

Hybride Arbeit und (Qualität der) Zusammenarbeit

Ines Entgelmeier & Sophie-Charlotte Meyer

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Hybrides Arbeiten, also der Wechsel zwischen der Arbeit im Büro und von zu Hause, hat sich auch nach der Corona Pandemie für viele Bürobeschäftigte langfristig etabliert. Die Mehrheit der Beschäftigten arbeitete 2023 bis zu 2 Tage in der Woche von zu Hause - der überwiegende Anteil der Arbeit wird also weiterhin im Büro erledigt. Dennoch verlagert sich die Kommunikation von physisch geteilten Räumen zunehmend in virtuelle Räume. Mit dieser Veränderung in der Organisation von Arbeit gehen somit nicht nur neue Anforderungen auf individueller (Beschäftigten-)Ebene, sondern auch auf Ebene der Arbeitsbeziehungen einher, nämlich im Hinblick auf die Zusammenarbeit zwischen Kolleginnen und Kollegen.

Bereits während der Corona Pandemie konnten Untersuchungen zeigen, dass die formelle Kommunikation, also beispielsweise die Weitergabe von Informationen, auch gut digital, d.h. mittels Informations- und Kommunikationstechnologien erfolgen konnte, während die informelle Kommunikation, also beispielsweise der Austausch zwischen Kolleginnen und Kollegen, sich deutlich schlechter ins Digitale übertragen ließ (Kugler/Neumüller 2022; Prinz 2021). Zurück geführt wurde dies auf den Wegfall von spontanen Kontakten und zufälligen Begegnungen (z.B. „water cooler talk“), wie sie bei der gemeinsamen Arbeit im Büro stattfinden. Das Fehlen physischer Räume für einen kollegialen Austausch kann sich negativ auf das soziale Miteinander im Betrieb auswirken und sowohl mit negativen Folgen für die Motivation und das Wohlbefinden von Beschäftigten, als auch für die betriebliche Leistungsfähigkeit und die individuelle Identifikation mit dem Unternehmen einhergehen (Gajendran/Harrison 2007; Orhan u.a. 2016; Van Zoonen/Sivunen 2022; Wiesenfeld u.a. 2001). Erste empirische Ergebnisse

zeigten außerdem einen negativen Zusammenhang zwischen hybrider Arbeit und der (in)formellen Zusammenarbeit (Entgelmeier et al. 2023): So bewerten Bürobeschäftigte mit zunehmendem Anteil der Arbeit von zu Hause die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen tendenziell schlechter.

Aufbauend auf diesen ersten Ergebnissen untersucht der vorliegende Beitrag mit Daten der BAuA-Arbeitszeitbefragung (2019-2023), ob der negative Zusammenhang zwischen hybrider Arbeit und der (Bewertung der) Zusammenarbeit auch nach der Pandemie bestehen bleibt oder hier eventuell weitere Erfahrungen und Routinen mit der hybriden Arbeit dazu beigetragen haben, dass sich dieser negative Zusammenhang weiter abgeschwächt hat. Um mögliche Veränderungen über die Zeit aber auch die Rolle der Corona-Pandemie in diesem Kontext zu berücksichtigen, werden vergleichende Analysen für 2019 (vor der Pandemie), 2021 (während der Pandemie) und 2023 (nach der Pandemie) sowie Panelanalysen durchgeführt (Fixed-Effects Regressionen). Zudem wird untersucht, welche Bedeutung betriebliche Rahmenbedingungen, in die das hybride Arbeiten eingebettet ist, für diesen Zusammenhang haben. Mit den Daten der Welle 2023 können organisationalen Faktoren, wie die Festlegung von betrieblichen Präsenztagen oder die Organisationskultur berücksichtigt und so geprüft werden, welche Rolle sie spielen. Bewerten beispielsweise Beschäftigte mit Präsenztagen ihre Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen besser als Beschäftigte ohne? Und macht es hier einen Unterschied, ob Präsenztage von Beschäftigten selbst gewählt werden können oder diese durch den Betrieb vorgegeben sind?

Erste Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich auf Basis der BAuA-AZB 2023 kein Zusammenhang zwischen hybrider Arbeit und formeller Zusammenarbeit zeigt. Hinsichtlich der informellen Zusammenarbeit scheint hybride Arbeit aber weiterhin bedeutsam: So fühlen sich Beschäftigte mit einem hohen Anteil an hybrider Arbeit (mehr

als 50 %) deutlich seltener als Teil einer Gemeinschaft. Getrennte Analysen für Beschäftigte mit selbstbestimmten, betrieblich vorgegebenen oder ohne Präsenztage zeigen für 2023, dass Beschäftigte insbesondere bei betrieblich festgelegten Präsenztagen die (informelle) Zusammenarbeit schlechter einzuschätzen. Unklar ist hierbei allerdings inwiefern die Präsenztage ggf. auch als arbeitsorganisatorische Maßnahme eingeführt wurden, durch die eine schlechtere Bewertung der Zusammenarbeit zu erklären ist.

Damit verdeutlichen die (vorläufigen) Ergebnisse die weiterhin bestehenden Herausforderungen hybriden Arbeitens, insbesondere hinsichtlich der informellen und unterstreichen zudem die Notwendigkeit die betriebliche Gestaltung hybrider Arbeit stärker in den Blick zu nehmen. Hierzu zählt aber nicht nur, wie in bisherigen Untersuchungen betrachtet, der Anteil der Arbeit die zu Hause oder im Büro erbracht wird, sondern auch wie die Zusammenarbeit in Präsenz aber auch auf Distanz gestaltet wird.

Literatur

Entgelmeier, I., Meyer, S.-C., Tisch, A., & Backhaus, N. (2023). Das Büro als sozialer Ort: Zusammenarbeit in hybriden Arbeitswelten. *Arbeit*, 32(2), 111-132.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good the Bad and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.

Kugler, P., & Neumüller, K. (2022). Werden wir morgen noch im Büro arbeiten? Erkenntnisse aus dem Covid-19-Lockdown 2020, in: A. Cloots (Ed.), *Hybride Arbeitsgestaltung. Herausforderungen und Chancen*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 1-20.

Orhan, M. A., Rijsman, J. B. & Van Dijk, G. M. (2016). Invisible, therefore isolated: Comparative effects of team virtuality with task virtuality on workplace isolation and work outcomes, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 109-122.

Prinz, W. (2021). Flexibles Arbeiten und Homeoffice, Analysen einer Langzeitumfrage, in: Dohm M., Groß-Jäger, A., Rüffler, K. & Staff, J. (Hrsg.), *Expedition: Werte, Arbeit, Führung 4.0*, Köln: TÜV Media GmbH, 153-165.

Van Zonnen, W. & Sivunen, A. E. (2022). The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(4), 610-621.

Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S. & Gaud, R. (2001). Organizational Identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support, *Journal of Management*, 27, 213-229.