivierung mobiler Arbeit auch neue Fragen nach der «richtigen» Intensität und der optimalen Gestaltung – mehr dazu in den folgenden Kapiteln.

Tabelle 5. Antwortmöglichkeiten zur Frage «Besteht für Sie die Möglichkeit des mobilen Arbeitens?»

Frage: «Besteht für Sie die Möglichkeit des mobilen Arbeitens?»	Kurzform
«ist aufgrund meiner Arbeitsaufgabe nicht möglich»	Nicht möglich
«wäre von der Aufgabe her möglich, mein Arbeitgeber erlaubt es aber nicht»	Nicht erlaubt
«wäre von der Aufgabe her möglich, es fehlt mir aber die technische Ausstattung»	Technik fehlt
«wäre möglich, ich möchte es aber nicht»	Möchte nicht
«ist möglich und ich praktiziere es eher selten (1x pro Monat oder seltener)»	Selten
«ist möglich und ich praktiziere es des Öfteren (mehrmals pro Monat)»	Des Öfteren
«ist möglich und ich praktiziere es sehr häufig (mehrmals pro Woche)»	Sehr häufig
«ist möglich und ich praktiziere es fast ausschliesslich (Arbeit am Standort des Arbeitgebers ist die Ausnahme)»	Fast ausschliesslich

Anmerkung. Farblich markiert sind alle, die zur Gruppe der mobil Arbeitenden zusammengefasst werden.

Abbildung 13. Detaillierte Angaben zur Verbreitung mobiler Arbeit in der Schweiz seit 2014.



Anmerkung. Frage: «Besteht für Sie die Möglichkeit des mobilen Arbeitens?»; n=2'005

6.2 Demografische und Arbeitsbezogene Unterschiede

Wer arbeitet wie viel mobil?

Wie wir gesehen haben, gibt es noch immer 38% der Erwerbstätigen, für die dies aufgrund der Arbeitsaufgabe nicht möglich ist. Unterschiedliche Berufe lassen mobile Arbeit besser oder weniger gut zu. Einige bedeutende Gruppenunterschiede zeigen wir hier auf. Dabei gehen wir spezifisch auf das Geschlecht, die Unternehmensgrösse, die Art der Anstellung und das Alter ein. In *Tabelle 6* haben wir die Antworthäufigkeiten zur Frage, wer wie viel mobil arbeitet, nach diesen und weiteren Kategorien aufgeschlüsselt.

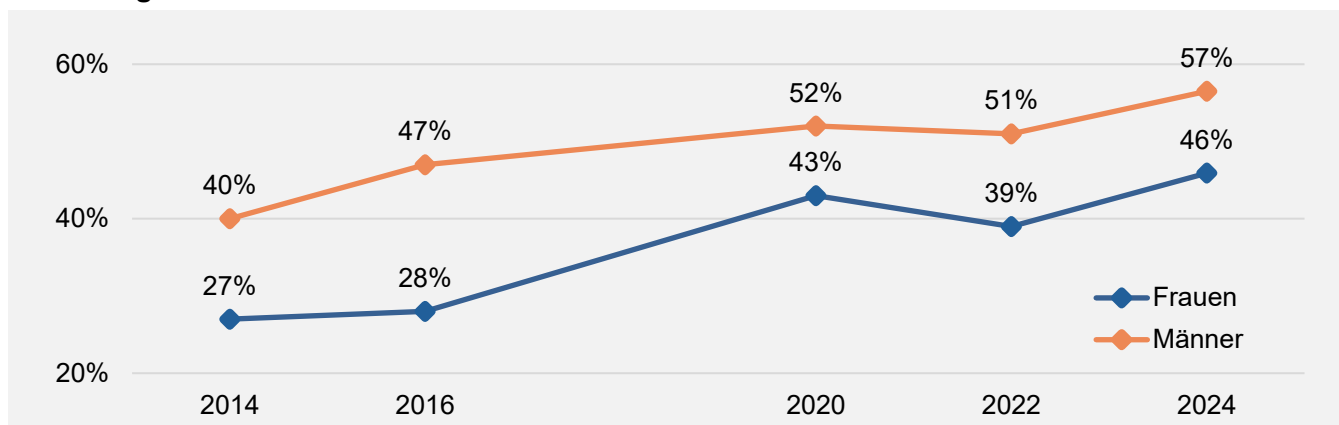
Geschlecht

Ein bedeutender Geschlechterunterschied zeigte sich über alle Erhebungen hinweg. Auch 2024 arbeiten weibliche Erwerbstätige in der Schweiz nach wie vor deutlich weniger oft mobil als ihre männlichen Kollegen (*Abbildung 14*). Dabei war der Unterschied vor der Pandemie deutlich grösser als danach (von 19 Prozentpunkten Differenz 2016 zu 11 in 2024). Auch andere Befragungen in Europa zeigen einen «gender gap» beim mobilen Arbeiten von etwa 10 Prozentpunkten (Kley & Reimer, 2023). In *Abbildung 15* sehen wir, welche Gründe für das nicht-mobile Arbeiten angegeben werden, unterschieden nach Geschlecht. Deutlich mehr Frauen (45%) als Männer (31%) geben an, von

der Arbeitsaufgabe her nicht mobil arbeiten zu können. Frauen üben also deutlich öfters einen Beruf aus, bei dem mobile Arbeit nicht möglich ist (oder nicht möglich scheint). Etwa gleich viel Männer (5%) wie Frauen (4%) geben an, dass ihnen das mobile Arbeiten nicht erlaubt ist, obwohl es von der Arbeitsaufgabe her möglich wäre. Auch bei der Frage, ob mehr mobiles Arbeiten gewünscht ist (siehe *Kapitel 0*) sehen wir keine signifikanten Geschlechterunterschiede. Und wenn wir fragen, ob die Möglichkeit für mobiles Arbeiten ein relevanter Faktor bei der Jobsuche ist (siehe *Kapitel 7.2*), ist dies Männern tendenziell etwas wichtiger als Frauen.

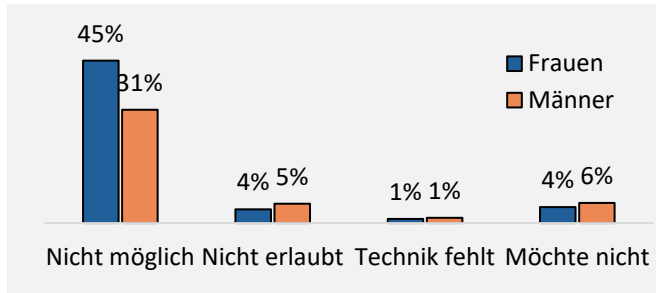
Auf Basis unserer Daten würden wir also eher keine direkte, grossmehrheitliche Benachteiligung von Frauen beim mobilen Arbeiten vermuten. Allerdings können wir auch nicht ausschliessen, dass dies vorkommt. Zudem könnte es indirekte Effekte geben, da mehr Frauen in ortsgebunden Berufen arbeiten und seltener in Führungspositionen sind, und diese beiden Faktoren wiederum mit weniger mobiler Arbeit einhergehen. In welcher Form *diese* Faktoren wiederum eine systematische Benachteiligung ausdrücken, ist eine andere Frage. Zu den Geschlechterunterschieden beim mobilen Arbeiten ist also noch weitergehende Forschung nötig.

Abbildung 14. Geschlechterunterschiede beim mobilen Arbeiten



Anteil derjenigen, die zumindest selten mobil arbeiten bei der Frage «Besteht für Sie die Möglichkeit des mobilen Arbeitens?»; n=2'000, 5 Personen haben bei der Frage nach dem Geschlecht die Antwort «divers» angegeben. Diese sind aufgrund der geringen Anzahl hier nicht aufgeführt.

Abbildung 15. Gründe, weshalb Erwerbstätige nicht mobil arbeiten nach Geschlecht



Anmerkung. Ausschnitt der Antworten bei der Frage «Besteht für Sie die Möglichkeit des mobilen Arbeitens?»; n=2'000, 5 Personen haben bei der Frage nach dem Geschlecht die Antwort «divers» angegeben. Diese sind aufgrund der geringen Anzahl hier nicht aufgeführt.

Alter

Zwischen den Erwerbstätigen im mittleren Erwerbsalter, also zwischen 25 und 64 Jahren, gibt es keine grossen Unterschiede. Zwischen 54% und 56% dieser Erwerbstätigen arbeiten mobil. Von den Personen 65+ arbeiten 63% mobil – dies sind Personen, die freiwillig nach dem regulärem Pensionsalter noch weiterarbeiten. Interessanterweise arbeiten die jüngsten Personen am wenigsten mobil. Von den 15 bis 24-Jährigen sind es nur 23%. In dieser Altersgruppe wird deutlich häufiger als in den anderen angegeben, dass das mobile Arbeiten nicht möglich ist (55%), dass es möglich, aber nicht erlaubt ist (12%), oder dass es nicht gewollt ist (9%). Junge Menschen in Ausbildung bzw. kurz nach dem Berufseinstieg scheinen also aus verschiedenen Gründen weniger mobil zu arbeiten als Ältere.

Art der Anstellung

Erwerbstätige mit Personalführungsfunktion arbeiten deutlich öfters mobil, als Angestellte (63% vs. 45%). Mobiles Arbeiten ist also zumindest zum Teil auch ein Führungsprivileg. Unter den Führungskräften gibt es nur sehr wenige, denen das mobile Arbeiten nicht erlaubt ist (3% vs. 5% bei denjenigen ohne Führungsfunktion).

Unternehmensgrösse

In Grossunternehmen ist mobiles Arbeiten deutlich stärker verbreitet als in kleineren Unternehmen (Abbildung 16). Während sich Grossunternehmen, also solche mit über 250 Mitarbeitenden, 2014 mit 38% mobil

Arbeitenden noch im Mittelfeld befanden, haben sie besonders mit der Pandemie zugelegt. 2024 arbeiten sehr viele Menschen in Grossunternehmen mobil (59%). Nur Soloselbstständige arbeiten noch häufiger mobil (68%). Bei mittleren, kleinen und Kleinstunternehmen haben die Veränderungen während der Pandemie nicht so stark angehalten.

Über die Gründe, warum mobiles Arbeiten insbesondere in Grossunternehmen so stark zugenommen hat, können wir leider nicht viel sagen. Brancheneffekte können wir mit ziemlicher Sicherheit ausschliessen: Auch in grossen Industrieunternehmen, öffentlichen Verwaltungen, Banken oder Handelsunternehmen wird mehr mobil gearbeitet als in kleinen. Wir können jedenfalls feststellen, dass sich die Einstellung gegenüber mobiler Arbeit in kleinen und mittleren Unternehmen aufgrund der Erfahrungen mit der Covid-19-Pandemie weniger stark zum Positiven geändert hat als in Grossunternehmen (siehe Abschnitt 7.4). Eine mögliche Erklärung ist, dass Grossunternehmen offensiver und weitflächiger rekrutieren und die Möglichkeit für Homeoffice gezielter zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität einsetzen.

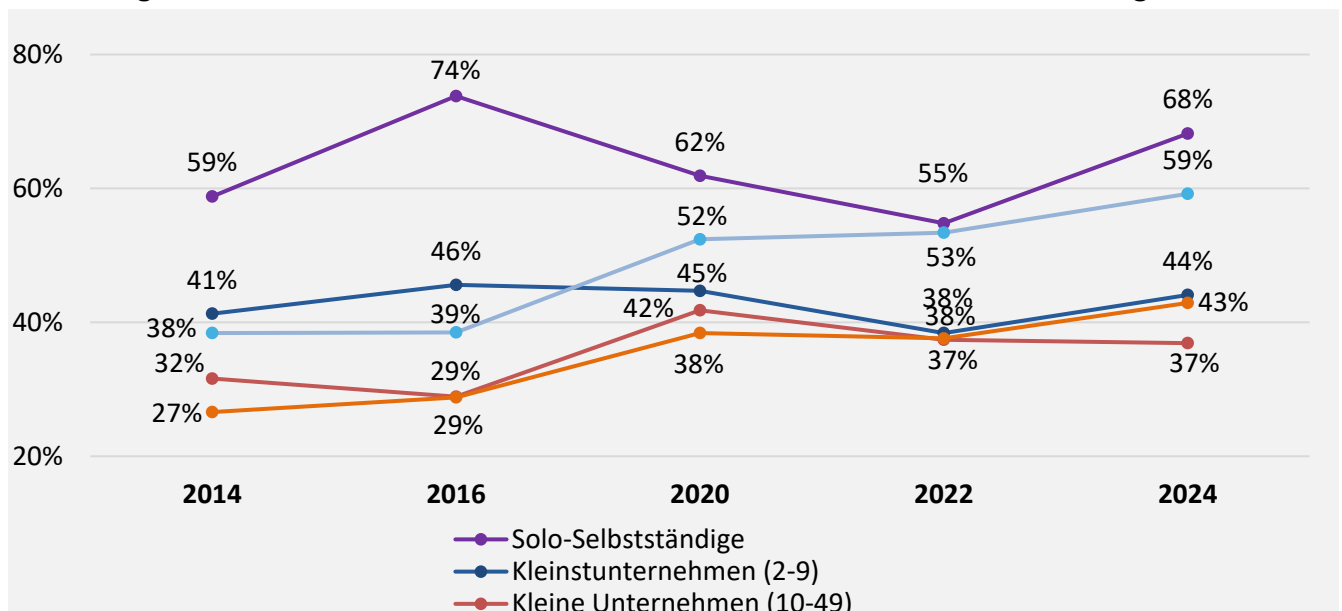
Branche

Da wir unser Sample nicht systematisch nach Branchenzugehörigkeit zusammengestellt haben, können wir nicht für alle Branchen eine Aussage machen. Für Branchen, aus denen wir mindestens 30 Personen befragen konnten, haben wir die Antworthäufigkeiten in Tabelle 6 aufgelistet.

Mobil gearbeitet wird in allen Branchen, aber natürlich unterschiedlich häufig bzw. intensiv. Wenig überraschend gibt es in Branchen wie der Gastronomie, dem Gesundheitswesen oder dem Unterrichtswesen vergleichsweise viele Menschen, denen mobiles Arbeiten von der Arbeitsaufgabe her nicht möglich ist (78%, 59% und 59%), während dies in der Branche der Informations- und Kommunikationstechnologie nur äusserst selten (3%) der Fall ist. Interessant ist, dass in der Industrie/Produktion, sowie auch

im Baugewerbe, das mobile Arbeiten mehr oder weniger ähnlich intensiv praktiziert wird wie im Durchschnitt. Das Baugewerbe hat allerdings mit 13% den höchsten Anteil an Personen, die zwar mobil arbeiten könnten, dies aber nicht möchten. Am häufigsten «nicht erlaubt» ist mobiles Arbeiten für jeweils 9% der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung sowie in der Branchengruppe Recht/Wirtschaft/Architektur/Werbung.

Abbildung 16. Unterschiede im Ausmass mobilen Arbeitens nach Unternehmensgrösse



Anmerkung. Anteil derjenigen, die zumindest selten mobil arbeiten bei der Frage «Besteht für Sie die Möglichkeit des mobilen Arbeitens?»; n=2'005

Tabelle 6. Antworthäufigkeiten zum mobilen Arbeiten nach diversen Variablen

		Nicht möglich	Nicht erlaubt	Technik fehlt	Möchte nicht	Selten	Des Öfteren	Sehr häufig	Fast aus- schliesslich
Geschlecht	Frauen	45%	4%	1%	4%	10%	15%	16%	5%
	Männer	31%	5%	1%	6%	12%	16%	21%	7%
Altersgruppen	15-24	55%	12%	1%	9%	7%	9%	5%	2%
	25-39	34%	4%	1%	4%	13%	17%	21%	5%
	40-54	36%	4%	1%	4%	11%	16%	20%	8%
	55-64	38%	3%	1%	5%	11%	16%	20%	6%
	65+	30%	0%	0%	8%	14%	18%	14%	15%
Unternehmensgrösse	Solo Selbstständige (1)	23%	1%	2%	6%	12%	19%	18%	19%
	Kleinst-/Mikrounternehmen (2-9)	42%	5%	3%	6%	14%	9%	14%	8%
	Kleine Unternehmen (10-49)	47%	8%	1%	7%	9%	14%	9%	4%
	Mittlere Unternehmen (50-249)	44%	6%	2%	5%	10%	17%	12%	4%
	Grosse Unternehmen (250+)	33%	4%	1%	4%	11%	16%	27%	5%
Art der Anstellung	In Ausbildung / Traineeship / Praktikum	57%	5%	0%	10%	14%	14%	0%	0%
	Ohne Führungsfunktion	45%	5%	1%	4%	8%	14%	18%	5%
	Mit anteiliger Führungsfunktion (z.B. fachliche Führung)	29%	5%	1%	3%	14%	16%	24%	6%
	Mit Führungsfunktion (Personalführung)	25%	3%	1%	8%	17%	21%	23%	2%
Erwerbsgruppe	Arbeitnehmer/in	38%	5%	1%	4%	11%	16%	20%	4%
	Selbständige Erwerbstätigkeit	27%	0%	1%	6%	13%	17%	19%	16%
	In Lehre/Berufsausbildung	55%	13%	2%	11%	5%	8%	3%	3%
Ausbildung	Ohne Hochschulabschluss	50%	6%	2%	5%	9%	11%	12%	5%
	Mit Hochschulabschluss	22%	3%	1%	5%	14%	21%	27%	7%
Sprache	Deutsch	37%	4%	1%	5%	12%	15%	19%	6%
	Französisch	38%	6%	1%	6%	9%	16%	18%	5%
Branche*	Industrie, Herstellung von Waren	35%	4%	3%	5%	14%	19%	16%	4%
	Baugewerbe, Ausbaugewerbe	35%	5%	5%	13%	9%	12%	11%	9%
	Handel, Reparaturen, Verkehr, Lagerei, Logistik	50%	5%	0%	3%	8%	12%	18%	4%
	Gastgewerbe, Gastronomie	78%	2%	0%	2%	10%	0%	6%	2%
	Informations- und Kommunikationstechnologien	3%	7%	0%	6%	11%	18%	40%	15%
	Banken, Versicherungen, Immobilien	11%	2%	4%	6%	17%	18%	38%	4%
	Rechtswissenschaften, Wirtschaftsprüfung, Werbung, Ingenieurwesen, Architektur, Reisebüro	15%	9%	4%	9%	21%	19%	16%	7%
	Öffentliche Verwaltung, Botschaften, Arbeitskräftevermittlung, Sicherheit	27%	9%	1%	8%	13%	22%	19%	1%
	Universität, Hochschule, Wissenschaft, Forschung & Entwicklung	13%	2%	0%	10%	14%	27%	27%	8%
	Unterrichtswesen allgemein	59%	2%	0%	2%	7%	15%	11%	5%
	Gesundheits- und Sozialwesen	59%	3%	1%	3%	11%	12%	9%	3%
	Kunst, Unterhaltung, Sport, Museen, Bibliotheken, Casinos	44%	0%	2%	4%	11%	17%	19%	4%
	Andere	36%	5%	0%	5%	9%	15%	17%	13%

Anmerkung. *Branchen mit n<30 sind hier nicht aufgelistet.

7 Bedeutung von mobiler Arbeit



Mobile Arbeit scheint insgesamt gut anzukommen. Rund zwei Drittel der Erwerbstätigen sind mit dem Umfang ihrer mobilen Arbeit zufrieden, während der Grossteil der übrigen sich mehr davon wünscht. Die Bedeutung mobiler Arbeit bei der Jobsuche ist durch die Pandemie gestiegen – für 15% der Befragten ist sie inzwischen ein unverzichtbares Kriterium. Ältere Erwerbstätige scheinen eine bessere Passung zwischen Bedürfnissen und Möglichkeiten zu finden und sind daher am zufriedensten. Am häufigsten wünschen sich Erwerbstätige zwischen 15 und 39 Jahren mehr Möglichkeiten für mobiles Arbeiten. Negative Auswirkungen mobiler Arbeit auf Kommunikation, Zusammenarbeit und Vernetzung werden nur von wenigen wahrgenommen. In den meisten Organisationen herrscht eine positive Haltung gegenüber mobiler Arbeit, die sich bei fast der Hälfte der Befragten durch die Erfahrungen während der Pandemie weiter verbessert hat.

7.1 Zufriedenheit mit dem Ausmass

Die meisten sind zufrieden, einige möchten mehr.

Seit 2016 befragen wir die Erwerbstätigen, wie zufrieden sie mit ihrem Ausmass an mobiler Arbeit sind (*Abbildung 17*). In jedem Jahr erhalten wir mehr oder weniger das gleiche Bild: Rund zwei Drittel sind zufrieden, etwas weniger als ein Drittel möchte mehr und ganz wenige möchten weniger mobil arbeiten. Etwas davon abweichend sind einzig die Ergebnisse aus dem Jahr 2020. In der ersten Phase der Pandemie (Befragungszeitpunkt war August 2020) war die Zufriedenheit mit der Ausmass am geringsten: Deutlich mehr Personen wollten weniger mobil arbeiten, wenn auch insgesamt mit 8% noch immer wenige.

Wer möchte mehr?

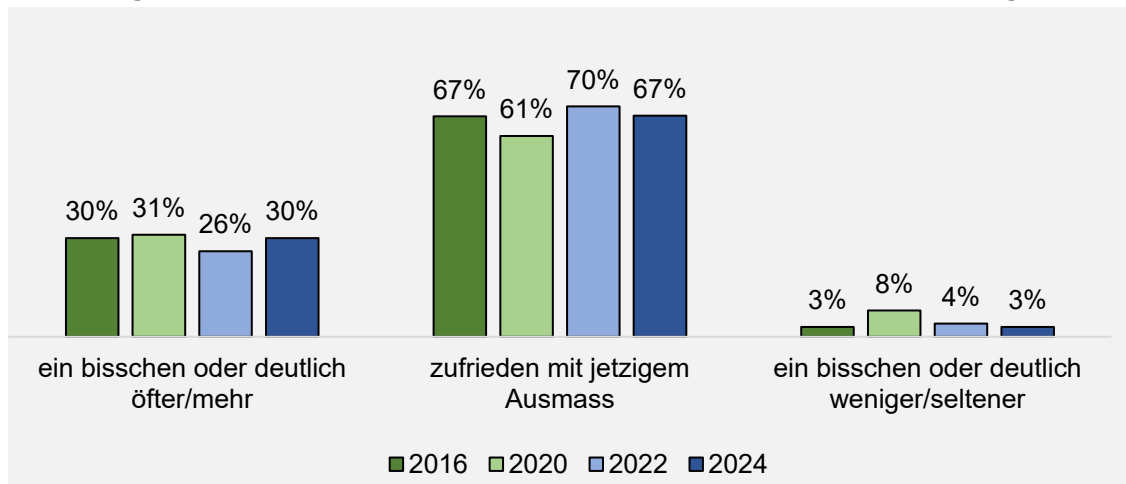
Einzelne Gruppen wünschen mehr mobile Arbeit. Besonders Personen, bei denen mobile Arbeit nicht erlaubt ist oder aufgrund der Technik nicht möglich ist (75% resp. 58%), sind nicht zufrieden. Interessanterweise sind diejenigen, bei denen mobiles Arbeiten von der Arbeitsaufgabe her nicht möglich ist ähnliche zufrieden wie der Durchschnitt (63% zufrieden).

Aufschlussreich wird es, wenn wir die Zufriedenheit nach Altersstufen aufteilen. In *Abbildung 18* erkennen wir einen linearen Anstieg der Zufriedenheit mit zunehmendem Alter. Es scheint sich also mit dem Alter mehr und mehr eine Passung zwischen Wunsch und Wirklichkeit beim mobilen Arbeiten einzustellen. Die jüngste Personengruppe (15-24 Jahre) arbeitet am wenigsten häufig mobil (23% mind. selten). Hier ist der Wunsch nach mehr denn auch am grössten. Personen im Alter zwischen 25 und 39 Jahren wünschen sich häufiger mehr mobile Arbeit im Vergleich zu Personen im Alter zwischen 55 und 64 Jahren (38% vs. 16%), obwohl sie in etwa gleich häufig mobil arbeiten. Was könnte dahinterstecken? Ist für die jüngeren Personen mobile Arbeit wichtiger? Jein – das Bild ist jedenfalls nicht so eindeutig. In Kapitel 6.2 zeigten wir auf, dass alle zwischen 25 und 65 mehr oder weniger gleich viel mobil arbeiten, während die unter 25 aus unterschiedlichen Gründen deutlich weniger mobil arbeiten. Bei den jüngsten Erwerbstätigen ist der Wunsch nach mehr mobiler Arbeit gross, es gibt aber auch mehr als in den anderen Altersgruppen, die es gar nicht wollen.

Womöglich ist unsere Frageformulierung zu diffus und/oder wird von den Menschen unterschiedlich aufgefasst: Je nachdem, ob sie überhaupt mobil arbeiten können oder nicht, ist die Frage sehr real, oder eben hypothetisch.

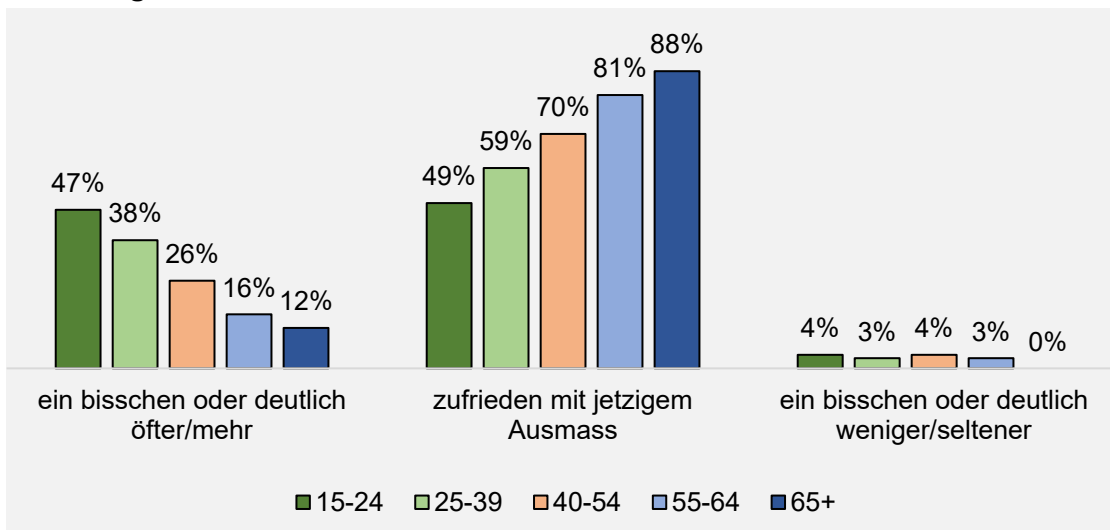
Aufschlussreicher scheint uns daher eine konkretere Frage nach der Relevanz bei der Jobsuche, welche wir im nächsten Abschnitt behandeln.

Abbildung 17. Zufriedenheit mit dem Ausmass mobiler Arbeit im Zeitvergleich



Anmerkung. Frage: «Würden Sie gerne mehr/öfter mobil arbeiten oder eher weniger/seltener?»; n=2'005

Abbildung 18. Zufriedenheit mit dem Ausmass mobiler Arbeit nach Alter



Anmerkung. Frage: «Würden Sie gerne mehr/öfter mobil arbeiten oder eher weniger/seltener?»; n=2'005

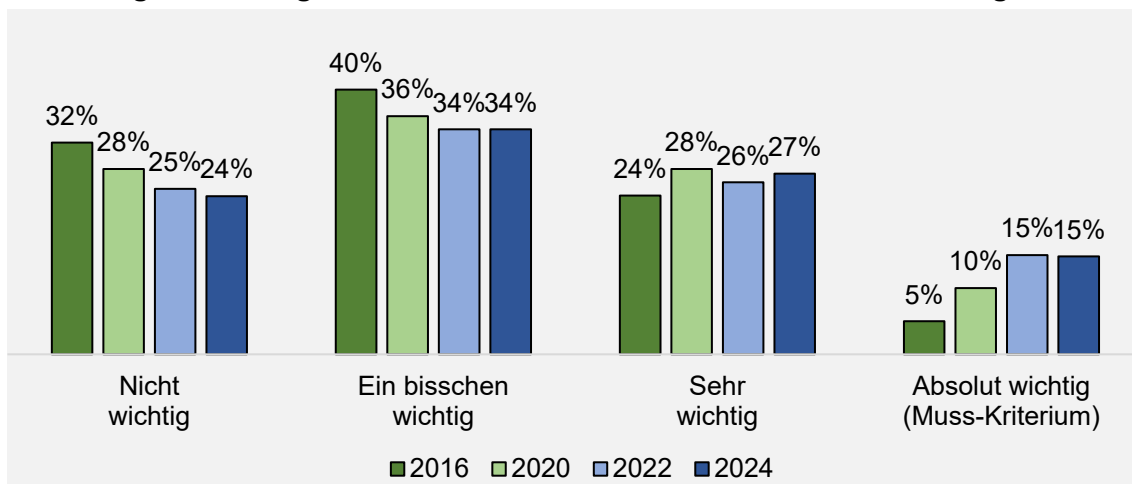
7.2 Relevanz bei der Jobsuche

Um die Bedeutung mobiler Arbeit zu untersuchen, haben wir den Erwerbstätigen folgendes Szenario vorgelegt und sie um eine Einschätzung gebeten: «Angenommen Sie wären auf Jobsuche: Wie wichtig wäre für Sie die Möglichkeit, mobil arbeiten zu können?». Die Antwortmöglichkeiten waren «nicht wichtig», «ein bisschen wichtig», «sehr wichtig» und «absolut wichtig (Muss-Kriterium)». Nur 24% der Erwerbstätigen in der Schweiz geben 2024 an, mobiles Arbeiten sei für sie nicht wichtig (*Abbildung 19*). Die Bedeutung mobilen Arbeitens hat über die Jahre zugenommen. Waren es 2016 noch 32%, für die es nicht wichtig und nur 5% für die es ein «Muss-Kriterium» ist, sind es 2024 15%, für die eine Arbeitsstelle ohne mobile Arbeit nicht denkbar wäre. Zwischen 2022 und 2024 hat sich die Relevanz allerdings nur noch geringfügig verändert.

Unterscheiden sich Altersgruppen in der Bedeutung von mobilen Arbeit?

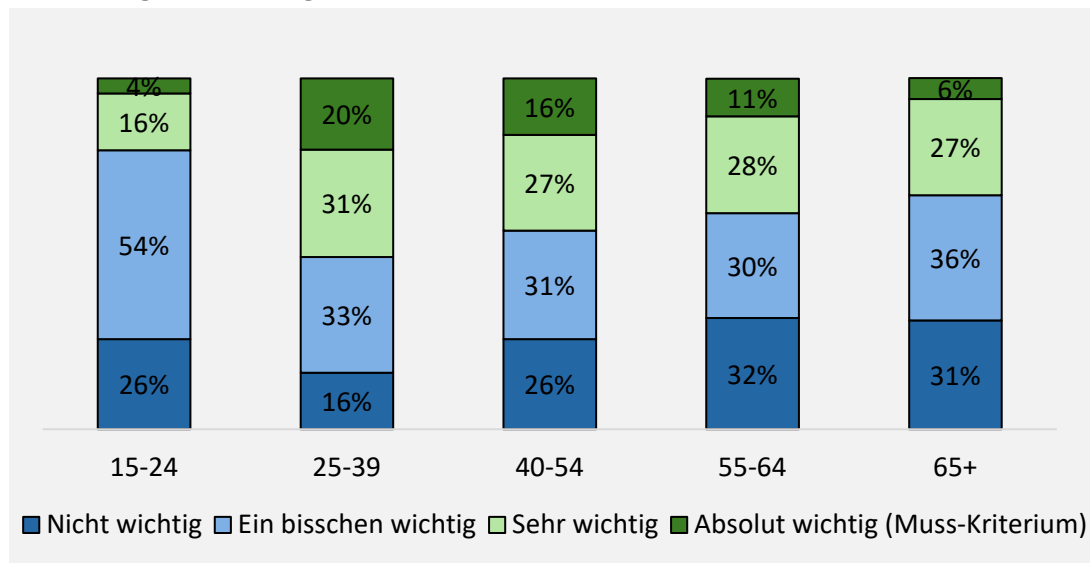
Bei dieser Frage nach der Relevanz mobiler Arbeit bei der Jobsuche werden die Altersunterschiede etwas klarer. Die Altersgruppen, für die die Möglichkeit mobil zu arbeiten am wichtigsten ist, sind diejenigen zwischen 25 und 54 (mit noch etwas deutlicherem Wunsch bei den 25-39jährigen; *Abbildung 20*). Erwerbstätige in dieser Altersgruppe, so kann man annehmen, können aus der Flexibilität beim mobilen Arbeiten die meisten Vorteile ziehen, da sie in der sogenannten «Rush Hour» des Lebens viele verschiedene Lebensbereiche vereinen müssen. Zudem bringen sie vermutlich mehr Arbeitserfahrung und damit auch Selbstmanagement-Kompetenzen mit als die Jüngeren und können somit effizienter mobil arbeiten. In zukünftigen Studien wäre es wichtig, diese Altersunterschiede noch genauer anzuschauen.

Abbildung 19. Wichtigkeit mobiler Arbeit bei einer Jobsuche im Zeitvergleich



Anmerkung. Frage: «Angenommen Sie wären auf Jobsuche Wie wichtig wäre für Sie die Möglichkeit, mobil arbeiten zu können?»; n=2'005

Abbildung 20. Wichtigkeit mobiler Arbeit bei einer Jobsuche nach Alter



Anmerkung. Frage: «Angenommen Sie wären auf Jobsuche: Wie wichtig wäre für Sie die Möglichkeit, mobil arbeiten zu können?»; n=2'005

7.3 Wahrgenommene (negative) Effekte

Die problematische Seite mobiler Arbeit

Mobiles Arbeiten ist also zunehmend fester Bestandteil in vielen Arbeitsrealitäten. Diese Entwicklung geht allerdings auch mit Herausforderungen einher und erzeugt auch Widerspruch. Auf individueller Ebene könnten sich Gefühle von Isolation und Vereinsamung zeigen (Gajendran et al., 2024). Für Teams und Organisationen werden insbesondere negative Effekte bezogen auf die Kollaboration, die Kommunikation und die Vernetzung befürchtet (Majkovic et al., 2023; Weichbrodt & Soltermann, 2022). Einzelne Unternehmen reagierten darauf mit drastischen Massnahmen und unterbanden das Homeoffice gleich ganz wieder (siehe z.B. Schmid, 2024 oder Perbo, 2024). Besonders in den USA scheinen viele Unternehmen wieder «Return-to-Office Mandates» zu implementieren (Ding & Ya, 2023).

Wie erleben dies Schweizer Erwerbstätige?

Wir haben gesehen, dass mobile Arbeit und deren Bedeutung immer weiter zunimmt. Gibt es bei den Schweizer Erwerbstätigen ebenfalls

entsprechende Befürchtungen, dass mobiles Arbeiten die Kommunikation beeinträchtigt?

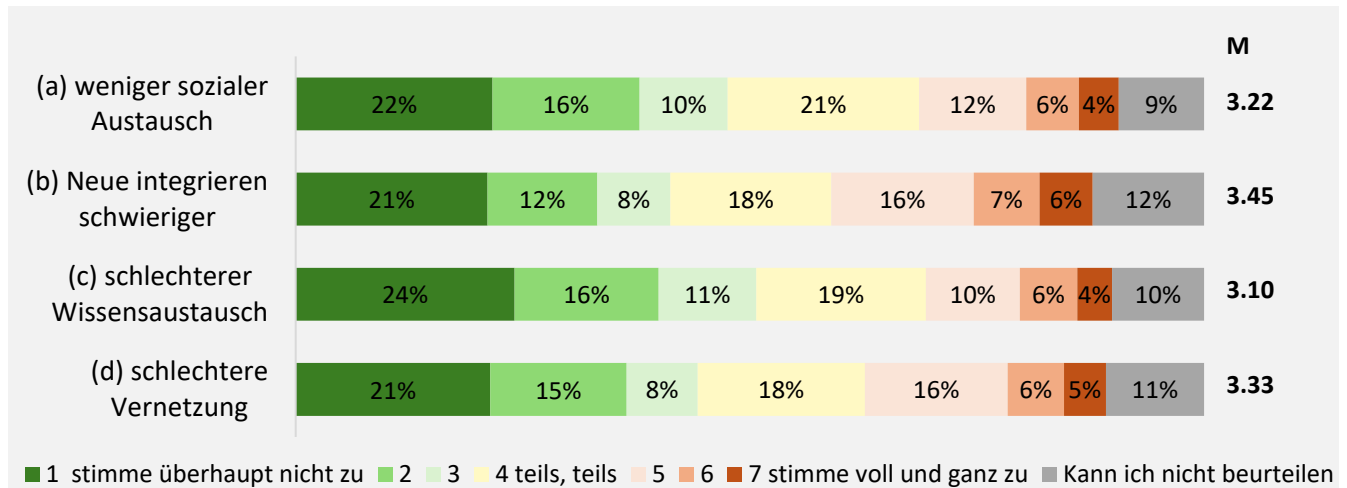
Zunächst einmal sehen wir in *Abbildung 21*, dass die meisten Erwerbstätigen in der Schweiz die Kollaboration, Vernetzung und Kommunikation aufgrund mobiler Arbeit nicht als beeinträchtigt erleben. Die Anzahl Ablehnungen für jede der vier Aussagen ist relativ hoch. Dennoch sind es rund 16-23% der Erwerbstätigen, die leichte bis mittlere negative Effekte bezogen auf die mobile Arbeit wahrnehmen und weitere 4-6%, die sehr deutliche Probleme sehen. Diese Personen arbeiten leicht weniger häufig mobil und geben häufiger an, dass die zwar mobil arbeiten könnten, dies aber nicht möchten. Sie sind auch öfters der Meinung, dass ihre Arbeitskolleg*innen zu wenig vor Ort arbeiten (siehe Abschnitt 9.2).

Führungskräfte erleben dabei mehr negative Effekte als Mitarbeitende, wobei auch diese im Schnitt allen Items eher nicht zustimmen (weniger als 4 von 7). Am stärksten zutreffend wird dabei von den Führungskräften die

schwierigere Integration von neuen Mitarbeitenden bewertet (3.78/7). Interessanterweise empfinden Erwerbstätige in Grossunternehmen (wo tendenziell mehr mobil

gearbeitet wird) stärkere negative Effekte bezogen auf die Kommunikation und Kollaboration als Erwerbstätige in anderen Organisationen (3.49 vs. 3.08).

Abbildung 21. Zustimmung zu negativen Effekten aufgrund mobilen Arbeitens



Items

- (a) «Ich nehme in meiner Org. wegen mobiler Arbeit ein verringertes Interesse am sozialen Austausch / an sozialer Begegnung wahr.»
- (b) «Die Integration von neuen Kolleg*innen ist in meiner Organisation aufgrund mobiler Arbeit schwieriger geworden»
- (c) «Der Wissensaustausch in meiner Organisation ist aufgrund mobiler Arbeit schlechter geworden.»
- (d) «Die Vernetzung mit Kolleg*innen ist in meiner Organisation aufgrund mobiler Arbeit schlechter geworden.»

Anmerkung. Die Items stammen aus der Studie von Hofmann, Piele & Piele (2023); n=1'250, nur diejenigen gefragt, für die mobiles Arbeiten von der Arbeitsaufgabe her möglich ist.

7.4 Erlebte Einstellung in den Organisationen

Wie wird die Einstellung zu mobiler Arbeit in den Organisationen erlebt?

Auf die Frage «Wie schätzen Sie die Einstellung in Ihrer Organisation bezüglich mobiler Arbeit ein?» gaben fast die Hälfte (47%) an, eine eher bis äusserst positive Haltung zu mobiler Arbeit wahrzunehmen. Auf der anderen Seite nehmen nur 16% eine eher bis äusserst negative Haltung in ihrer Organisation wahr (der Rest ist unentschieden oder kann es nicht beurteilen). Eine positive Einstellung in der Organisation korreliert dabei mit der Intensität mobiler Arbeit ($r = 0.231, p < 0.001$).

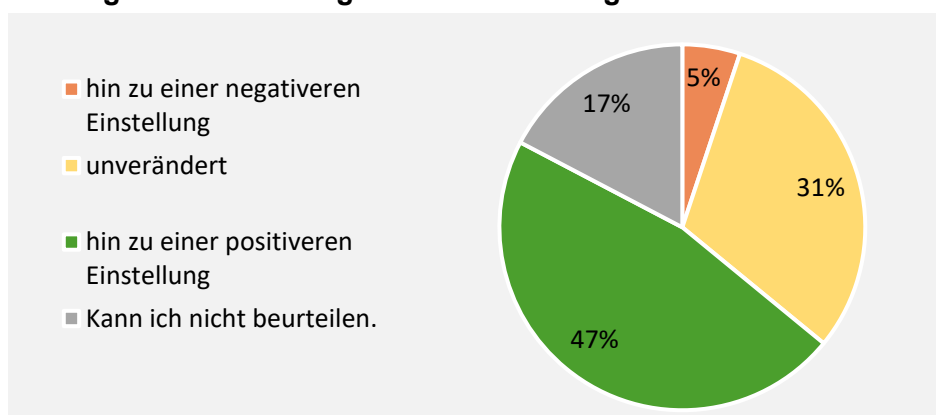
Zusätzlich zur Wahrnehmung des Ist-Zustandes haben wir gefragt, ob die Erfahrungen der Pandemie die Einstellung zum mobilen Arbeiten positiv oder negativ beeinflusst haben: Nur für 5% aller Befragten haben die Erfahrungen aus der Pandemie zu einer negativeren Haltung in ihrer Organisation geführt (Abbildung 22), während fast die Hälfte eine Veränderung zum Positiven wahrnimmt. Auch von den 16% zuvor Erwähnten, welche den Ist-Zustand in ihrer Organisation negativ einschätzen, hat etwa ein Drittel eine Veränderung hin zum Positiven festgestellt (40% «unverändert»). Die meisten, die eine positive Haltung wahrnehmen, geben

an, dass die Erfahrungen der Pandemie dies begünstigt hat.

Obwohl während der Pandemie die Menschen sehr viel (zum Teil zu viel) im Homeoffice gearbeitet haben, führten diese Erfahrungen also eher dazu, dass mobiles Arbeiten mehr

Akzeptanz erlangte. In vielen Organisationen könnte diese Erfahrung also dazu geführt haben, dass die Überzeugung von der Umsetzbarkeit gestärkt wurde. Dies zeigt sich auch in den steigenden Zahlen über das Ausmass und der Bedeutung von mobiler Arbeit (siehe vorige Kapitel).

Abbildung 22. Veränderung der Einstellung zu mobiler Arbeit in den Organisationen aufgrund der Erfahrungen aus der Pandemie



Anmerkung. Frage: «Inwiefern haben die Erfahrungen aus der Pandemie die Einstellung zu mobiler Arbeit in Ihrer Organisation verändert?»; n=1'832, nur diejenigen befragt, die nicht in einem Einzelunternehmen arbeiten.

8 Regelung mobiler Arbeit



Wo mobiles Arbeiten von der Aufgabe her möglich ist, sind Regelungen am meisten verbreitet, bei denen mehr oder weniger genau festgelegt ist, wann und in welchem Umfang mobile Arbeit erlaubt ist. Am häufigsten wird ein bestimmter Umfang an mobiler Arbeit pro Woche oder pro Monat festgelegt (28%). Bei 15% gibt es nur Empfehlungen für das mobile Arbeiten, weiteren 12% ist völlig freigestellt, wann und wo sie arbeiten. Die Veränderungen gegenüber 2022 sind gering. Weitreichende «Zurück-ins-Büro»-Mandate sind nicht feststellbar, eher eine leichte Liberalisierung.

Fast die Hälfte der Befragten gibt an, dass die Regelungen zentral für die gesamte Organisation festgelegt werden (45%). 28% der Regeln werden von den Vorgesetzten festgelegt - ein Anstieg von 7% gegenüber 2022. Nur selten werden die Regelungen im Team erarbeitet und den Mitarbeitenden ein Mitbestimmungsrecht eingeräumt. Liberalere Regelungen gehen mit höherem psychologischem Empowerment, einer stärkeren Bindung an das Unternehmen, einer besseren Life Domain Balance und einer höheren Arbeitszufriedenheit einher.

Viele schwierige Fragen bei der Regelung mobiler Arbeit

Mit der steigenden Popularität und Bedeutung von mobiler Arbeit stellt sich auch vermehrt die Frage, wie diese optimal geregelt sein sollte. Bei der Arbeit abseits des üblichen Unternehmensstandortes können die Mitarbeitenden nur über digitale Medien zusammenarbeiten. Informeller Austausch, Kooperation und Zusammenhalt können leiden. Führungskräfte fragen sich oft: Wie viel Vertrauen kann ich entgegenbringen? Wie viel Kontrolle muss ich ausüben? Wer soll entschieden, wie mobile Arbeit geregelt wird? Wenn mobiles Arbeiten stärker eingeschränkt wird, reduziert man mögliche Probleme rund um Kooperation und Austausch, schränkt aber auch gleichzeitig die Autonomie der Mitarbeitenden

ein (was wiederum Unzufriedenheit mit sich bringen könnte). Es stellt sich also eine fundamentale Frage, wie Interessen der Beschäftigten und des Unternehmens in Einklang gebracht werden können (Kossek & Thompson, 2015) und welche Ansatz der Regulierung der passendste ist: zentral und für alle einheitlich oder dezentral in Teams und Abteilungen delegiert (Smite et al, 2023).

Konkrete Regelungen für mobiles Arbeiten sind bislang erst wenig erforscht. Wir möchten daher mit unseren Daten dazu beitragen, die Diskussion empirisch zu untermauern und zu versachlichen. Wir können aufzeigen, welche Regelungen in der Schweiz verbreitet sind, wer diese bestimmt hat und welche Zusammenhänge mit unterschiedlichen Regeltypen gefunden wurden.

8.1 Verbreitung verschiedener Arten von Regelungen

Wir haben den Teilnehmenden verschiedene Arten von typischen Regelungen vorgelegt (vgl. *Abbildung 23*). Sie sollten diejenige auswählen, die am ehesten für sie zutrifft. Die Regeltypen mit Nummer 1-4 sind dabei eher restriktiv und 5-7 eher liberal. In diese Auswertung schlossen wir nur Befragte ein, bei denen das mobile Arbeiten von der Aufgabe her möglich ist und die nicht als Solo-Selbständige arbeiten.

Liberale Regelungen zur mobilen Arbeit sind nicht die Norm

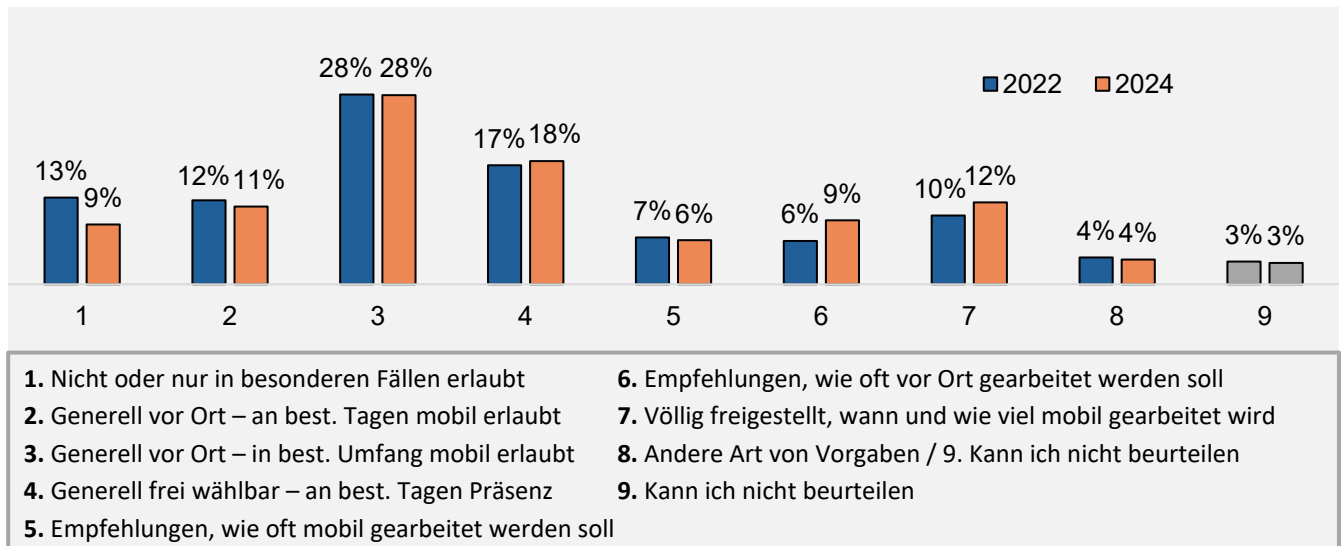
Vielmehr sind es Regelungen, die mehr oder weniger genau festlegen, wann und wie oft mobil gearbeitet werden darf. 11% dürfen nur an genau festgelegten Tagen (im Schnitt 1.2 pro Woche) mobil arbeiten. Am häufigsten (28%) wird ein bestimmter Umfang an mobiler Arbeit pro Woche oder pro Monat erlaubt (im Schnitt 1.7 Tage pro Woche). Bei 18% gilt eine umgekehrte Regelung, bei der eine feste Anzahl

Tage vor Ort gearbeitet werden muss (im Schnitt 2.4 Tage pro Woche).

Bei 15% gelten keine harten Vorschriften, sondern nur Empfehlungen – im Schnitt entweder 2.2 Tage pro Woche mobil oder 2.4 Tage pro Woche vor Ort). Empfehlungen, wie oft vor Ort gearbeitet werden soll, sind ein wenig häufiger geworden (9% vs. 6%). Im Vergleich zu 2022 dürfen auch etwas mehr Erwerbstätige völlig frei entscheiden, wann und wie viel mobil gearbeitet wird (12% vs. 10%).

Obwohl bei Grossunternehmen das mobile Arbeiten am weitesten verbreitet ist (59% praktizieren es mindestens selten), sind die Regelungen dort eher etwas restriktiver als bei Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden. Am häufigsten ist auch hier die Regelung Nummer 3 – in bestimmtem Umfang ist mobiles Arbeiten erlaubt (31%).

Abbildung 23. Regelungen mobiler Arbeit in der Schweiz 2022 und 2024



Anmerkung. Frage: «Welche Vorgaben bezüglich des mobilen Arbeitens gibt es für Sie?»; 2022 n=913, 2024 n=1054, Eingeschlossen sind nur Angestellte, für die mobiles Arbeiten vom Job her möglich ist und Erwerbstätige, die nicht Selbstständig sind.

8.2 Entscheidungsinstanz bei der Wahl der Regelung

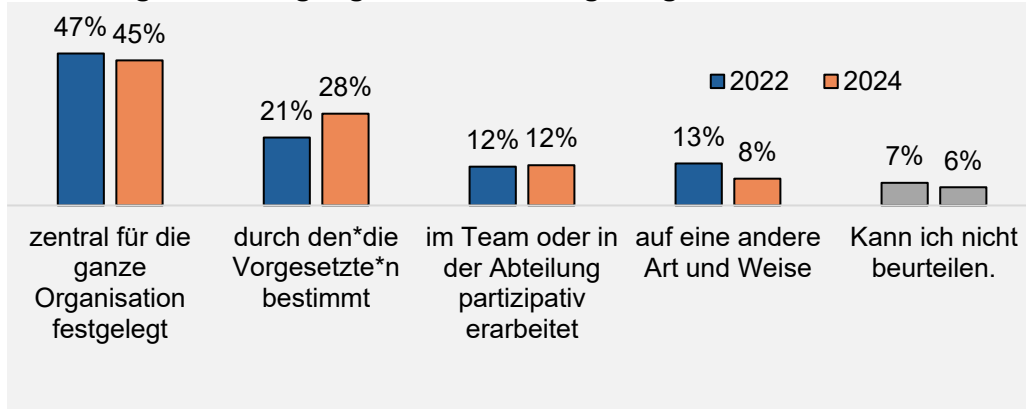
Wie und durch wen werden die Regelungen gemacht?

In *Abbildung 24* ist ersichtlich, dass die Regelungen am häufigsten zentral für die ganze Organisation festgelegt werden (45%). Die vorgesetzten Personen entscheiden ebenfalls häufig (28%). Dies war auch 2022 in ähnlichem Ausmass so. Obwohl es einige gute Argumente gibt, die Regelung zumindest teilweise partizipativ auf Ebene der Teams oder der Abteilungen festzulegen (Weichbrodt et al., 2015; Schermuly, 2023), ist dies nur bei etwa jeder achten Person der Fall. Dabei könnte dies eine sinnvolle Methode sein, mehr Selbstbestimmung und Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden auszulösen: Erwerbstätige, die die Regelungen partizipativ festgelegt haben,

berichten im Vergleich zu denjenigen, bei denen die Organisation die Regelungen festgelegt haben von leicht höherer Arbeitszufriedenheit (5.40 vs. 5.28 von 7) und psychologischem Empowerment (5.58 vs. 5.44). Beim psychologischen Empowerment zeigt die Selbstbestimmung den höchsten Effekt (5.68 vs. 5.48).

Da manchmal mehr als eine Instanz Entscheidungsbefugnisse über die Regelung mobiler Arbeit haben, konnten die Teilnehmenden 2024 mehrere Optionen auswählen. Es stellt sich heraus, dass nur bei 13% der Personen kombinierte Instanzen angegeben wurden. Bei 6% werden die Teams oder Abteilungen miteinbezogen.

Abbildung 24. Festlegungsinstanz der Regelungen mobiler Arbeit



Anmerkung. Frage: «Wie und durch wen wurden diese Vorgaben bezüglich des mobilen Arbeitens oder der Präsenz vor Ort gemacht?»; 2022 n=913, 2024 n=1054, Eingeschlossen sind nur Angestellte, für die mobiles Arbeiten vom Job her möglich ist und Erwerbstätige, die nicht Selbstständig sind.

8.3 Beurteilung der Regelung

Wie beurteilen die Erwerbstätigen die Regelung mobiler Arbeit?

Die meisten Erwerbstätigen sind eher zufrieden mit ihrer Art von Regelung. Dies zeigt der in *Abbildung 25* ersichtliche Gesamtmittelwert von 5.12 (Skala von 1 bis 7) über alle hinweg. Wir sehen aber auch, dass die Zufriedenheit mit der

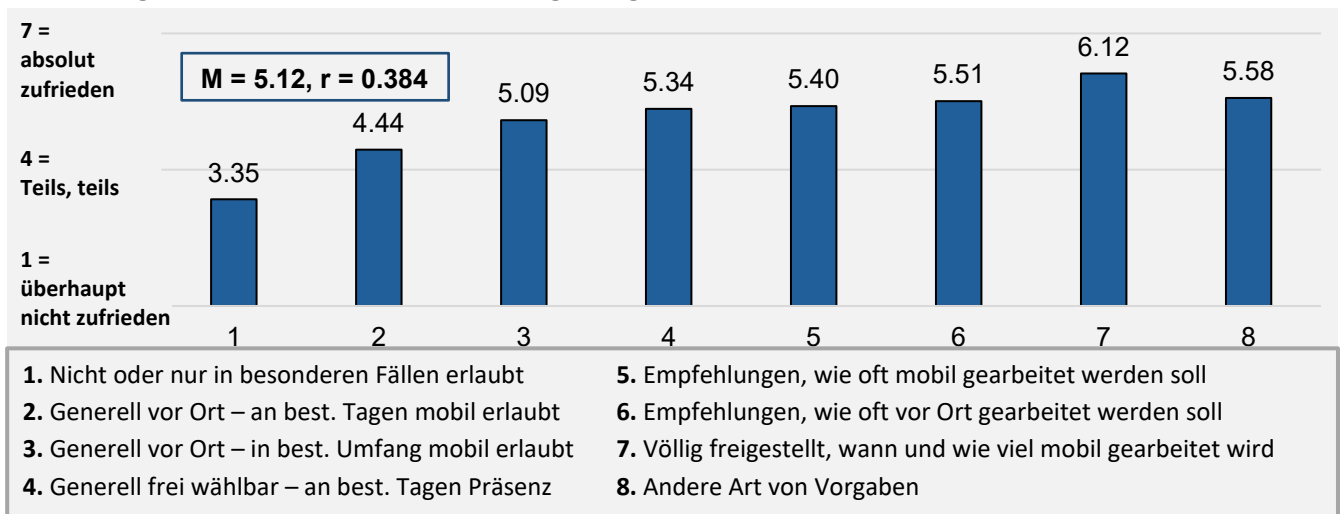
Regelung mit dem Grad der Liberalisierung steigt ($r = 0.382$, $p < 0.001$). Wenn Mitarbeitende mehr Autonomie in der Gestaltung haben, geht dies mit mehr Zufriedenheit einher.

Wie in *Abbildung 26* erkennbar, werden die meisten Regelungen mehr oder weniger als passend, also weder als zu locker noch als zu strikt beurteilt (Wert von 4 auf der Skala von 1

bis 7), tendenziell aber eher etwas zu strikt. Anders ist es bei der restriktivsten Regelung «Nicht oder nur in besonderen Fällen erlaubt.» Diese wird eindeutig als zu strikt empfunden. Einzig die Regelung «Völlig freigestellt, wann und wie viel mobil gearbeitet wird», wird im Schnitt als minimal «zu locker» angesehen.

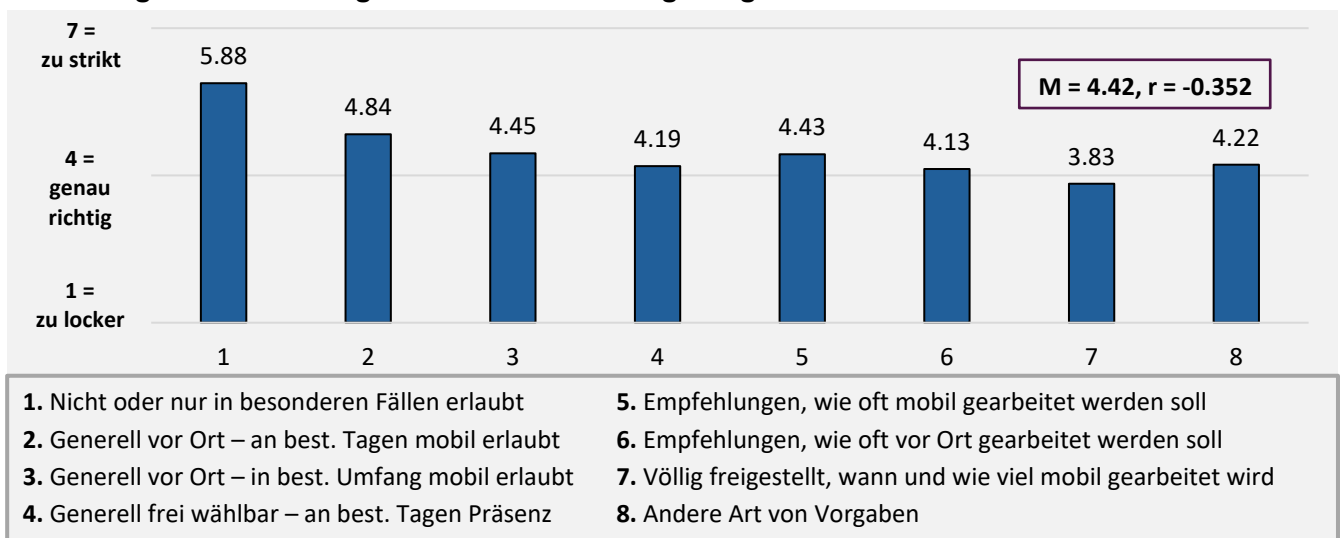
Grundsätzlich scheinen Mitarbeitende also liberalere Regelungen für mobiles Arbeiten mehr zu schätzen, was für sich genommen nicht sehr überrascht. Wie die Regelung mobiler Arbeit mit anderen Faktoren zusammenhängt, haben wir daher im nächsten Abschnitt genauer angeschaut.

Abbildung 25. Zufriedenheit mit der Regelung mobiler Arbeit



Anmerkung. Frage: «Wie zufrieden sind Sie mit der Regelung mobiler Arbeit in Ihrer Organisation?»; n=1054, Eingeschlossen sind nur Angestellte, für die mobiles Arbeiten vom Job her möglich ist und Erwerbstätige, die nicht Selbstständig sind.

Abbildung 26. Beurteilung der Striktheit der Regelungen



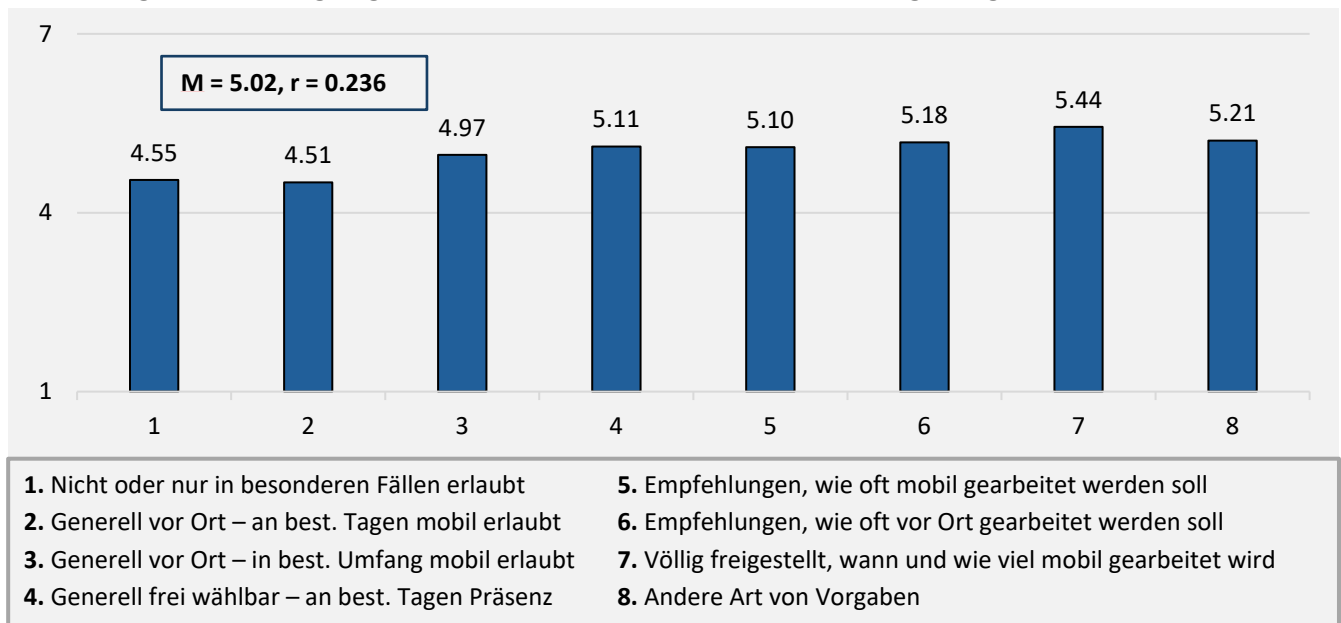
Anmerkung. Frage: «Wie beurteilen Sie insgesamt die Regulierung mobiler Arbeit in Ihrer Organisation?»; n=1054, Eingeschlossen sind nur Angestellte, für die mobiles Arbeiten vom Job her möglich ist und Erwerbstätige, die nicht Selbstständig sind.

8.4 Zusammenhang der Regelungen mit diversen Kenngrössen

Nicht nur die Zufriedenheit mit der Regelung selbst steigt mit einer liberaleren Herangehensweise. Unsere Auswertungen zeigen, dass liberalere Regelungen mit positiveren Werten bei einigen Kennwerten zusammenhängen. So gehen liberalere Regelungen mit leicht stärkerem Empowerment, höherer Bindung an das Unternehmen, besserer Life Domain Balance und höherer Arbeitszufriedenheit einher, in *Abbildung 27* am Beispiel der Life Domain Balance veranschaulicht.

Dort sieht man, dass die Life Domain Balance (erfasst mit einer Skala von 1 = sehr schlecht bis 7 = sehr gut) beinahe linear steigt, je liberalere die Regelung mobiler Arbeit ist. Die Korrelation ist mit $r = 0.236$ ($p < 0.001$; nur Regeltypen 1 bis 7) gering. Erwerbstätige, die weniger strikt reguliert werden, zeigen also tendenziell eher eine gute Ausgeglichenheit ihrer Lebensbereiche. Auf Basis unserer Daten gibt es also viele gute Gründe, das mobile Arbeiten nicht allzu restriktiv zu handhaben.

Abbildung 27. Ausprägung Life Domain Balance nach Art der Regelung



Anmerkung. $n=1054$, Eingeschlossen sind nur Angestellte, für die mobiles Arbeiten vom Job her möglich ist und Erwerbstätige, die nicht Selbstständig sind.

9 Arbeiten an unterschiedlichen Orten

Die Mehrheit der Erwerbstätigen in der Schweiz verbringt nach wie vor einen beträchtlichen Teil ihrer Arbeitszeit im Büro oder am üblichen Unternehmensstandort. Im Durchschnitt verbringen die Erwerbstätigen aber 32% ihrer Arbeitszeit an anderen Orten (dieser Wert blieb seit 2020 ungefähr gleich hoch).



Von 2022 zu 2024 nutzten mehr Menschen das Homeoffice (44% vs. 49%), sie tun dies aber in etwas geringerem Ausmass (im Schnitt 14.02 vs. 12.67 Stunden pro Woche). Ähnliches zeigte sich auch für die Arbeit unterwegs und bei Kunden vor Ort. Nutzungsintensität von Co-Working Spaces hat seit der Pandemie wieder deutlich zugenommen.

Die Erwerbstätigen würden gerne noch etwas häufiger an anderen Orten als vor Ort beim Arbeitgeber arbeiten: Rund die Hälfte aller Befragten sind an mindestens 3.5 Tagen pro Woche vor Ort. Allerdings halten nur 31% 3.5 Tage oder mehr für ideal, auch im Hinblick auf die Zusammenarbeit. Die häufigste Antwort ist hier 2.5 bis 3 Tage pro Woche.

9.1 Arbeitsorte und Zeit pro Arbeitsort

Mobile Arbeit umschliesst mehr als das Homeoffice. Wir haben seit Beginn der Studienreihe 2014 in jeder Erhebungswelle die Teilnehmenden gebeten, die durchschnittliche Anzahl gearbeiteter Stunden in einer typischen Arbeitswoche an verschiedenen Arbeitsorten anzugeben.

Arbeit am üblichen Ort des Arbeitgebers ist noch immer top

Arbeit am üblichen Unternehmensstandort ist, wie in den letzten zehn Jahren, auch 2024 noch immer der bedeutendste Arbeitsort, wie ein Blick in *Tabelle 7* auf den *Seiten 45 und 46* zeigt. Die Tabelle gibt uns verschiedene Interpretationen der Arbeitszeit pro Orte:

- Dritte Spalte: Hier sind die mittleren Arbeitsstunden aller Erwerbstätigen pro Woche und pro Ort aufgelistet (nicht korrigiert für das Pensum).

- Vierte Spalte: Hier sehen wir den Anteil aller Erwerbstätigen, die mindestens eine Stunde pro Woche an einem Ort arbeiten. Damit können wir erfahren, wie viel Prozent der Erwerbstätigen zumindest ab und zu einen bestimmten Arbeitsort nutzen.
- Fünfte Spalte: Hier können wir die mittleren Stunden aller Erwerbstätigen ablesen, die mindestens eine Stunde pro Woche an einem Ort arbeiten. Mit diesen Zahlen können wir sehen, wie intensiv ein Ort genutzt wird.

Von den total durchschnittlich 36.52 Arbeitsstunden pro Woche (siehe letzte Zeile) werden 2024 25.01 Stunden am üblichen Unternehmensstandort verbracht. Das ist 68% der gesamten Arbeitszeit. Der Anteil ist allerdings rückläufig, 2014 war es noch 79%.

Homeoffice mit steigender Anzahl Nutzenden, aber etwas geringerer Intensität

Zugenommen hat in den letzten 10 Jahren offensichtlich die Arbeitszeit im Homeoffice. Was wir schon bei der Frage nach dem Ausmass an mobilen Arbeitens in *Kapitel 6* erkannt haben, spiegelt sich hier wider: Zu Hause wird heutzutage deutlich intensiver als noch 2014 gearbeitet. Die mittleren Arbeitsstunden aller Homeoffice-Nutzenden sind von 8.09 (2014) auf 12.67 h (2024) gestiegen. Seit 2022 haben sich aber interessante Veränderungen ergeben: Der Anteil der Homeoffice-Nutzenden ist gestiegen von 44% auf 49%, die durchschnittliche Nutzungsintensität ist aber gesunken von 14.02 auf 12.67 Stunden pro Woche. Diese beiden Veränderungen gleichen sich aus, wodurch der mittlere Wert für alle Erwerbstätigen (dritte Spalte) fast gleichgeblieben ist.

Ähnliche Effekte sehen wir im Vergleich von 2022 zu 2024 auch bei der Arbeit unterwegs und bei der Arbeit bei Kunden vor Ort: Etwas mehr Menschen machen dies, durchschnittlich aber etwas weniger oft pro Woche.

Co-Working Spaces wieder intensiver genutzt

Arbeit im Co-Working Space hat seit der Covid-19-Pandemie wieder leicht zugenommen: Die Anzahl Personen, die dies machen, ist in allen Jahrgängen unserer Studie sehr gering und mit 1% der Erwerbstätigen nur gerade so eben messbar. Aber bei denen, die Co-Working Spaces oder ähnliche Orte nutzen, konnten wir einen Einbruch der Nutzungsintensität mit der Pandemie feststellen (von 7.0 auf 4.22 Stunden pro Woche in 2016 vs. 2020), die sich inzwischen mit 6.76 Stunden pro Woche wieder fast auf ein vorpandemisches Niveau erholt hat.

Tabelle 7. Aufteilung der Arbeitsstunden pro Woche an verschiedenen Orten

Orte	Jahr	Mittlere Stunden aller Erwerbstätigen (in h pro Woche)	Anteil Erwerbstätige die mind. 1h pro Woche an dem Ort arbeiten (in %)	Mittlere Stunden aller Erwerbstätigen mit mind. 1h pro Woche Arbeit am jeweiligen Ort (in h pro Woche)
am üblichen Unternehmensstandort (z.B. Büro, Fabrik, Laden, Schule, etc.)	2014	30.94	94%	32.99
	2016	29.92	92%	32.55
	2020	24.51	87%	28.22
	2022	26.28	90%	29.25
	2024	25.01	89%	28.12
an einem oder mehreren weiteren Unternehmensstandorten (z.B. Aussenstelle, Verwaltung, Lager, etc.)	2014	1.13	17%	6.53
	2016	1.23	18%	6.94
	2020	0.96	14%	7.03
	2022	0.93	11%	8.48
	2024	1.27	12%	10.73
zu Hause	2014	2.98	37%	8.09
	2016	3.03	37%	8.08
	2020	7.24	48%	15.05
	2022	6.20	44%	14.02
	2024	6.18	49%	12.67
unterwegs (im Auto, Zug, etc.)	2014	1.27	22%	5.84
	2016	1.25	22%	5.75
	2020	0.95	10%	6.33
	2022	0.84	12%	6.88
	2024	0.82	15%	5.63
beim Kunden vor Ort	2014	1.97	20%	9.69
	2016	2.02	19%	10.64
	2020	1.68	15%	11.03
	2022	1.42	12%	11.4
	2024	1.48	14%	10.53

Orte	Jahr	Mittlere Stunden aller Erwerbstätigen (in h pro Woche)	Anteil Erwerbstätige die mind. 1h pro Woche an dem Ort arbeiten (in %)	Mittlere Stunden aller Erwerbstätigen mit mind. 1h pro Woche Arbeit am jeweiligen Ort (in h pro Woche)
draussen (z.B. Baustelle, landwirtschaftliches Feld, etc.)	2014	0.56	6%	9.01
	2016	0.68	6%	10.99
	2020	0.89	7%	12.4
	2022	0.91	6%	14.9
	2024	1.00	7%	13.87
in einem Co-Working-Space oder in einem tage- oder stundenweise gemieteten Büro	2014	NA	NA	NA
	2016	0.08	1%	7.0
	2020	0.05	1%	4.22
	2022	0.06	1%	5.09
	2024	0.08	1%	6.76
an einem öffentlichen Ort wie Café, Restaurant, Hotellobby, etc.	2014	NA	NA	NA
	2016	NA	NA	NA
	2020	0.25	5%	4.91
	2022	0.17	3%	3.6
	2024	0.22	4%	5.35
an einem anderen Ort	2014	0.45	6%	7.56
	2016	0.39	6%	6.92
	2020	0.46	5%	9.87
	2022	0.39	4%	9.81
	2024	0.46	5%	10.09
total	2014	39.36	-	-
	2016	38.66	-	-
	2020	36.98	-	-
	2022	37.20	-	-
	2024	36.52	-	-

Anmerkung. Frage: «Bitte geben Sie an, wo Sie diese Arbeit typischerweise verrichten (Angabe der ungefähren Stunden pro Woche je Ort)»; 2014 n=1'819, 2016 n=2'003, 2020 n=2'000, 2022 n=2'017, 2024 n=2'005

9.2 Realität und Idealvorstellung der Anzahl Tage vor Ort

Wie viel Arbeit vor Ort ist genug?

Dass die Erwerbstätigen nach wie vor viel Zeit vor Ort beim Arbeitgeber verbringen, zeigt auch *Abbildung 28*. Die Befragten (ausgenommen diejenigen in einem Einzelunternehmen) konnten angeben, wie viele Tage sie dies durchschnittlich pro Woche tun. «Vor Ort» meint bei dieser Frage alle Arten von Arbeitsorte (z.B. Schule, Geschäft, Baustelle, etc.), nicht nur das Büro. Rund zwei Drittel (69%) sind an mehr als zwei Tagen pro Woche vor Ort. Ein Viertel (27%) sogar fast immer, also 4.5-5 Tage. Im Schnitt verbringen die Erwerbstätigen 3.63 Tage pro Woche vor Ort.

Je nach Regelung für mobiles Arbeiten, wie sie in *Kapitel 8.1* vorgestellt wurden, unterscheidet sich die Anzahl Tage deutlich. Erwerbstätige, die völlige Freiheiten in der Ausgestaltung

haben, sind im Schnitt an 2.44 Tagen vor Ort. Diejenigen, bei denen nur ein bestimmter Umfang an mobiler Arbeit erlaubt ist (häufigster Regeltyp Nr. 3), sind im Schnitt an 3.5 Tagen pro Woche vor Ort (was interessanterweise recht genau mit den durchschnittlich erlaubten 1.7 Tagen mobiler Arbeit korrespondiert).

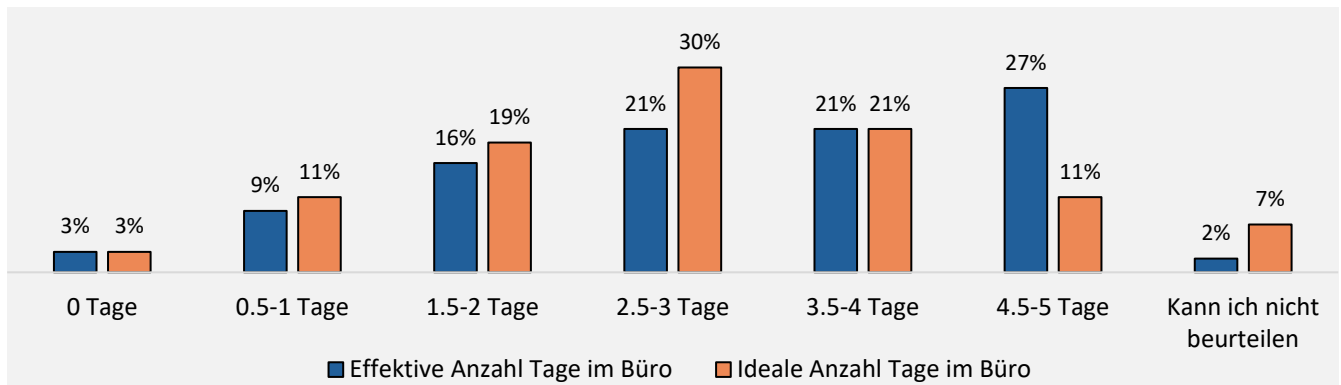
Mehr Spielraum für mobiles Arbeiten möglich

Neben der effektiven durchschnittlichen Anzahl Tage vor Ort haben wir die Erwerbstätigen gefragt: «Alles in Allem, wie viele Tage Arbeiten vor Ort beim Arbeitgeber empfinden Sie als ideal? Denken Sie dabei bitte nicht nur an Ihre eigenen Bedürfnisse, sondern auch an die Zusammenarbeit mit Kolleg:innen.»

Wie wir in Kapitel 7.1 erfahren haben, wünschen viele Erwerbstätige noch etwas mehr mobile Arbeit. Dies sehen wir auch, wenn wir die effektiven Tage vor Ort mit der Idealvorstellung vergleichen (Abbildung 28): Für die meisten Beschäftigten könnte die Anwesenheit vor Ort noch etwas reduzierter sein, ohne dass die Zusammenarbeit darunter leidet. Im Vergleich zu den effektiven durchschnittlichen 3.63 Tagen

pro Woche vor Ort empfinden die Erwerbstätigen im Schnitt rund einen halben Tag weniger als ideal, nämlich 3.15 Tage. Der Peak ist bei 2,5 bis 3 Tagen pro Woche (im Gegensatz zu den 4.5-5 Tagen, die effektiv vor Ort verbracht werden). Rund 50% empfinden 3 Tage oder weniger pro Woche vor Ort als ideal, während dies nur bei 30% Realität ist.

Abbildung 28. Effektive versus ideale Anzahl Tage pro Woche vor Ort beim Arbeitgeber



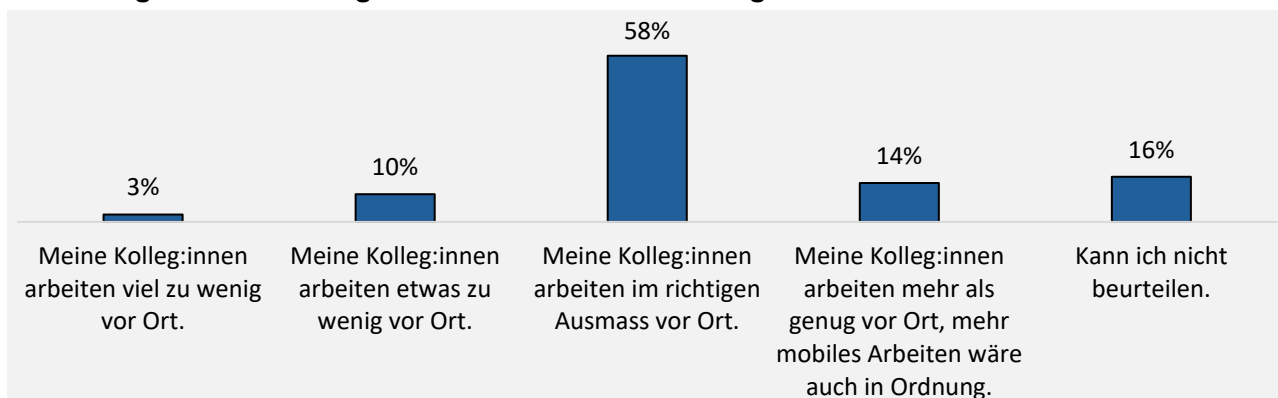
Anmerkung. Fragen: «Wie viele Tage pro Woche arbeiten Sie durchschnittlich vor Ort beim Arbeitgeber?» und «Alles in Allem, wie viele Tage Arbeiten vor Ort beim Arbeitgeber empfinden Sie als ideal? Denken Sie dabei bitte nicht nur an Ihre eigenen Bedürfnisse, sondern auch an die Zusammenarbeit mit Kolleg*innen.»; n=1'832, nur diejenigen befragt, die nicht in einem Einzelunternehmen arbeiten.

Und die Kolleg*innen?

Die Mehrheit der Befragten findet zudem, dass ihre Kolleg*innen genug Zeit vor Ort verbringen (Abbildung 29). Nur 10% sind der Meinung, dass ihre Kollegen etwas zu wenig vor Ort sind, während 14% sogar der Meinung sind, dass ihre Kollegen mehr als genug vor Ort arbeiten. All

diese Ergebnisse zeigen, dass das mobile Arbeiten mit dem Arbeiten vor Ort bei den meisten recht gut ausbalanciert ist. Aus Sicht eines Teils der Beschäftigten wäre sogar noch Potenzial für mehr mobiles Arbeiten, bei sich selbst sowie auch bei den Kolleg*innen, ohne dass die Zusammenarbeit deutlich leiden würde.

Abbildung 29. Beurteilung der Anwesenheit der Kolleg*innen



Anmerkung. Frage: «Alles in allem, wie beurteilen Sie die Anwesenheiten Ihrer Kolleg*innen vor Ort beim Arbeitgeber?» n=1'832, nur diejenigen befragt, die nicht in einem Einzelunternehmen arbeiten.

10 Flexible Arbeit im Büro



Einzelbüros und kleine Gruppenbüros sind der am meisten verbreitete Bürotyp, Veränderungen sind kaum erkennbar. Viele haben auch 2024 noch einen eigenen Arbeitsplatz, wobei Desk Sharing klar zugenommen hat (von 17% der Bürotätigen in 2020 auf 27% in 2024). Desk Sharing wird vor allen in Grossraumbüros (8% der Bürotätigen), aber auch in kleinen Gruppenbüros (7%) eingesetzt.

Im Allgemeinen ist die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz recht hoch, besonders in Einzel- und Zweierbüros, gefolgt von Grossraumbüros mit verschiedenen Zonen. Grosse Gruppenbüros und Grossraumbüros ohne Zonenkonzept sind weniger beliebt. Bei Desksharing ist die Zufriedenheit im Schnitt geringer, allerdings nicht in Grossraumbüros mit Zonenkonzept (dort macht Desk Sharing keinen Unterschied). Am meisten Unzufriedenheit herrscht bei Grossraumbüros ohne verschiedene Zonen, wo 23% der Personen eher bis stark unzufrieden sind.

Das Büro ist noch immer ein wichtiger Arbeitsstandort und wird dies sicher auch noch über die nächste Zeit bleiben. Mit der Zunahme mobiler Arbeit geht in vielen Unternehmen auch eine Umgestaltung und Flexibilisierung der Büros einher (Weichbrodt & Schulze, 2020). Unternehmen versuchen, das mobile Arbeiten möglichst geschickt zu kombinieren mit einer neuen Gestaltung der Büros – beispielsweise verschiedene Zonen für unterschiedliche Tätigkeiten. Insbesondere das Desk Sharing, also die Auflösung von persönlich zugeordneten Arbeitsplätzen, spielt eine grosse Rolle. Mit zunehmender mobiler Arbeit sind im Schnitt weniger Menschen im Büro. Nicht zuletzt geht es daher auch um Effizienzgewinne bzw. eine kluge Nutzung der Bürofläche.

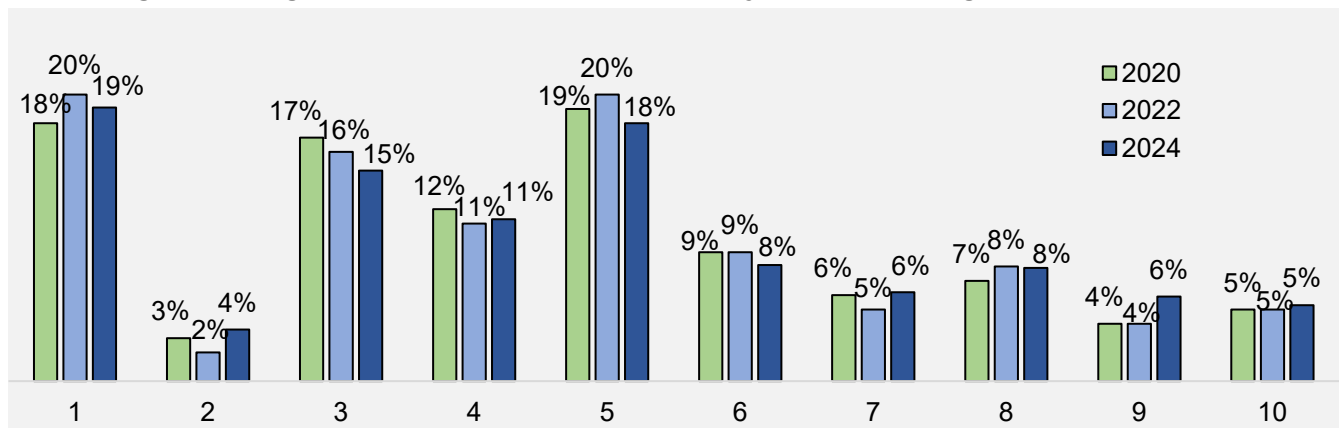
Einzelbüros und kleine Gruppenbüros immer noch am meisten verbreitet

Ein Blick auf die Verteilung der Büroplatztypen in *Abbildung 30* verrät, dass Einzelbüros (15% der Erwerbstätigen) und kleine Gruppenbüros

für 3-6 Personen (18%) nach wie vor die häufigste Formen des Arbeitsplatzes darstellen. Starke Veränderungen sind nicht ersichtlich, allenfalls zeigt das Einzelbüro einen leichten Rückgang. Generell ist es nicht überraschend, dass es hier wenig Veränderungen gibt, da Büroumgestaltungen mit grösseren Investitionen verbunden sind und stark abhängig von der Unternehmensgrösse sind. Die Diversität an verschiedenen Arbeitsplatzarten ist nach wie vor sehr gross. 14% der Erwerbstätigen arbeiten in einem Grossraumbüro, weitere 8% in grossen Gruppenbüros und 11% in Zweierbüros.

19% der Erwerbstätigen geben an, dass sie keine Bürotätigkeit ausüben, weitere 4% haben gar keinen Arbeitsplatz am Standort des Arbeitgebers, und weitere 5% geben an, kein festes Büro zu haben. All diese Personen haben wir in die weiteren Analysen in diesem Kapitel ausgeschlossen, denn wir wollten Aussagen über die ca. 72% der Erwerbstätigen machen, die einen Büroarbeitsplatz haben.

Abbildung 30. Häufigkeit verschiedener Arbeitsplatztypen im Zeitvergleich seit 2020



1. Ich übe keine Bürotätigkeit aus und habe daher auch keinen Büroarbeitsplatz.
2. Ich habe keinen Arbeitsplatz am Standort meines Arbeitgebers.
3. Einzelbüro
4. Zweierbüro
5. Kleines Gruppenbüro (3-6 Arbeitsplätze)
6. Grosses Gruppenbüro (7-15 Arbeitsplätze)
7. Grossraumbüro (mehr als 15 Arbeitsplätze) ohne verschiedene Zonen
8. Grossraumbüro (mehr als 15 Arbeitsplätze) mit verschiedenen Zonen, z.B. für Teamarbeit oder Stillarbeit
9. Anderer Bürotyp
10. Ich habe kein festes Büro und arbeite als «Nomad:in».

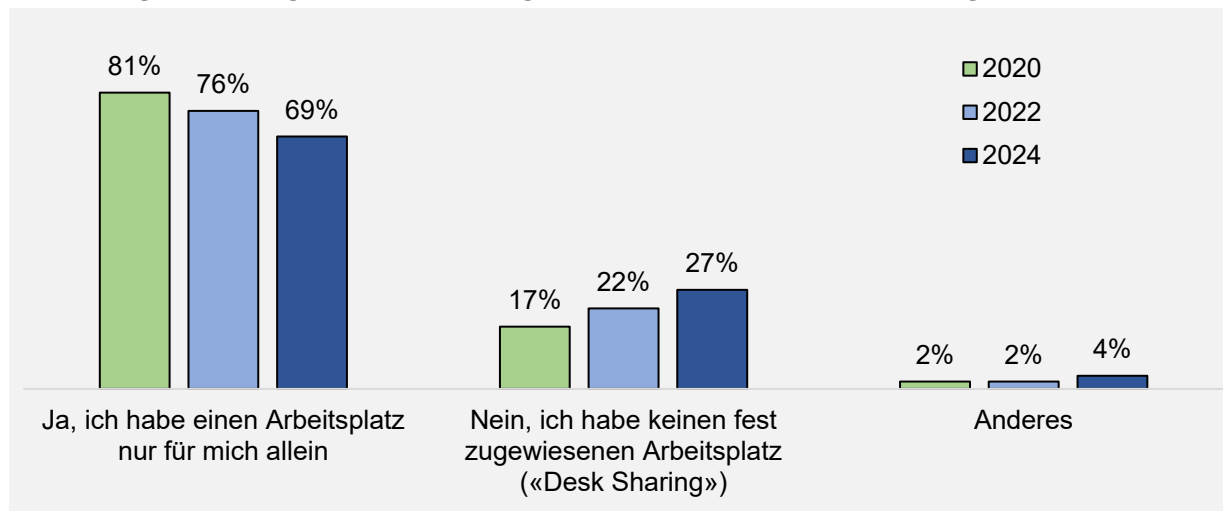
Anmerkung. Frage: «Bitte geben Sie an, in was für eine Art Büro Sie am Standort Ihres Arbeitgebers arbeiten.»;
2020 n=2'000, 2022 n=2'017, 2024 n=2'005

10.1 Desksharing

Für die Erwerbstätigen mit Büroarbeitsplatz haben wir uns angeschaut, wie die Verteilung zwischen Desksharing-Arbeitsplätzen und fixen Arbeitsplätzen ist. Die Häufigkeit fester Arbeitsplätze ist seit 2020 rückläufig (Von 81% 2020 zu 69% 2024, vgl. *Abbildung 31*), ist aber noch immer die Norm. Anders ausgedrückt: Inzwischen arbeiten 27% der Bürotätigen im Desk Sharing ohne festen Arbeitsplatz. Führungskräfte haben noch etwas häufiger einen eigenen Arbeitsplatz im Vergleich zu den Mitarbeitenden (77% vs. 66%).

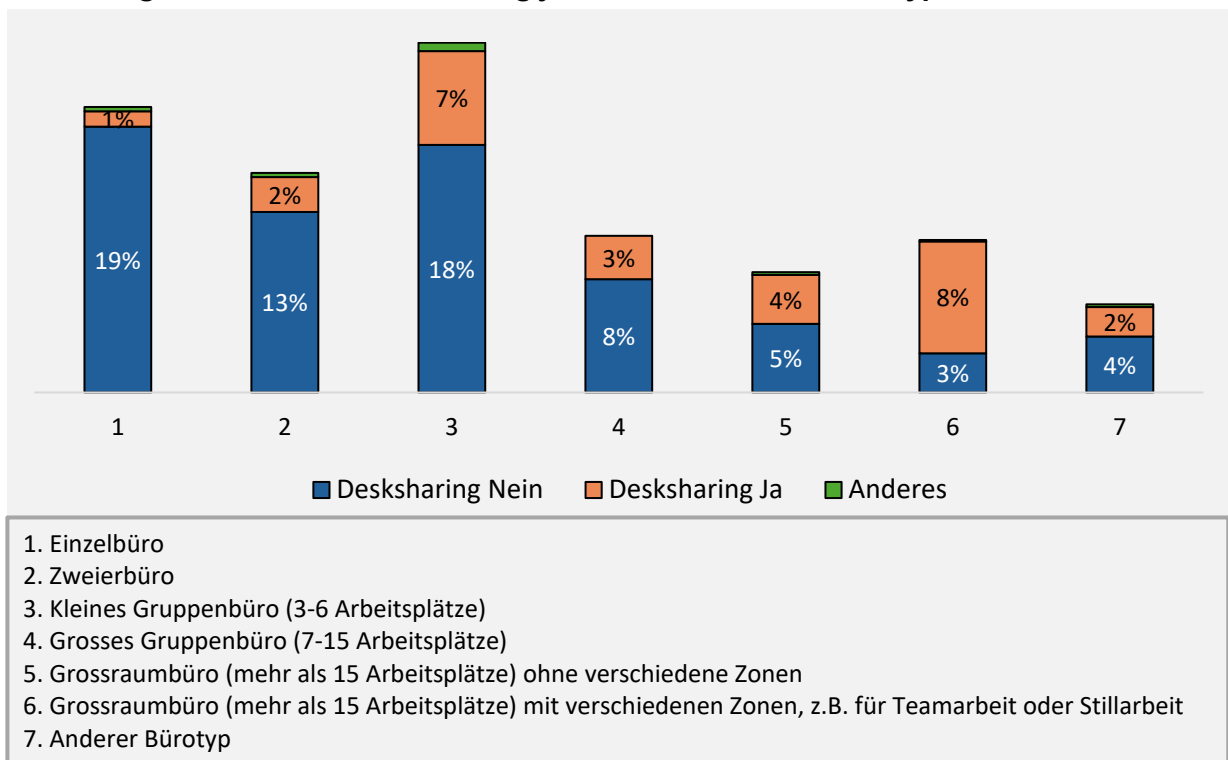
Desk Sharing ist, wenig überraschend, sehr häufig in Grossraumbüros. Insbesondere solche Grossraumbüros, die verschiedene Zonen für unterschiedliche Tätigkeiten bieten, sind häufig nach dem Desk Sharing Prinzip konzipiert (*Abbildung 32*). Interessant ist aber, dass es auch in kleinen Gruppenbüros (dem häufigsten Bürotyp) einen hohen Anteil Desk Sharing gibt.

Abbildung 31. Häufigkeit Desksharing / fester Arbeitsplatz im Zeitvergleich seit 2020



Anmerkung. Frage: «Haben Sie am Standort Ihres Arbeitgebers einen fest zugewiesenen Arbeitsplatz?»; 2020 n=1'548, 2022 n=1'632, 2024 n=1'443, eingeschlossen sind nur diejenigen, die einen Büroarbeitsplatz haben.

Abbildung 32. Übersicht Desksharing ja/nein nach Art des Bürotyps



Anmerkung. Fragen: «Bitte geben Sie an, in was für eine Art Büro Sie am Standort Ihres Arbeitgebers arbeiten.» und «Haben Sie am Standort Ihres Arbeitgebers einen fest zugewiesenen Arbeitsplatz?»; n=1'443, eingeschlossen sind nur diejenigen, die einen Büroarbeitsplatz haben.

10.2 Zufriedenheit mit dem Bürotyp

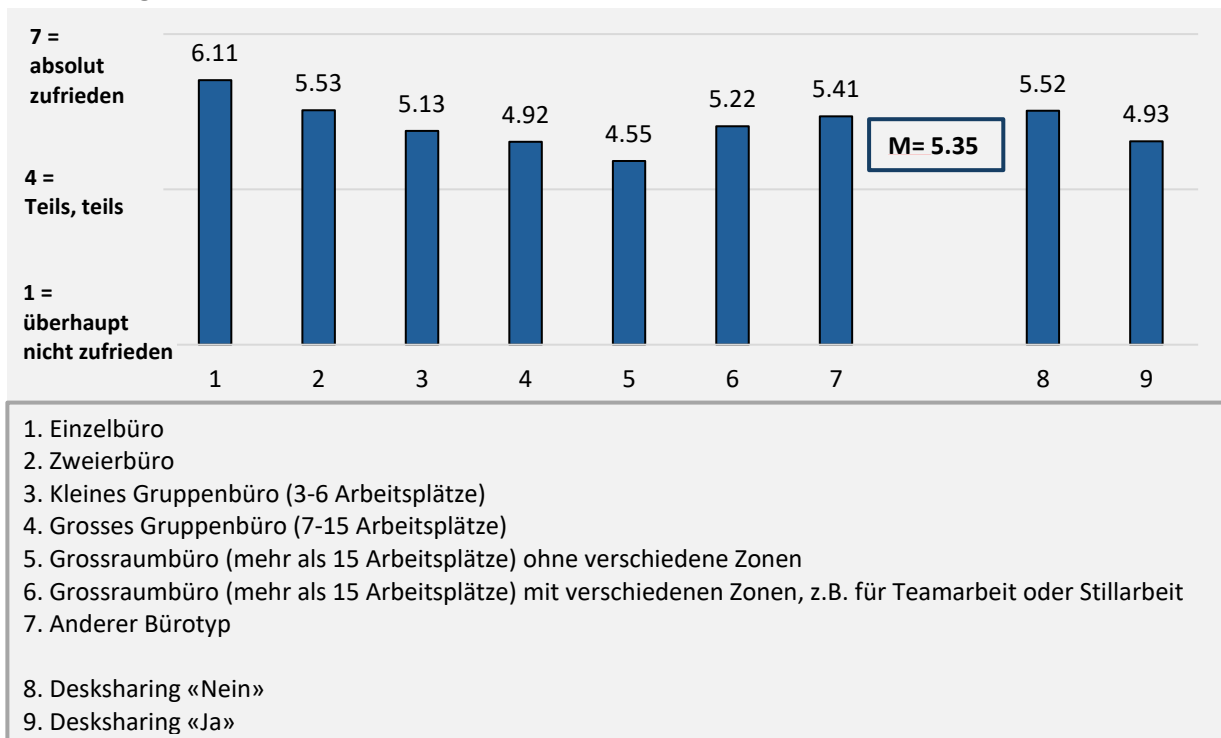
Je kleiner das Büro, desto zufriedener damit (mit einer Ausnahme)

Insgesamt sind die Erwerbstätigen im Schnitt einigermassen zufrieden mit ihren Büros, mit einem Mittelwert von 5.35 (Skala von 1 bis 7). Je nach Bürotyp gibt es aber doch markante Unterschiede. *Abbildung 33* zeigt, dass Beschäftigte mit Einzelbüros mit Abstand die höchste Zufriedenheit aufweisen (6.11), während solche mit einem Platz im Grossraumbüro (ohne Zonenkonzept) am wenigsten zufrieden sind (4.55). Interessanterweise ist die Zufriedenheit mit Grossraumbüros *mit* Zonenkonzept aber wieder deutlich höher (5.22), sogar höher als für diejenigen in kleinen Gruppenbüros.

Erwerbstätige, die einen festen Arbeitsplatz haben, sind im Schnitt zufriedener damit als solche, die Desk Sharing machen müssen (5.52 vs. 4.93, $p < 0.001$). Bei Beschäftigten in Grossraumbüros mit Zonenkonzepten macht das Desk Sharing dagegen keinen signifikanten Unterschied (5.26 vs. 5.22, $p = 0.875$).

Dies alles zeigt auf, dass aus Sicht der Erwerbstätigen offenbar Grossraumbüros mit gut durchdachten Zonenkonzepten und Desk Sharing eine passable Alternative zu «klassischen» Aufteilungen mit Zweier- oder Kleingruppenbüros sein können.

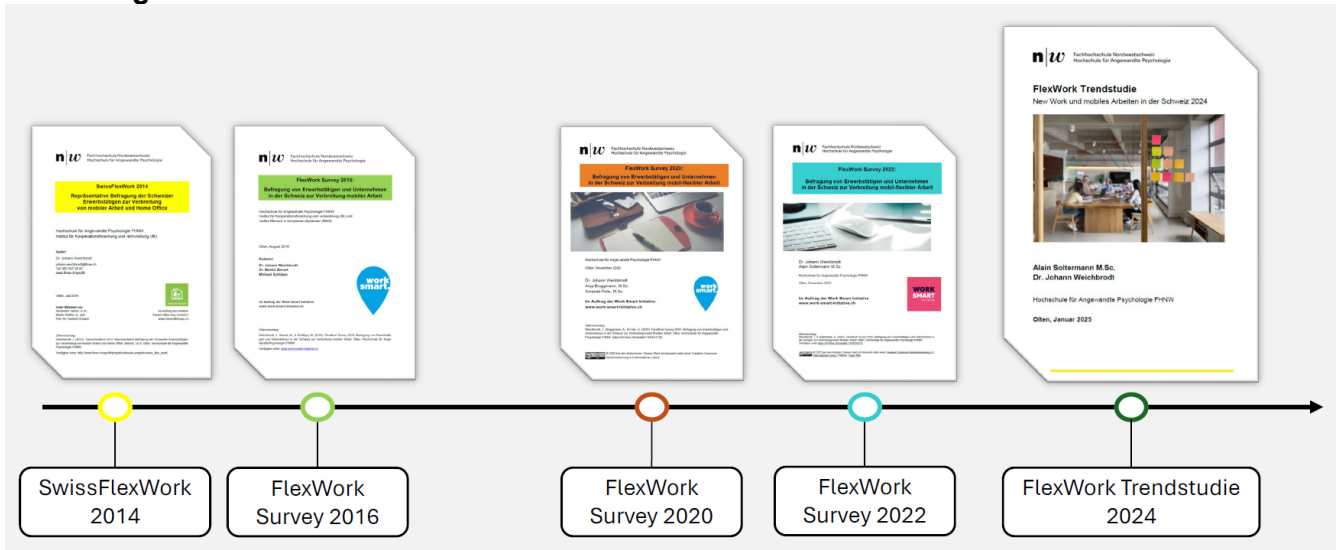
Abbildung 33. Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz nach Art des Arbeitsplatzes



Anmerkung. Frage: «Wie zufrieden sind Sie mit den Arbeitsräumlichkeiten in Ihrer Organisation?»; 2024 $n=1'443$, eingeschlossen sind nur diejenigen, die einen Büroarbeitsplatz haben.

11 Vorgehen und Methode

Abbildung 34. Studienreihe «FlexWork Trendstudie»



Anmerkung. Eigene Darstellung der FlexWork Studienreihe

Studienreihe

Die Studienreihe FlexWork Survey oder neu Flexwork Trendstudie wurde 2014 das erste Mal durchgeführt. Mit 2016, 2020 und 2022 ist die aktuelle Studie 2024 bereits die fünfte Erhebungswelle (vgl. Weichbrodt, 2014; Weichbrodt, Berset & Schläppi, 2016; Weichbrodt, Bruggmann & Folie, 2020; Weichbrodt und Soltermann, 2022). Die früheren Erhebungen konzentrierten sich ausschliesslich auf mobile und flexible Arbeit. Die aktuelle Ausgabe beinhaltet zudem eine Befragung zu New Work-Arbeitspraktiken, psychologischem Empowerment und Entwicklungskultur. Wie in früheren Jahren wurde die Erstellung des Fragebogens und die Datenauswertung von der Forschungsgruppe der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW übernommen. Die Datenerhebung wurde vom Marktforschungsunternehmen intervista AG durchgeführt und fand vom 08.08.2024 – 19.08.2024 statt.

Stichprobe

Analog zu früheren Erhebungen sollten mindestens 2'000 Erwerbstätige Personen aus der Schweiz teilnehmen, die quotiert nach Geschlecht, Altersgruppen (5 Gruppen), Erwerbsgruppe (Arbeitnehmende, Selbstständige, Lehrlinge), Sprachen (Deutsch, Französisch) und Bildungsabschluss (mit oder ohne Tertiär-Abschluss) der Schweizer Erwerbstätigenbevölkerung angeglichen wurde. Die Quoten für die jeweiligen Kriterien wurden von den Ergebnissen der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) vom Q1 2024 abgeleitet. Das finale Sample umfasste 2'005 Personen und entsprach der Grundpopulation in den fünf Kriterien mit einer Abweichung von jeweils unter 0.5% zum Richtwert sehr genau. Das vorliegende Sample ist bezogen auf die genannten Kriterien somit ausreichend repräsentativ für die Schweizer Erwerbstätigenbevölkerung. Weitere Merkmale des Samples können *Tabelle 8* entnommen werden.

Tabelle 8. Demografische und Arbeitsbezogene Merkmale des Samples

Merkmal	Ausprägung	Verteilung
Geschlecht	Männer	52.40%
	Frauen	47.60%
Alter	15-24 Jahre	10.47%
	25-39 Jahre	32.62%
	40-54 Jahre	33.22%
	55-64 Jahre	19.50%
	65+ Jahre	4.19%
Berufliche Stellung	Selbständige	13.47%
	Arbeitnehmende*	80.05%
	Lehrlinge	6.48%
Bildungsabschluss	Sekundarstufe I oder II	55.76%
	Tertiärstufe	44.24%
Sprache	Deutsch	74.51%
	Französisch	25.49%
Unternehmensgrösse	Solo Selbstständige (1)	8.6%
	Kleinstunternehmen (2-9)	11.2%
	Kleine Unternehmen (10-49)	15.8%
	Mittlere Unternehmen (50-249)	20.6%
	Grosse Unternehmen (250+)	43.8%
Pensum	Unter 50%	7.6%
	50%-69%	10.6%
	70%-89%	17.9%
	90%-100%	64.0%
Haushaltsgrösse	1	23.2%
	2	36.4%
	3	14.6%
	4	18.9%
	5	5.7%
	Über 5	1.2%

*Anmerkung. *Beinhaltet Mitarbeitende Familienmitglieder, Arbeitnehmende in Unternehmensleitung, sowie Arbeitnehmende mit und ohne Vorgesetztenfunktion.*

11.1 Herkunft ausgewählter Variablen

Um die Zusammenhänge mit psychologischem Empowerment und den in *Kapitel 3.1* und *Kapitel 4.3* beschriebenen New Work-Arbeitspraktiken einordnen zu können, erläutern wir an dieser Stelle, wie die vier Variablen – Arbeitszufriedenheit, Bindung an die Organisation, Stress und Life Domain Balance – gemessen wurden.

Tabelle 9. Beschreibung ausgewählter Variablen.

Konstrukt	Itemformulierungen	Antwortskala	Quelle
Arbeitszufriedenheit	«Alles in allem bin ich mit meiner Arbeit sehr zufrieden.»		
	«Ich denke häufig darüber nach, meine Arbeit zu wechseln.»	7-stufige Likert-Skala von 1 («stimme überhaupt nicht zu») bis 7 («stimme voll und ganz zu»)	Hackman und Oldham (1975), von van Dick (2006) ins Deutsche übersetzt
	«Mit der Art meiner Tätigkeit bin ich im Allgemeinen zufrieden.»		
«Ich bin stolz, darauf, bei dieser Organisation zu arbeiten.»			
Bindung an die Organisation	«Ich hoffe, ich kann langfristig für diese Organisation arbeiten.»	7-stufige Likert-Skala von 1 («stimme überhaupt nicht zu») bis 7 («stimme voll und ganz zu»)	IAP-Studie (Majkovic et al., 2023)
	«Ich engagiere mich gerne zusätzlich, um zum Erfolg der Organisation beizutragen.»		
	«Ich identifiziere mich mit den Werten und Zielen meiner Organisation.»		
Stress	«Ich erlebe Stress bei der Arbeit.»	«Immer», «Meistens», «Manchmal» oder «Nie»	Schweizerische Gesundheitsbefragung (BFS, 2023)
Life Domain Balance	«Im Allgemeinen habe ich das Gefühl, dass ich ein angemessenes Gleichgewicht zwischen meiner Arbeit und meinem Privatleben habe.»	7-stufige Likert-Skala von 1 («stimme überhaupt nicht zu») bis 7 («stimme voll und ganz zu»)	Fisher, Gibbons und Matthews (2016)

Anmerkung. Die Werte der Items zur Arbeitszufriedenheit und Bindung an die Organisation wurden jeweils gemittelt und zu einer Skala zusammengefasst. Die Items zur Bindung an die Organisation wurden dabei erstmals von uns zu einer Skala gebündelt. Das Cronbachs Alpha von 0.87 weist auf eine hohe interne Konsistenz hin (Blanz, 2015).

12 Literatur

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
<https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Augner, T., & Schermuly, C. C. (2024). Beyond a buzzword: The agile mindset as a new research construct in organizational psychology. *Journal of Managerial Psychology*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2024-0261>
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. <https://agilemanifesto.org/>
- Bergmann, F. (2004). *Neue Arbeit, neue Kultur: Ein Manifest*. Freiburg: Arbor-Verlag.
- Blanz, M. (2015). *Forschungsmethoden und Statistik für die Soziale Arbeit: Grundlagen und Anwendungen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Breidenbach, J., & Rollow, B. (2019). *New Work needs Inner Work* (2. Aufl.). München: Verlag Franz Vahlen.
- Bundesamt für Statistik BFS (2023). *Schweizerische Gesundheitsbefragung 2022. Übersicht*. Lausanne: Bundesamt für Statistik BFS. <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/28625352>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Routledge.
- Curedale, R. (2013). *Design thinking: Process and methods manual*. Topanga, CA: Design Community College Inc.
- Ding, Y., & Ma, M. (Shuai). (2023). *Return-to-Office Mandates* (SSRN Preprint No. 4675401). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4675401>
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. New York: Portfolio/Penguin.
- Dudley, T., & Rouen, E. (2021, May 13). The Big Benefits of Employee Ownership. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/05/the-big-benefits-of-employee-ownership>
- Fahrenkrog, G., Heller, L., & Blümel, I. (2023). Hackathons and other participatory open science formats. *Research Ideas and Outcomes*, 9, e94851. <https://doi.org/10.3897/rio.9.e94851>
- Felfe, J., Six, B., Schmook, R., & Knorz, C. (2014). Commitment, Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB). In: D. Danner & A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. Mannheim: GESIS Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften.
- Fisher, G. G., Matthews, R. A., & Gibbons, A. M. (2016). Developing and investigating the use of single-item measures in organizational research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1), 3-23. <https://doi.org/10.1037/a0039139>
- Foelsing, J., & Schmitz, A. (2021). *New Work braucht New Learning: Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32758-3>
- Gajendran, R. S., Ponnappalli, A. R., Wang, C., & Javalagi, A. A. (2024). A dual pathway model of remote work intensity: A meta-analysis of its simultaneous positive and negative effects. *Personnel Psychology*, peps.12641. <https://doi.org/10.1111/peps.12641>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C. (2023). *Arbeiten nach der Corona-Pandemie*. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.

- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2016). *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*. Harvard Business Review Press.
- Kley, S., & Reimer, T. (2023). Exploring the Gender Gap in Teleworking from Home. The Roles of Worker's Characteristics, Occupational Positions and Gender Equality in Europe. *Social Indicators Research*, 168(1), 185–206. <https://doi.org/10.1007/s11205-023-03133-6>
- Kossek, E. E., & Thompson, R. J. (2015). Workplace Flexibility: Integrating Employer and Employee Perspectives to Close the Research–Practice Implementation Gap. In T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Oxford Handbook of Work and Family (Vol. 1)*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199337538.013.19>
- LaBarre, P. (2012, January 17). 14 Ideas for Busting Bureaucracy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2012/01/14-ideas-for-busting-bureaucra>
- Leopold, K. (2017). *Kanban in der Praxis: Vom Teamfokus zur Wertschöpfung*. München: Hanser.
- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2023). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, 43, 1759-1784. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>
- Majkovic, A.-L., Gundrum, E., Werkmann-Karcher, B., Kornfeind, J., & Bieri, S. (2023). *IAP Studie 2023: Hybrides Arbeiten – Der flexible Mensch in der Arbeitswelt 4.0*. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW. <https://www.zhaw.ch/de/psychologie/institute/iap/iap-studie/>
- Meissner, J. O., Weichbrodt, J., Hübscher, B., Baumann, S., Klotz, U., Pekruhl, U., Gisin, L., & Gisler, A. (2016). *Flexible neue Arbeitswelt: Eine Bestandsaufnahme auf gesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Ebene*. Zürich: vdf Verlag. <https://doi.org/10.3218/3771-5>
- Perbo, L. (2024, September 19). Ein Psychologe erklärt, warum Homeoffice-Verbote keine gute Idee sind. *watson.ch*. <https://www.watson.ch/!977510734>
- Reilly, P. A. (1998). Balancing Flexibility—Meeting the Interests of Employer and Employee. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 7-22. <https://doi.org/10.1080/135943298398934>
- Rietze, S., & Zacher, H. (2022). Relationships between Agile Work Practices and Occupational Well-Being: The Role of Job Demands and Resources. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031258>
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York: Henry Holt and Co.
- Schermuly, C. C. (2023). Hybrides Arbeiten: Lasst die Teams entscheiden! *Harvard Business manager*, 2023(01), 62–67. <https://www.manager-magazin.de/harvard/fuehrung/teams-fuenf-kriterien-fuer-eine-gelungene-hybride-zusammenarbeit-a-ff7fb0aa-4a86-43bd-afb0-b19641b128bf>
- Schermuly, C. C. & Meifert, C. (2023). Kein Erfolg ohne Empowerment. *Personalmagazin*, 09/23, 24-29.
- Schermuly, C. C. (2024). *New Work – Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitenden* (4. Aufl.). Freiburg: Haufe.
- Schermuly, C. C., Rinne, C., Wilsker, F., & Meifert, M. (2024). *New Work-Barometer 2024*. Berlin: SRH Berlin University of Applied Sciences. <https://carstenschermuly.de/new-work-barometer-berichte/>
- Schmid, S. (2024, May 11). Schweizer Firmen schränken vermehrt das Homeoffice ein. *Tages-Anzeiger*. <https://www.tagesanzeiger.ch/homeoffice-schweizer-firmen-wollen-vermehrt-auf-praesenzpflicht-setzen-155682596436>
- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J., & Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, 195, 111552. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111552>
- Schulze, H., Meissner, J. O., & Weichbrodt, J. (2014). Editorial der Gastherausgeber – Gestaltung mobil-flexibler Arbeit als Ressource für Gesundheit und Produktivität. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 3-10. <https://doi.org/10.26041/fhnw-1660>

- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 96*(5), 981-1003. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0022676>
- Spreizer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the Workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442-1465.
- Stepper, J. C. (2015). *Working Out Loud: For a Better Career and Life*. New York: Ikigai Press.
- Sutherland, J. (2001). Agile Can Scale: Inventing and Reinventing SCRUM in Five Companies. *Cutter IT Journal, 14*(12), 5-11.
- Van Dick, R. (2006). *Stress und Arbeitszufriedenheit bei Lehrerinnen und Lehrern. Zwischen Horrorjob und Erfüllung*. Marburg: Tectum Wissenschaftsverlag.
- Weichbrodt, J. (2014). *SwissFlexWork 2014: Repräsentative Befragung der Schweizer Erwerbstätigen zur Verbreitung von mobiler Arbeit und Home Office*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <https://doi.org/10.26041/fhnw-2783>
- Weichbrodt, J., Berset, M., & Schläppi, M. (2016). *FlexWork Survey 2016: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <https://doi.org/10.26041/fhnw-940>
- Weichbrodt, J., Bruggmann, A., & Folie, A. (2020). *FlexWork Survey 2020: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <https://doi.org/10.26041/fhnw-3454>
- Weichbrodt, J., & Schulze, H. (2020). Gestaltung mobil-flexibler Arbeit. In M. Zölch, M. Oertig, & V. Calabrò (Hrsg.), *Flexible Workforce—Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt?* (2., akt. u, S. 157–182). Bern: Haupt Verlag.
- Weichbrodt, J., Schulze, H., & Krause, A. (2015). Der steinige Weg zur Flexibilität. *HR Today, 12*, 34–37. <http://www.hrtoday.ch/article/der-steinige-weg-zur-flexibilit-t>
- Weichbrodt, J., & Soltermann, A. (2022). *FlexWork Survey 2022: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <https://doi.org/10.26041/fhnw-4458>
- Wenger, É. (2018). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity* (23rd printing). Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Willms, J., & Willms, S. (2024). *Herausforderung Wachstum – Zwang zur Anpassung oder Freiheit für Entwicklung?* Vortrag an der Changetagung 2024, Basel.
- Willms, J., Willms, S., & Schmuck, M. (2023). Herausforderung Wachstum – Zwang zur Anpassung oder Freiheit für Entwicklung? In O. Geramanis, S. Hutmacher, & L. Walser (Hrsg.), *Organisationale Machtbeziehungen im Wandel: Führung zwischen Zustimmung und Zwang* (S. 151-168). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-42092-5_10