

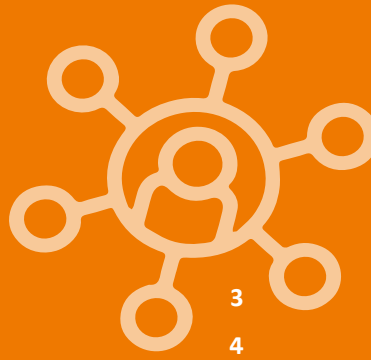
Studie im September 2023

Karin Krobath | Sabine Zinke | Wolfgang Berger

# Longing for Belonging

Wie verbunden sind wir in der flexiblen Arbeitswelt?





## Inhalt

1. Die Ergebnisse im Überblick	3
2. Wie steht es um die Verbundenheit?	4
3. Virtuell, hybrid, analog: was wirkt wie?	7
4. Welche Räume verbinden uns?	11
5. Ist Arbeiten im Homeoffice angekommen?	13
6. Wie und worauf wirkt die Flexibilisierung?	16
7. Fazit & Tipps	18

### Liebe Kultur-Gestalter:innen,

in unserer Beratungspraxis zeigt sich: alle reden vom NEW WAY OF WORKING, aber viele suchen noch die NEW WORKING CULTURE.

Die Themen Zugehörigkeit, Verbundenheit und Commitment sind in Zeiten knapper Arbeitskräfte wichtig. Gleichzeitig scheint es schwieriger oder zumindest aufwändiger denn je, gute Begegnungen und verbindende Rituale zu gestalten. Organisationen sind sich – nach den Erfahrungen in Corona Zeiten – dem Wert der Begegnung für die Verbundenheit sehr bewusst und überlegen, wie sie ihre Mitarbeiter:innen motivieren können, um wieder mehr ins Büro zu kommen.

Wir wollten genauer hinschauen und ergründen, welche Faktoren das Gefühl von Zugehörigkeit und Verbundenheit beeinflussen. Uns hat explizit interessiert, wie der verstärkte Anteil an virtueller und hybrider Zusammenarbeit das Gefühl von „Belonging“ beeinflusst, um daraus neue Formate einer zeitgemäßen Kultur-Arbeit zu entwickeln.

**Unsere Grundgesamtheit besteht in erster Linie aus Kund:innen und Partner:innen von identifiere®, M.O.O.CON und Pendl & Piswanger. Die 355 Teilnehmer:innen sind überwiegend in den Bereichen Personal, Strategie, Unternehmensführung, Marketing, Kommunikation und Innovation tätig. Das heißt: Sie alle sind mehr oder weniger als Kulturgestalter:innen in ihren Organisationen und Unternehmen tätig.**

Herzlichen Dank an alle, die die Studie unterstützt haben und ein besonderes Merci an Viola Diermayr und Theresa Niederl für statistische Auswertung und Projektmanagement.

identifiere®  
Karin Krobath

M.O.O.CON  
Sabine Zinke

Pendl & Piswanger  
Wolfgang Berger

**identifiere**  
EMPLOYER BRANDING & CORPORATE CULTURE

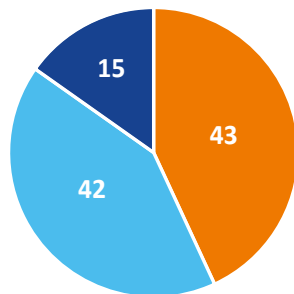
  
M.O.O.CON

 **Pendl  
& Piswanger**

# 1. Die Ergebnisse im Überblick

## Wer hat teilgenommen?

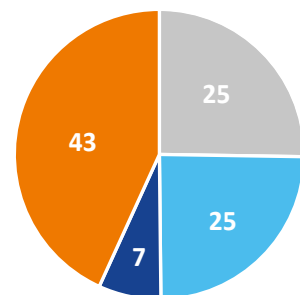
Abb. 1: Position



(n=287)

■ Mitarbeiter:innen ■ Führungskräfte ■ Weder noch / beides

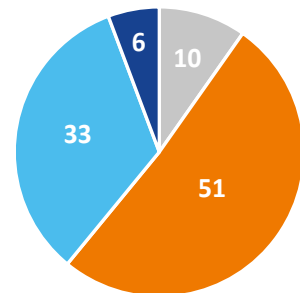
Abb. 2: Unternehmensgröße



(n=301)

■ < 50 MA ■ < 250 MA ■ < 50 MA ■ > 500 MA

Abb. 3: Verteilung der Generationen



(n=297)

■ Babyboomer (1946-1964) ■ Generation X (1965-1980)  
■ Generation Y (1981-1996) ■ Generation Z (1997-2012)

## Erfreulich

- Die Flexibilisierung der Arbeit hat eine positive Wirkung auf die Unternehmenskultur.
- Die virtuellen Formate sind angekommen – die Beziehungskomponente leidet weniger als wir es vorab in unseren Hypothesen angenommen hatten.
- Im Homeoffice arbeiten zu können, ist zur Regel geworden.

## Erwartbar

- Unsere Studienteilnehmer:innen sind deutlich stärker committet als jener Personenkreis, auf den sich der Gallup Engagement Index jährlich stützt.
- Das Gefühl von Verbundenheit nährt sich vor allem aus dem Nutzen der Arbeit und dem Gefühl, gemeinsam etwas Neues zu schaffen.
- Das persönlichste Setting ist und bleibt das analoge Setting.
- Der Unternehmensstandort und der Teamstandort sind für die Verbundenheit mit der eigenen Organisation mit Abstand die wichtigsten Identifikationsräume.

## Erstaunlich

- Die Hälfte der Befragten gibt an, dass Desksharing bei ihnen die gelebte Praxis ist. Das tut dem Zugehörigkeitsgefühl keinen Abbruch.
- Trotzdem: Für 26 % der Kulturgestalter:innen hat das virtuelle Arbeiten der letzten Jahre an der eigenen Verbundenheit genagt.
- Der Einfluss der Flexibilisierung auf die Work-Life-Balance für Führungskräfte ergibt kein klares Ergebnis.

## 2. Wie steht es um die Verbundenheit?

**Alle Kulturarbeiter:innen wissen: ist man erst einmal mit seinem Team, seiner Abteilung, seinem Standort verbunden, wachsen Commitment und damit auch Produktivität und Innovationskraft. Das Gefühl der Verbundenheit ist also die Eintrittskarte zu dem, was wir Retention nennen.**

Dazugehören ist ein menschliches Grundbedürfnis. Es bildet in der Maslow'schen Bedürfnispyramide die goldene Mitte. Sind die Grund- und Sicherheitsbedürfnisse gedeckt, geht es uns Menschen sehr schnell um Gruppenzugehörigkeit, also um das sogenannte Belonging.

Abb. 4: Maslow'sche Bedürfnispyramide

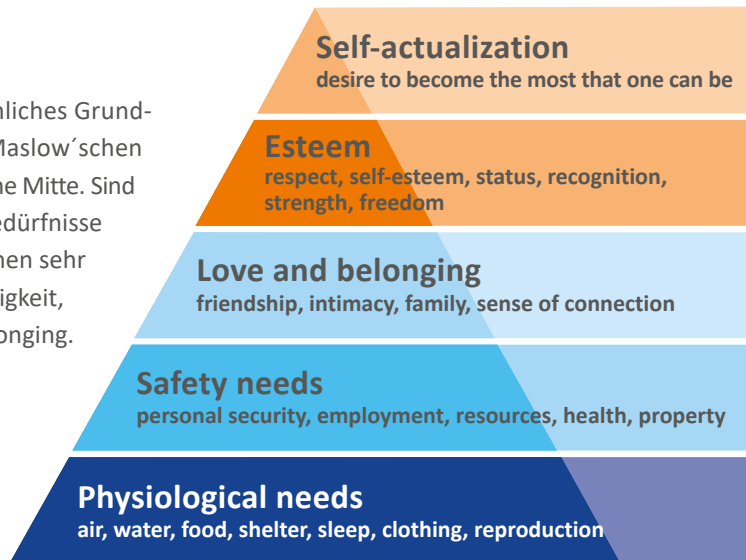
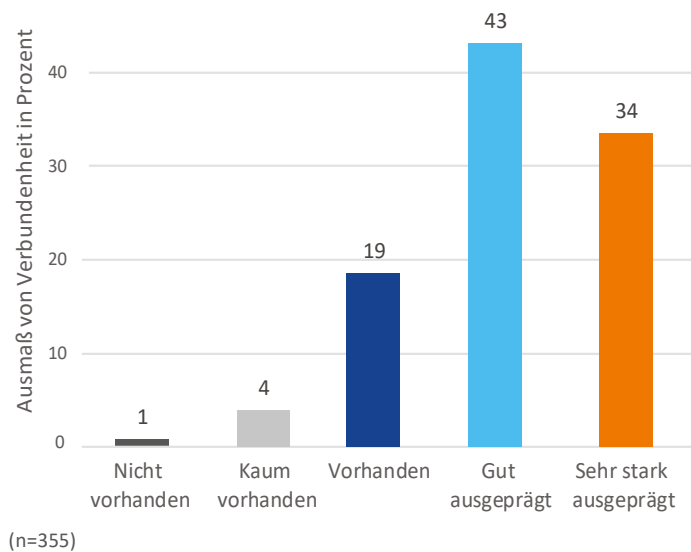


Abb. 5: Meine Verbundenheit zu meiner Organisation ist derzeit ...



Schön zu sehen, dass 77 % der Studienteilnehmer:innen ihr Belonging als „stark“ oder „gut“ ausgeprägt beschreiben. Nur 5 % geben „nicht vorhanden“ oder „kaum vorhanden“ an.

Damit liegen Kulturgestalter:innen erheblich besser als jene Mitarbeiter:innen, die Gallup jährlich im Engagement-Index befragt. Hier zeigen sich Jahr für Jahr rund 15 % als nicht engaged.

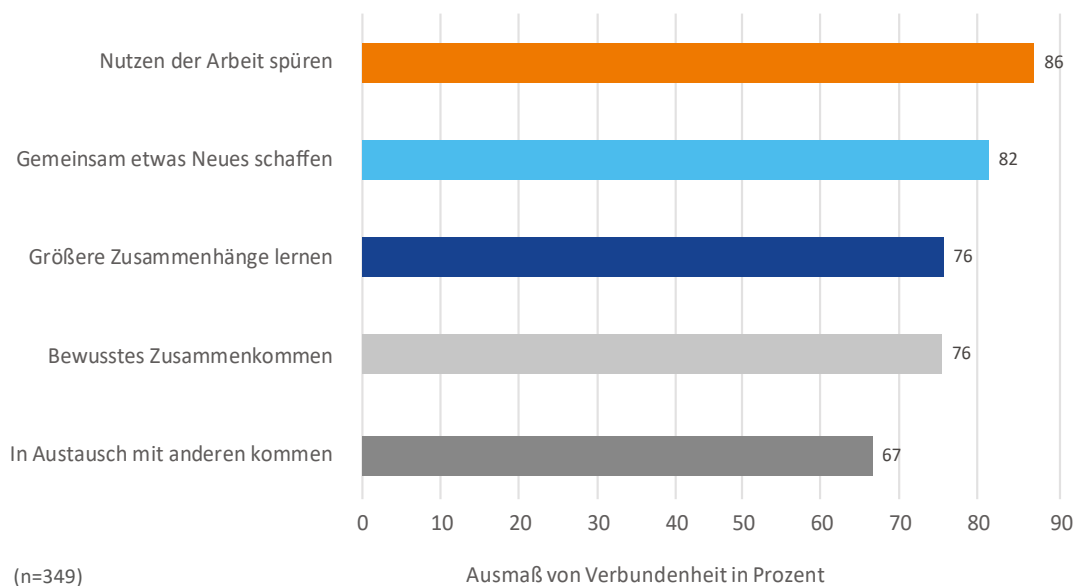
Spüren Menschen den Nutzen ihrer Arbeit, bekommen sie positives Feedback oder hören sie andere gut über die eigene Organisation reden, dann unterstützt das zu 86 % die Verbundenheit zum eigenen Unternehmen. Fast gleichauf mit 82 % rangiert „Gemeinsam etwas Neues schaffen“ (Produkte oder Dienstleistungen entwickeln, etwas kreieren und einander dabei inspirieren).

Sehr wichtig ist mit 76 % Zustimmung auch das Kriterium „Wenn ich über größere Zusammenhänge lerne, den größeren Rahmen sehe, mir Purpose

und Ziele erklärt werden“ bzw. ebenfalls mit 76 % „Wenn wir bewusst zusammenkommen, einander Neues erzählen, Ideen diskutieren, uns als Team spüren und Erfolge teilen“.

Zufällig „Miteinander in Austausch kommen, spontan eine Idee teilen oder neuen Klatsch und Tratsch erfahren“ ist zwar hier mit 67 % das Schlusslicht, allerdings immer noch für 2 Drittel der Befragten eine relevante Ressource, um die eigenen Verbundenheitsbatterien aufzuladen.

**Abb. 6: Welche Situationen und Formate unterstützen Ihr Gefühl von Verbundenheit**



Alle diese Dimensionen sind offensichtlich hoch relevant, wenn es darum geht Verbundenheit zu entwickeln und zu stärken. Sie brauchen Raum und Zeit.

**Daher die wichtige Frage für den Alltag:** Welche Maßnahmen kann man setzen, um diese Tätigkeiten und Verhaltensweisen zu initiieren, wie kann man ihnen Raum geben?

### Die Orte der Verbundenheit

Wie wir gerade oben gelernt haben, wird das Gefühl von Verbundenheit in hohem Ausmaß von verschiedenen Erlebnissen und Situationen beeinflusst. Diesen Situationen und dem gemeinsamen Erleben gilt es in der Gestaltung von Arbeitswelten entsprechenden Raum zu geben. Folgende Metaphern helfen Büroplanung und Interner Kommunikation.

**Lagerfeuer** sind Orte des bewussten Zusammenkommens. Hier wird einander berichtet, man diskutiert und spürt sich als Team. Lagerfeuer können in klassischen Meetingräumen stattfinden, in der Team-Zone oder während eines Retreats am Berg. Die Atmosphäre ist unterschiedlich, aber das Ziel bleibt das gleiche: gewollter Austausch.

Um gemeinsam etwas Neues zu schaffen, braucht es **Bauplätze**. Sie unterstützen Kreativität, regen Ideenfindung an, bieten Platz, um das Erarbeitete festzuhalten. Für den Blue-Collar-Bereich sind es die Produktionshallen.

An **Wasserlöchern** kommt man zufällig mit anderen ins Gespräch. Menschen gehen in der Regel gerne dorthin, man fühlt sich von diesen Orten regelrecht angezogen, weil man weiß: Da treffe ich Kolleg:innen und höre, was sonst so los ist. Klassisch wären hier Kaffeemaschine und Kopierer zu nennen, moderner

aber mit gleicher Funktionalität: Work-Café oder Team-Wohnzimmer.

**Podien** sind dazu da, um über größere Zusammenhänge zu lernen, andere zu erleben und sich mitzuteilen. Wir kommen in größeren Gruppen oder als ganzes Unternehmen zusammen, z. B. in der großen Lobby mit Freitreppe, dem offenen Work-Café, eigenen Veranstaltungsräumen oder der angemieteten Eventlocation.

Unser stärkster Hebel für die Verbundenheit, also den Nutzen der eigenen Arbeit spüren, erleben wir auf **Marktplätzen**. Hier holen wir uns Feedback von Kund:innen oder Projektpartner:innen. Hier freuen wir uns über Anerkennung. Das kann ein Shop sein, ein Showroom, aber auch ein Projekt- und Workshopraum.

Wichtig ist: Diese Orte der Verbundenheit funktionieren analog und auch virtuell. Bei Podien & Lagerfeuern kann eine Online-Experience relativ einfach geschaffen werden. Auch für Bauplätze gibt es gute Tools wie Miro oder Mural. Die größten Restriktionen sehen wir nach wie vor bei virtuellen Wasserlöchern. Noch lassen sich Zufall und Spontaneität im virtuellen Raum schwer abbilden, aber auch das ist mit Avataren schon möglich.



An diesen Orten zeigen sich durch kleine Rituale und große Gesten die Werte der Organisation. Neuankömmlinge lernen, wie das Unternehmen tickt. Wie steht es um die Pünktlichkeit und Verbindlichkeit, wie wertschätzend ist der Umgang

untereinander tatsächlich? Geht es fair zu? Wo liegt der Leistungslevel der Kolleg:innen? Was wird belohnt, was wird sozial eher abgestraft. Alles wichtige Elemente, um sich emotional für oder gegen einen Arbeitgeber zu entscheiden.

# 3. Virtuell, hybrid, analog: was wirkt wie?

Bei der ersten Betrachtung sah diese Grafik wie die klassische Gauß'sche Normalverteilung aus, erst auf den 2. Blick wurde uns klar, was hier eigentlich steht. Denn unsere Teilnehmer:innen sind wie gesagt überwiegend jene Menschen, die für andere im Unternehmen Kultur gestalten.

Insofern ist die Gauß'sche Normalverteilung keine frohe Botschaft. Sie sagt aus, dass für 26 % der Kulturgestalter:innen das virtuelle Arbeiten der letzten Jahre am eigenen Zugehörigkeitsgefühl genagt hat. Dass es also für ein Viertel der Promotor:innen von Unternehmenskultur persönlich schwieriger war, positive Bonding-Momente für ihre Organisationen im Sinne von Kapitel 2 zu schaffen.

Diese Zahlen decken sich mit unserem Eindruck in der Beratungspraxis. Es hat eventuell damit zu tun, dass im People & Culture Bereich sehr viele „Herzmenschen“ arbeiten, die analoge Begegnung brauchen, um zu ihrer Höchstform aufzulaufen.

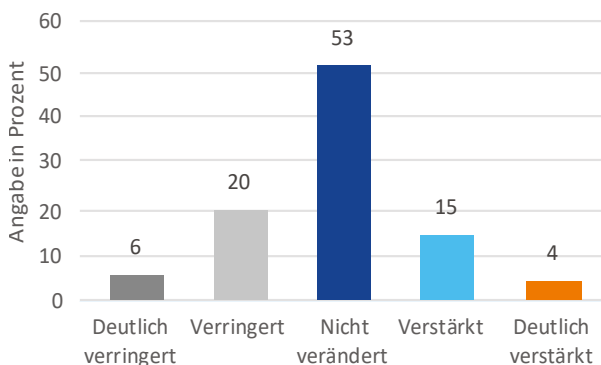
## Eines zeigt sich ganz klar: analoge Settings fördern Verbundenheit am stärksten.

Gleichzeitig zeigt sich auch: Für 19 % ist das Gegenteil der Fall, ihre Verbundenheit hat sich durch vermehrtes virtuelles Arbeiten (deutlich) verstärkt. Wir haben diese Zahlen auch für die 4 Generationen ausgewertet – dieser Break bleibt ergebnislos. Es ist also keine Frage des Alters, ob man mit virtuellen Settings besser oder schlechter zurechtkommt.

Unsere Interpretation aus der Beratungspraxis: Dort wo bereits über Jahre eine starke Verbundenheit aufgebaut war, konnte diese auch im virtuellen Arbeiten gut weitergetragen bzw. genährt werden. Klare Verbesserungen gab es für viele internationale Kolleg:innen, die vor Corona oft die einzigen virtuellen Teilnehmer:innen eines Meetings waren. Der persönliche Kontakt war mitunter auf eine Dienstreise pro Quartal oder Halbjahr beschränkt. Jetzt gibt es wöchentliche Calls und auch die Kollegin aus Gramatneusiedl nimmt hybrid teil, nicht nur der Kollege aus Griechenland. In Verbindung bleiben und informiert sein ist objektiv einfacher geworden.

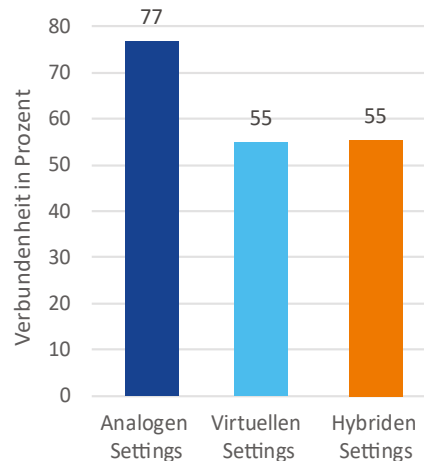
Eines zeigt sich trotzdem ganz klar: Analoge Settings fördern Verbundenheit am stärksten – nämlich zu 77 %. Virtuelle und hybride Settings liegen gleich auf bei 55 %. Eine Auswertung getrennt nach Führungskräften und Mitarbeitenden ergibt keinen Unterschied.

**Abb. 7: Das Gefühl von Verbundenheit hat sich in den letzten Jahren durch das verstärkte virtuelle Arbeiten ...**



(n=355)

**Abb. 8: Grad der Verbundenheit in verschiedenen Settings**



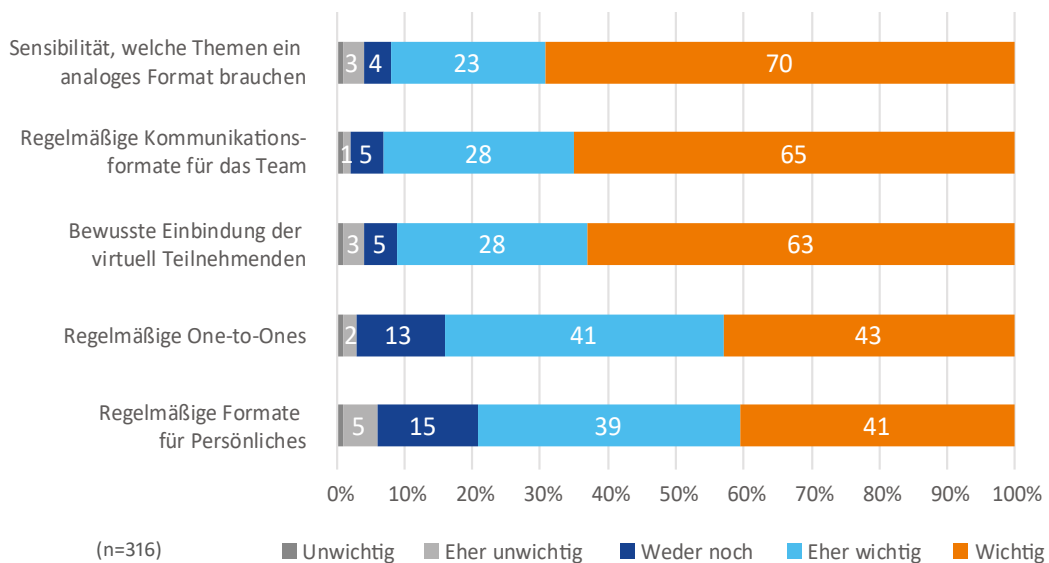
(n=316)

Sehr eindrucksvoll ist das Bewusstsein gewachsen, dass es in der neuen Zusammenarbeitswelt zunächst mal die Sensibilität braucht, welches Thema virtuell und welches doch besser analog verhandelt wird. Die Befragten reihen diese Grundsatzentscheidung mit 70 % Zustimmung auf Platz 1. 65 % geben an, dass regelmäßige Kommunikationsformate das A & O der virtuellen Zusammenarbeit sind. Addiert man die Werte für „eher wichtig“ dazu, so landen beide Items

bei 95 % Zustimmung. Ähnlich wichtig ist in den Augen der Befragten auch der Punkt „bewusste Einbindung der virtuell Teilnehmenden“ (Top-Box 91 %).

Regelmäßige One-to-Ones stehen mit 43 % „wichtig“ im Kurs, gefolgt von 41 % beim Thema regelmäßige Formate für Persönliches. Auch hier kommen die Top-Box-Werte auf 84 bzw. 80 % Zustimmung.

Abb. 9: Um Verbundenheit herzustellen, brauchen virtuelle und hybride Settings



### Was brauchen virtuelle bzw. hybride Settings noch, um Verbundenheit im Team herzustellen?

Auf diese offene Frage haben 96 Teilnehmende extra in die Tasten gegriffen und folgende Punkte mehrfach genannt:

- Empathie und genaues, aktives Zuhören
- Direkte, offene, transparente Kommunikation auf Augenhöhe
- Kamera an!
- Klare Rollen, Ansagen und Spielregeln
- Feedback einholen
- Vertrauen und Transparenz



### Was Befragte konkret sagen:

- “ Die Rolle der Moderation als Time Keeper ist wichtig.
- “ Besonderes Augenmerk auf visuelle und akustische Gleichheit aller Teilnehmenden schaffen.
- “ Sich spontan Zeit nehmen und Dinge ausdiskutieren – hybride Führung erfordert dies noch mehr als persönliches oder analoges Führen.
- “ Empathie und Ehrlichkeit statt Selbstmarketing
- “ Alle zu Wort kommen lassen – auch die Introvertierten aktiv einbinden.



Das persönlichste Setting ist und bleibt das analoge Setting. Das bestätigen unsere Teilnehmenden eindrucksvoll mit einem Top-Box-Wert von 92 %. 45 % davon mit „sehr persönlich“. Dem gegenüber werden virtuelle Calls nur zu 7 % und hybride gar nur zu 4 % als „sehr persönlich“ empfunden. Die Kategorie „eher persönlich“ pendelt sich für alle 3 Meeting-Varianten zwischen 41 % und 47 % ein.

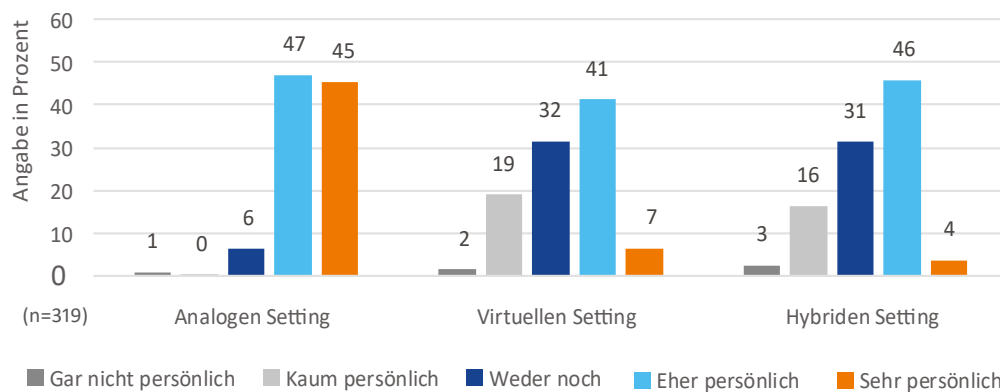
Wichtig ist zu sehen, dass Kulturarbeiter:innen zu rund 20 % virtuelle und hybride Zusammenkünfte als gar nicht oder kaum persönlich einstufen. Das entspricht in etwa der Anzahl an Teilnehmer:innen, die bei Abbildung 7 (Seite 7) angeben, dass sich ihr subjektives Gefühl von Verbundenheit in den letzten Jahren (deutlich) verringert hat.

Das Empfinden von persönlicher Nähe in virtuellen und hybriden Settings hängt stark von der prakti-

schon Gestaltung ab. Haben sich akzeptierte Verhaltensweisen eingeschlichen wie etwa die abgedrehte Kamera oder nebenbei etwas anderes tun, dann ist es auch für die engagierteste Moderation schwer, Nähe herzustellen. Trotzdem – bei aller Luft nach oben – haben wir über die letzten Jahre gut gelernt, uns auch in virtuellen/hybriden Meetings nahe zu sein. Das gelingt immerhin knapp der Hälfte der Befragten.

Nicht zuletzt zeigen Organisationen, die stark mit international zusammengesetzten Teams arbeiten, dass Onboarding und Verbundenheit auch im rein Virtuellen gut funktionieren. Eine Frage der Kultur (und des Bemühens), nicht zwangsläufig der räumlichen Nähe, wie ein Kollege unlängst treffend bemerkte. Von diesen lässt sich einiges lernen – siehe auch die Anregungen/Antworten bei Abbildung 9 (Seite 8).

**Abb. 10: Nähe zu anderen im Team in unterschiedlichen Settings**



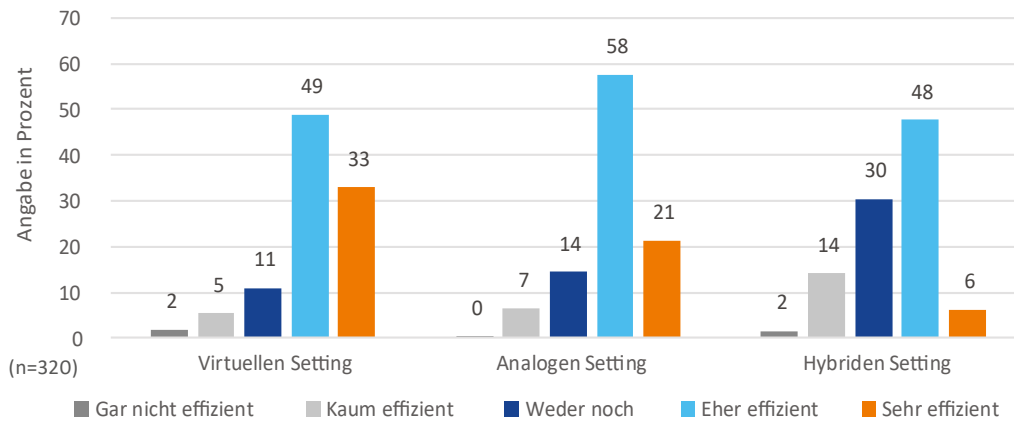
Geht es um die Frage der Effizienz, dann holt das virtuelle Setting deutlich auf. Virtuelle Zusammenarbeit wird von 33 % als sehr effizient empfunden, gefolgt vom analogen Setting mit 21 % und der hybriden Form mit 6 %. Auch wenn man „eher“ effizient und „sehr“ effizient als Top-Box-Wert addiert, behält das virtuelle Setting seinen 1. Platz mit 82 % – allerdings dicht gefolgt von 79 % Zustimmung zum analogen Meeting. Weit abgehängt zeigt sich auch hier die hybride Form, sie kommt nur auf 54 %.

Dass virtuelle Meetings als effizienter erlebt werden, überrascht hier nicht. Hören wir doch von größerer Zeitdisziplin, klareren Agenden, stringenterer Moderation und verbindlichen Ergebnissen. Wie in vielen Studien berichtet, hat diese Effizienz doch ihren Preis – weniger bis keine Pausen, große

inhaltliche Dichte und kein Platz für Zwischenräume. Gerade diese Zwischenräume – das davor und danach – ist der Raum für Persönliches, Verbindendes und Spontanes. Immerhin ist laut Abbildung 6 (Seite 5) der Punkt „in Austausch mit anderen kommen“ zu 67 % für Verbundenheit verantwortlich.

Dazu ein Interpretationsvorschlag: Die unmittelbare Effizienz wird in virtuellen Settings stärker erlebt, im Analogen gibt es aber eine „indirekte“ Effizienz, die nicht zu unterschätzen ist. Etwa über die Wirkung auf die Verbundenheit, aber auch auf das Verständnis von Zusammenhängen, die Einordnung des Gehörten, das Nachbesprechen und die Reflexion beim spontanen Gespräch am Weg zum Lift.

Abb. 11: Effizienz im Team in unterschiedlichen Settings

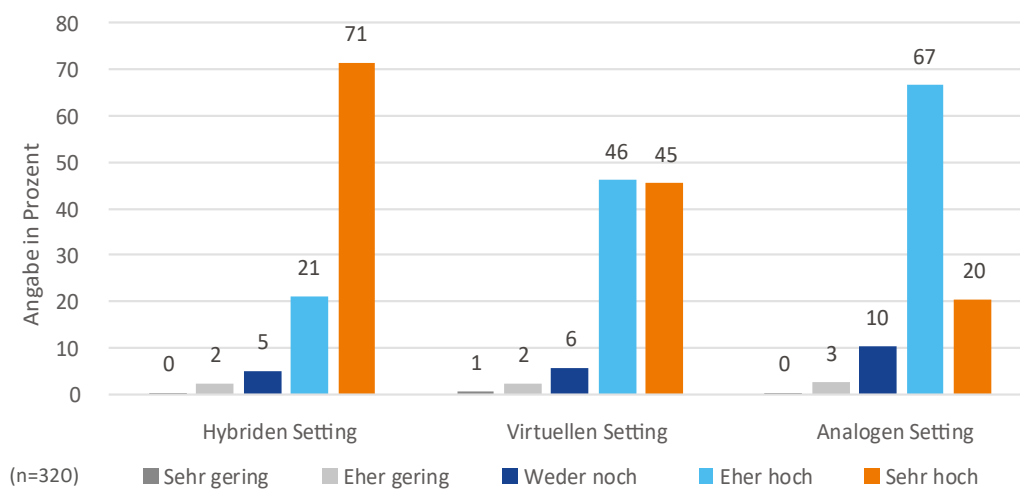


Logischerweise beurteilen die Studienteilnehmer:innen auch die Anforderungen an Moderations-Skills im hybriden Setting mit 71 % als sehr hoch. Virtuelle Kooperation fordert die Moderator:innen zu 45 %, in der analogen Form finden nur 20 %, dass es besondere Fähigkeiten in der Moderation braucht.

großflächig noch Übungs- und Lernbedarf. Wichtig wird sein, dass wir das Potential hybrider Formate nicht liegen lassen, indem wir ins rein Virtuelle zurückfallen. Das wäre in höchstem Maß ineffizient, wenn die räumlichen Ressourcen extra installiert wurden. Außerdem: Analog schlägt alles beim Thema persönlich. Daher sollte der Wert der Anwesenheit entsprechend gewürdigt und inszeniert werden.

Wie schon weiter oben angesprochen haben wir im Gestalten und Moderieren von hybriden Settings

Abb. 12: Anforderung an Moderationskills in unterschiedlichen Settings



**Was heißt das für weitere Arbeit?**

Vermehrte Homeoffice-Regelungen werden zu noch mehr hybriden Meetings führen. Es zahlt sich unserer Meinung nach daher aus, in dieses Format zu investieren. Gut gestaltete hybride Settings zahlen auf die Verbundenheit ein. Wir hören und erleben oft, dass am gleichen Standort anwesende Teilnehmer:innen verstreut in den Arbeitsbereichen bleiben. Sie finden nicht im analogen Meetingraum zusammen, um dort gemeinsam den virtuellen dazuschalten. Das mag an der technischen Ausstattung, fehlenden Kompetenzen bzw. am größeren Aufwand in der Moderation liegen. Aus unserer Sicht ein wichtiges Lernfeld für Organisationen.

**Das umfasst**

- Im Team vereinbaren, welches Format zu welcher Fragestellung und Emotionalität passt, damit nicht zwangsläufig alles im hybriden und damit herausforderndsten Format endet.
- Abgedrehte Kameras und Nebentätigkeiten nicht akzeptieren, sie machen es der Moderation schier unmöglich, ein gutes Meeting zu leiten.
- Ein Beispiel an internationalen Teams nehmen, die keine andere Möglichkeit als die virtuelle Kooperation haben. Einfach fragen, wie sie es gut hinbekommen!

# 4. Welche Räume verbinden uns?

**Der Standort des eigenen Teams, dicht gefolgt vom gemeinsamen Headquarter, sind die beiden wichtigsten Orte, an denen für Kulturarbeiter:innen Zugehörigkeit entsteht.**

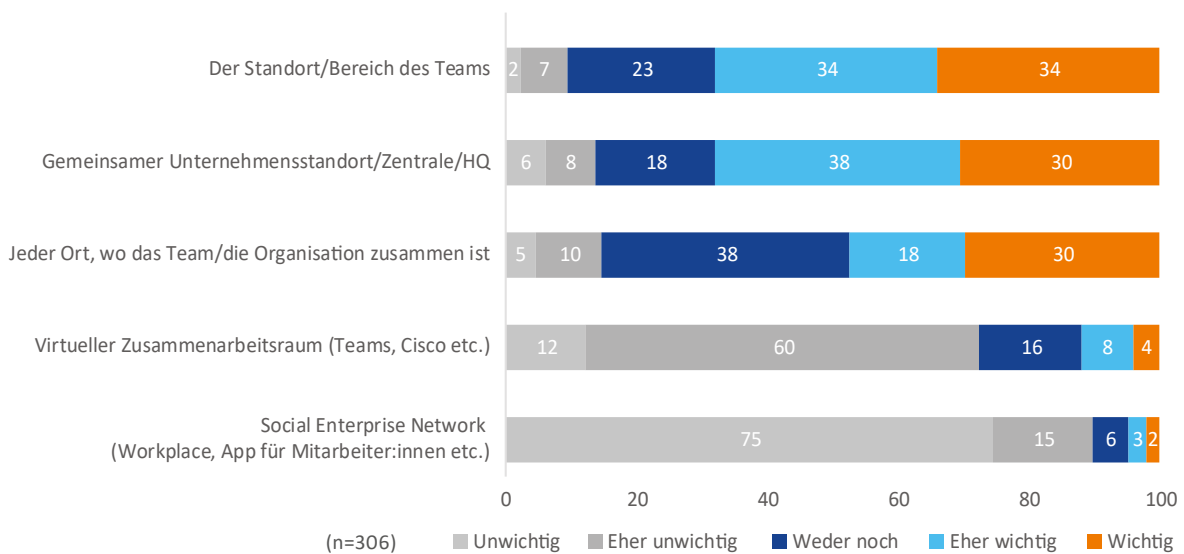
Addiert man die Top-Box-Werte, so liegen beide bei 68 % Zustimmung. Mit etwas Abstand geben 48 % an, dass es jeder Platz sein kann, an dem man als Team oder Organisation zusammenkommt.

Wie man auch optisch in Abbildung 13 sieht: Die analoge Begegnung spielt bei Thema Belonging eine herausragende Rolle. Das ergänzt sich auch gut mit der Erfahrung, dass die Begegnung, Zusammenarbeit mit dem eigenen Team/den Kolleg:innen einer der wichtigsten Motivatoren ist, ins Büro zu kommen.

Die virtuellen Begegnungsorte sind weit abgeschlagen. Es besteht jedoch ein markanter Unterschied zwischen Videokonferenzsystemen (12 % unwichtig) im Gegensatz zu Social Enterprise Networks (75 % unwichtig). Letztere Tools sind noch nicht so lange im Einsatz wie Videokonferenzsysteme – das mag ein Teil der Erklärung sein.

Wir sind überzeugt, dass v. a. gute Mitarbeiter-Apps nach den ersten Einführungshürden bald mehr Einfluss auf die Verbundenheit haben werden.

**Abb. 13: Orte, die am meisten mit dem Gefühl der Verbundenheit verknüpft sind**

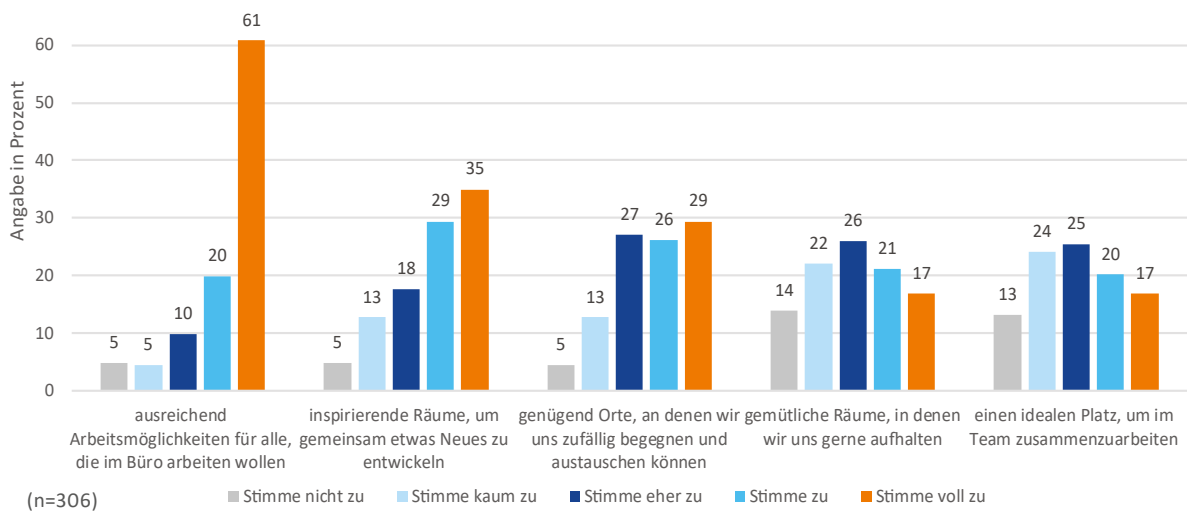


**Die gute Nachricht:** Addiert man die Top-Box-Werte, stimmen 81 % zu, dass sie ausreichend Arbeitsmöglichkeiten für alle vorfinden, die im Büro arbeiten wollen. Dabei geben 49 % der Teilnehmer:innen an, dass sie Desksharing im Unternehmen etabliert haben (Abb. 14). Dieses Ergebnis erlaubt den vorsichtigen Rückschluss, dass für den Großteil Desksharing funktioniert.

64 % der Unternehmen sind mit (sehr) inspirierenden Orten ausgestattet, an denen sie Neues entwickeln können. 55 % unserer Teilnehmer:innen finden

genügend Orte, die zufällige Begegnung und Austausch ermöglichen. Aber nur noch 37 % (Top-Box) finden leicht einen idealen Platz, um als Team zusammenzuarbeiten, und 36 % finden definitiv kein gemütliches Umfeld vor. Das zeigt: Es gibt Luft nach oben bei der Gestaltung von Möglichkeiten für die Teamzusammenarbeit. Im Wettbewerb mit dem Homeoffice ist das nicht zu unterschätzen – und eine liebevolle Gestaltung zeigt Wertschätzung. Diese „Großzügigkeit“ wirkt wiederum auf die Verbundenheit der Teammitglieder.

**Abb. 14: In der Arbeitsumgebung gibt es ...**

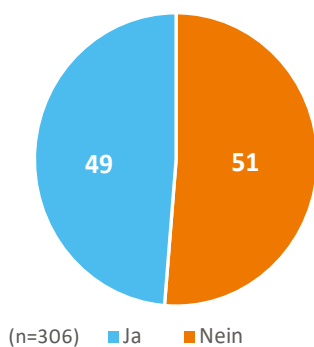


Wir wollten noch genauer wissen, wie die Arbeitsumgebung und deren bewusste Gestaltung auf die Verbundenheit mit der Organisation wirkt. Eine direkte kausale Ableitung ist nicht zulässig, aber die Studie zeigt: Teilnehmer:innen, die ihre Arbeitsumgebung positiv wahrnehmen, geben tendenziell auch eine höhere Verbundenheit an.

**Unsere Schlussfolgerung**

Viele Unternehmen argumentieren, dass sich Sharing-Modelle negativ auf die Verbundenheit auswirken und setzen diese deshalb nicht um. Unsere Studienergebnisse bestätigen das nicht: Desksharing-Modelle wirken sich nicht negativ aufs Belonging aus. Bei Verbundenheit geht es also weniger um den eigenen Schreibtisch, sondern um den Unternehmensstandort und die eigenen Aufgaben.

**Abb. 15: Desksharing im Unternehmen**



## 5. Ist Arbeiten im Homeoffice angekommen?

**Ja, Arbeiten im Homeoffice ist gelebte Realität – und zwar für 92 % der Befragten. Für 52 % heißt die Homeoffice-Regelung 1–2 Tage pro Woche.**

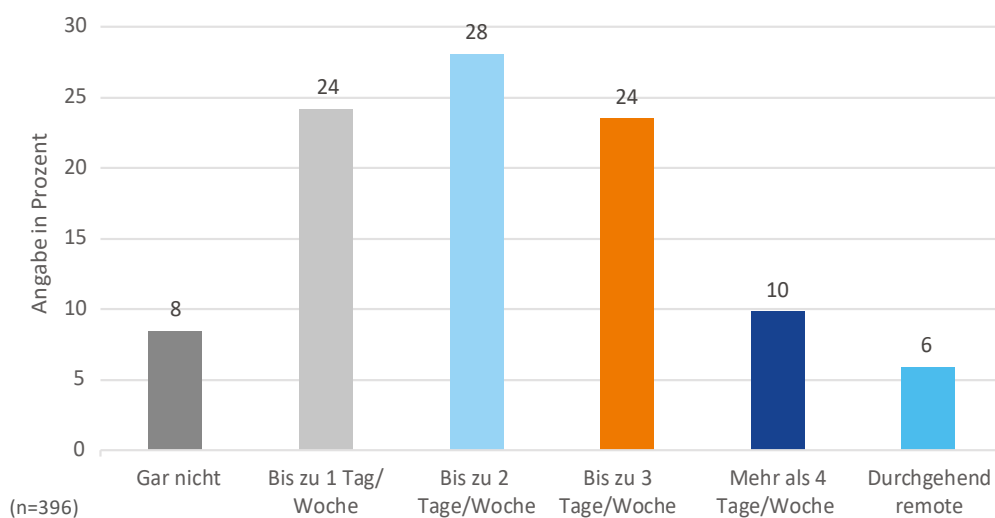
Das ist eine Anzahl, die aus unserer Sicht noch mit den herkömmlichen Kommunikationsritualen zu managen ist. Man kann davon ausgehen, dass sich die Mitarbeitenden in den Teams mindestens 2 Tage überlappen, also gemeinsam im Office sind. Die auf Seite 6 vorgestellten Orte der Zusammenarbeit wie Wasserlöcher, Lagerfeuer, Podien etc. funktionieren in diesem Setting weitgehend analog.

Herausfordernder sind Unternehmenskulturen, die den Angestellten mehr als 3 Tage Homeoffice anbieten. 24 % der Teilnehmer:innen sind bis zu

3 Tage zu Hause, 10 % bis zu 4 Tage, 6 % arbeiten gänzlich remote. Für diese Settings muss ein neuer Weg der Zusammenarbeitskultur gefunden werden.

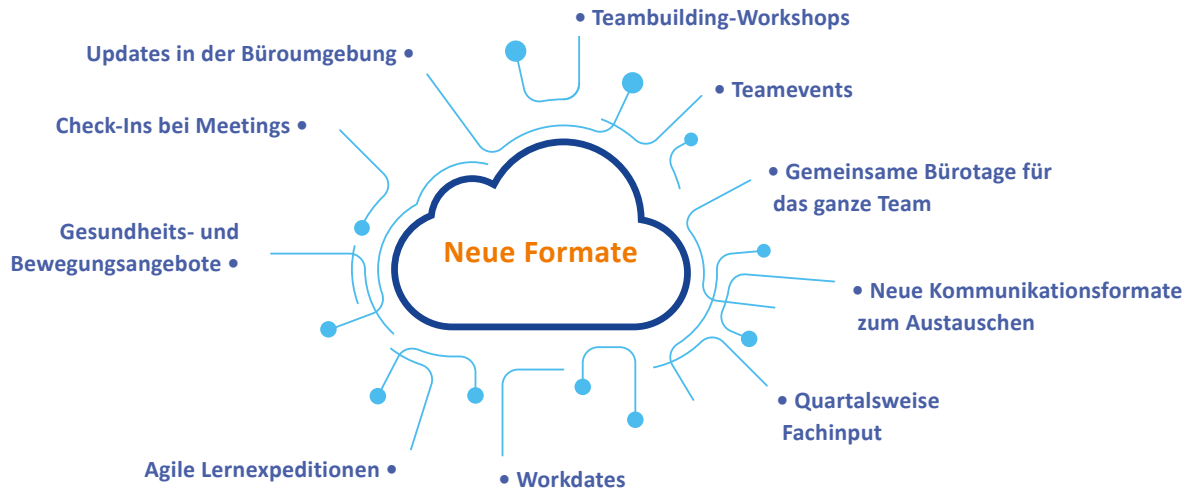
Auf alle Fälle ist es eine große Errungenschaft, dass heutzutage 81 % der Befragten sagen: Ich kann das mobile Arbeiten an meine persönlichen Herausforderungen anpassen. Das ist ein Quantensprung in der Geschichte der Arbeit und sicher ein ganz, ganz großes Plus, das wir aus der Pandemie-Zeit mitgenommen haben. Es macht Familienleben, Pflegeverantwortungen und die Organisation des privaten Lebens schlicht einfacher. Und wie wir in dieser Studie sehen: Die Menschen danken es dem Unternehmen mit Verbundenheit.

Abb. 16: Nutzungshäufigkeit von Homeoffice



Im Sog dieser Entwicklung sind viele Unternehmen kreativ in der Ausgestaltung neuer Kommunikationsformate, wie ein Blick auf Abbildung 17 zeigt:

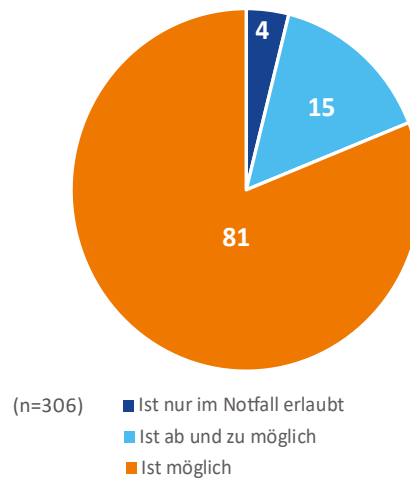
Abb. 17: Welche neuen Formate und Rituale wurden bei Ihnen oder von Ihnen seit 2020 zusätzlich eingeführt, um die Verbundenheit zu stärken?



**Was Befragte konkret sagen:**

- ” Büro-Tage, um alle Mitarbeiter:innen einer Abteilung im Büro zusammenzubringen
- ” *Brainy Breakfast* – Quartalsweise Fachinput und gemeinsames Frühstück
- ” *CHAT with ME* – Austausch- und Kommunikationsformat
- ” *We together* – Monatliche Zusammenkunft aller Mitarbeiter:innen
- ” Gesundheitsangebote (online, hybrid, vor Ort) und Bewegungsangebote
- ” Agile Lernexpeditionen, Workdates, virtuelle Führungskräfte-treffen
- ” Gemeinsame Feierlichkeiten, wie Geburtstagskarten und -geschenke

Abb. 18: Mobiles Arbeiten an die Situation anpassen



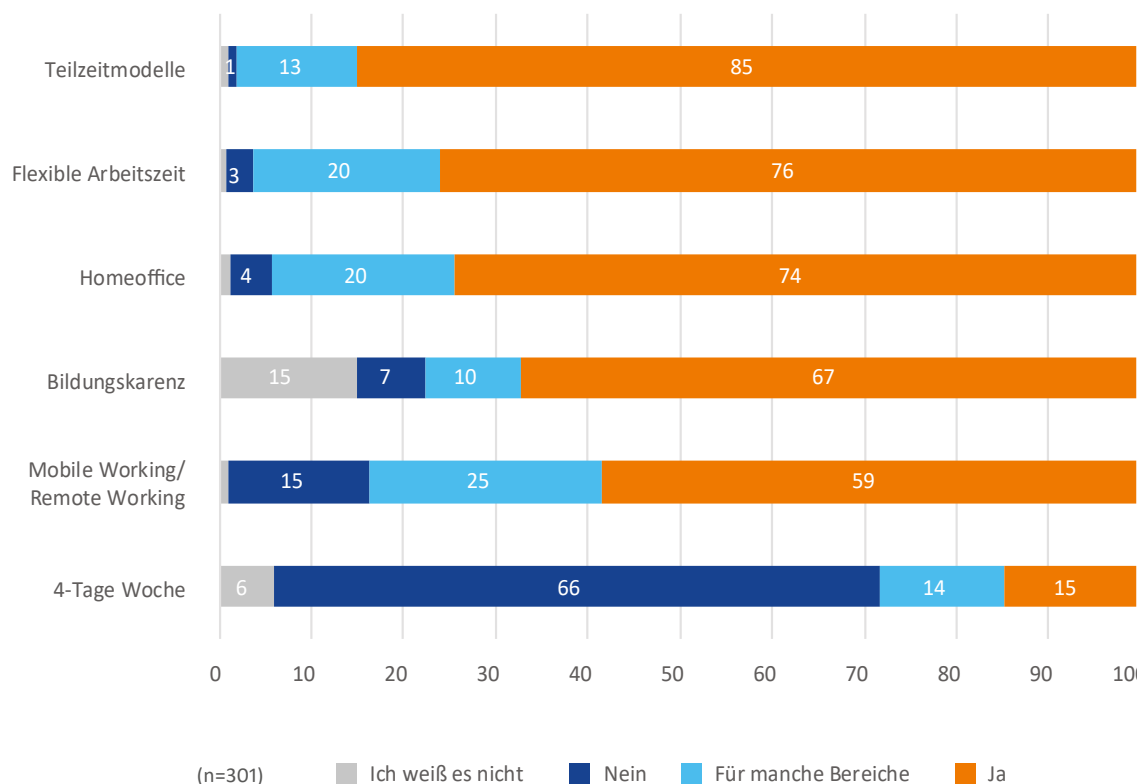
Die Angebote für flexibles Arbeiten sind mittlerweile vielfältig und durchgängig im Arbeitsleben angekommen. Teilzeitarbeit ist quasi zum Fixstarter in 85 % der Unternehmen geworden. Gefolgt von der Möglichkeit, flexibel zu arbeiten (76 %) oder im Homeoffice zu werken (74 %).

Aber auch die Bildungskarenz ist zu 67 % mittlerweile ein wichtiges HR-Tool – scheint aber in der internen Kommunikation keinen Stellenwert zu haben. 15 % der Befragten können die Frage aus Unwissenheit nicht beantworten. Eigentlich schade, denn richtig eingesetzt hat Bildungskarenz das Zeug, Belonging in jahrelange Bindung zu überführen. Sie sollte als Thema in der Internen Kommunikation mehr Beachtung finden.

Remote Working – also das Arbeiten von „überall“ ist bei fast 60 % der Unternehmen möglich. Das lässt vermuten, dass dort zwischen Homeoffice und anderen Orten nicht differenziert wird. Die Praxis zeigt, dass die teilweise etwas unklare und komplizierte rechtliche Situation Organisationen vor Workation Angeboten z. B. aus dem Ausland abschrecken lässt.

Erwartbare Ergebnisse zeigen die letzten 3 Items. Allen voran ist die 4-Tage-Woche noch zu kurz in Diskussion. Nur 15 % der befragten Unternehmen bieten sie an, 14 % immerhin für manche Bereiche. 2 Drittel der Unternehmen sagen dazu nein.

Abb. 19: Angebote für flexibles Arbeiten



# 6. Wie und worauf wirkt die Flexibilisierung?

**Das Ergebnis ist glasklar: Die Unternehmenskultur leidet nicht – ganz im Gegenteil. Führungskräfte (72 %) wie auch Mitarbeitende (80 %) sehen eine (eher) positive Wirkung auf das Miteinander.**

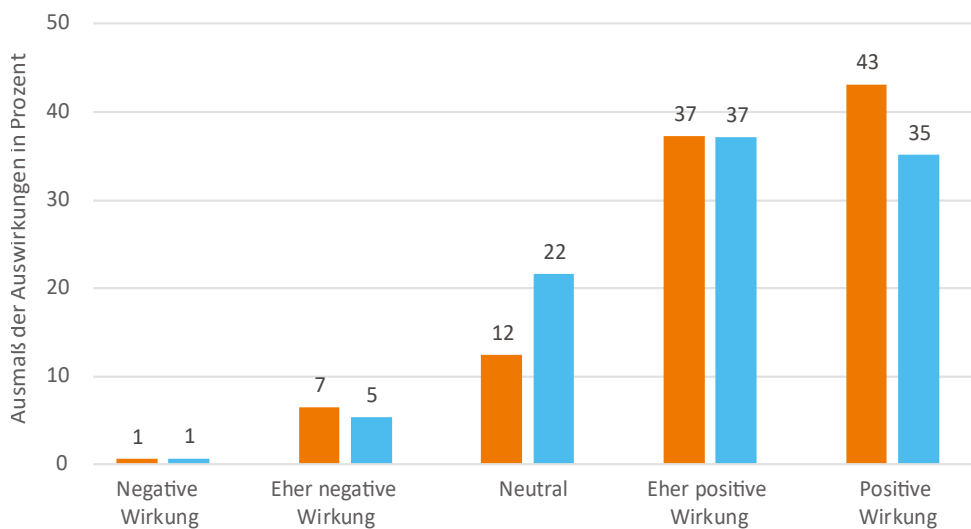
Bis vor Kurzem war die Unternehmenskultur einer Organisation etwas zutiefst Analoges. Man hat sich physisch getroffen – im Lift, im Raucherzimmer, beim Kopierer, in der Kaffeeküche. Town Hall Meetings gab es in Präsenz. Spitzenmanager:innen flogen von Standort zu Standort, um wenigstens einmal im Jahr vor Ort zu sein.

Diese Treffen waren für die Interne Kommunikation Mega-Events in jeder Hinsicht. Ebenso hat das Reisen zwischen den Niederlassungen auch im mittleren Management für Zusammenhalt und

Teamgeist gesorgt. Ja, manchmal lästig und zeitlich wenig sinnvoll, trotzdem fixer Bestandteil für viele Mitarbeitende ab einem gewissen Joblevel. Anwesenheit war zu dieser Zeit auch ein Ausdruck des Karrieremachenwollens. Man blieb länger, wollte arbeitend gesehen werden.

Im März 2020 kam das alles abrupt zum Stillstand und in der Folge blieb kaum ein Stein auf dem anderen. Wir sehen ja im vorigen Kapitel, dass gut 50 % der Mitarbeitenden zumindest 2–3 Tage im Homeoffice bleiben. Uns hat nun interessiert, was diese Tatsache für die Unternehmenskultur und den Arbeitseinsatz der Führungskräfte bedeutet.

**Abb. 20: Auswirkungen von Flexibilisierung auf die Unternehmenskultur**



(Führungskräfte: n=148  
Mitarbeitende: n=153)



Wir sind in unseren Hypothesen davon ausgegangen, dass der Arbeitsaufwand und die Work-Life-Balance der Führungskräfte durch den vermehrten Abstimmungsaufwand unter Druck geraten. Die Kurve neigt sich zwar in Richtung mehr Aufwand, aber interessanterweise glauben die Mitarbeitenden, dass es für ihre Führungskräfte mehr Aufwand ist, als die Manager:innen selbst bestätigen. 38 % der Vorgesetzten sagen „etwas“ oder „deutlicher“ Mehraufwand. Die Mitarbeiter:innen geben bei der gleichen Frage 55 % an.

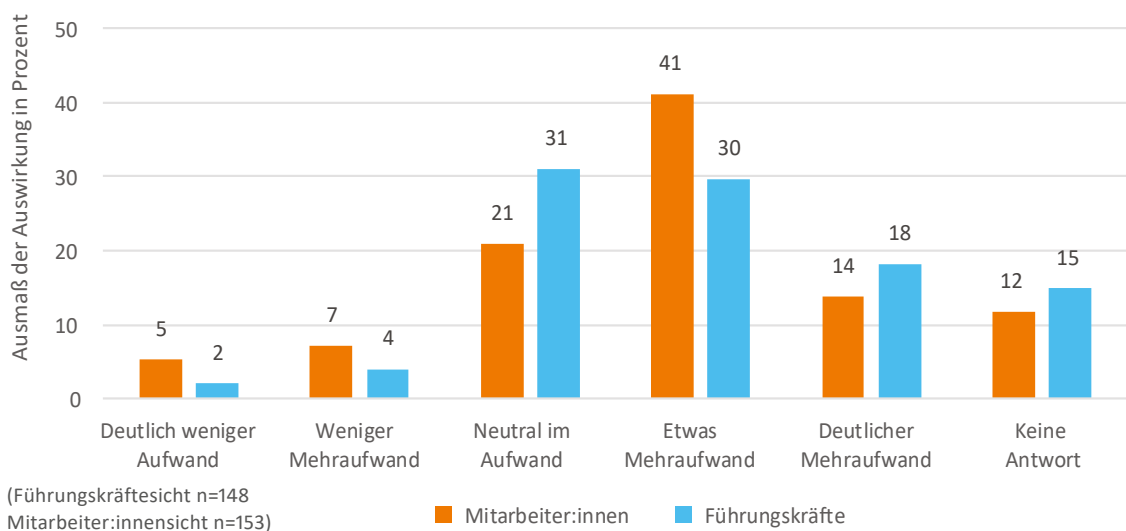
Interessant ist die Tatsache, dass 15 % bzw. 12 % der Teilnehmenden hier die Antwort ausfallen ließen. Und dieser Anteil steigt jetzt gleich bei der Work-Life-Balance-Frage auf 38 % bzw. 40 %. Und das zusätzlich zu 8 % bzw. 12 %, die angeben, diese Frage nicht beantworten zu können. Nur 13 % der Mitarbeiter:innen und 11 % der Führungskräfte geben an, dass sich die Work-Life-Balance durch die Flexibilisierung verschlechtert hat.

**Was heißt dieses Ergebnis?**

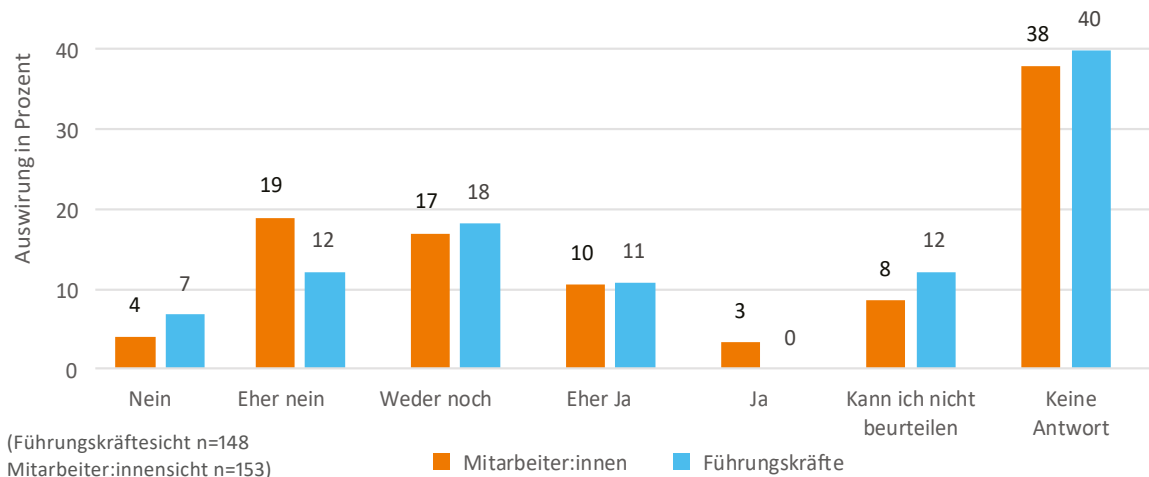
Im Autoren-Team haben wir unterschiedliche Interpretationen überlegt. Kein Thema zu sein scheint das Thema Arbeitsbelastung von Führungskräften in Zeiten von steigenden Köpfen bei gleichbleibenden Stellen (FTE) und die ständigen Überlegungen, wen treffe ich heute wo an und wie Sorge ich für einen guten Infodfluss.

Andererseits: Warum hat gerade diese Frage so viele Nicht-Antworten? Ist Arbeitslast immer noch ein Tabu-Thema? Will man gar nicht darüber nachdenken, wie abstimmungsaufwändig die eigenen Teams geworden sind? Wir können es mit dieser Studie nicht beantworten – bleiben aber sicher am Thema dran.

**Abb. 21: Auswirkungen von Flexibilisierung auf den Arbeitsaufwand von Führungskräften**



**Abb. 22: Auswirkungen von Flexibilisierung auf Work-Life-Balance von Führungskräften**



# 7.

## Fazit & Tipps

**Unternehmensstandorte bleiben essenzielle Anker für eine positiv empfundene Employee Experience. Das inhaltlich stärkste Argument, um sich zugehörig und verbunden zu fühlen: der Nutzen und Purpose der Arbeit.**

Verbundenheit ist kein rein analoges Phänomen mehr – sie entsteht auch durch virtuelle Erlebnisse. Wobei: Dem analogen Zusammenreffen wird nach wie vor eine stärkere Wirkung bescheinigt. Gleichzeitig bestätigen unsere Ergebnisse: Arbeit muss individuell Sinn machen. Menschen wollen wirksam sein und Nutzen stiften. Das ist der wichtigste Einflussfaktor, wenn es um Verbundenheit geht.

Was bedeutet das für Kulturgestalter:innen? Bindungsmomente schaffen und regelmäßiger als bisher eine ansprechende Employee Experience (EX) gestalten – gemeinsam mit den verantwortlichen Kolleg:innen.

Diese EX sollte analoge und virtuelle Touchpoints gleichermaßen umfassen und direkt an der Arbeitgebermarke andocken. Starke Marken, die Nutzen kommunizieren, schaffen Identifikation und Belonging.

### Unsere 10 Tipps für Sie:



#### **Nützen Sie die Sogwirkung von Anwesenheit.**

Der gemeinsame Standort ist wichtig für Verbundenheit und Employee Experience. Es zahlt sich aus, den Schritt zurück aus der Homeoffice-Bequemlichkeit zu unterstützen. Denn: Wer den Mehrwert der Anwesenheit persönlich erlebt und spürt, kommt auch ohne Policy freiwillig gerne ins Büro.



#### **Schaffen Sie Purpose.**

Unsere Ergebnisse zeigen: Menschen wollen den Nutzen ihrer Arbeit spüren und Neues schaffen. Sinn und Selbstverwirklichung sind zentral für die Verbundenheit.



#### **Investieren Sie in die richtigen Räume und Tools.**

Am einfachsten ist, Sie lassen sich dabei von den in Kapitel 2 vorgestellten Wasserlöchern, Lagerfeuern, Bau- und Marktplätzen inspirieren. Sorgen Sie dabei gleichzeitig für laufendes Training der Moderations-Skills.



#### **Vermeiden Sie individuelles „Wünsch-dir-was“.**

Die Employee Experience lebt von Moments that matter, die Menschen freuen, überraschen und längerfristig binden. Im Moment sehen wir durch den angespannten Arbeitsmarkt die Gefahr übertriebener Individualisierung und Benefitsierung. Bitte fragen Sie sich immer wieder: Was macht uns wirklich als Arbeitgebermarke stark und unverwechselbar.



#### **Hinterfragen Sie Hypes und Modebegriffe wie z. B. das Generationenmodell.**

Oft werden Studien und Modelle verwendet, ohne sie zu hinterfragen. Bei der Auswertung nach den 4 Generationen konnten wir bei keiner Frage signifikante Unterschiede sehen.



#### **Differenzieren Sie: Loyalität ≠ Verbundenheit**

Ja, wir wollen Menschen binden – aber nicht nur. Wir wollen ihre Identifikation und ihre neuen Impulse. Also: Markenbotschafter:innen, die positiv über das Unternehmen reden und zur Unternehmensentwicklung beitragen.



#### **Probieren Sie aus.**

Rapid Prototyping ist in aller Munde – warum also nicht ein neues Kulturformat entwickeln, 3–6 Monate abwarten und dann Bilanz ziehen? So entstehen sinnvolle neue Rituale, die on- und offline funktionieren.



#### **Denken Sie den Meetingkultur-Mix neu.**

Online-Meetings werden als effizienter empfunden. Wenn man die richtigen Themen ins Virtuelle auslagert, steigert man gleichzeitig die Wertigkeit des analogen Settings für das persönliche Miteinander.



#### **Seien Sie klar, wenn es um virtuelle und hybride Formate geht.**

Abgedrehte Kameras und Nebentätigkeiten sind tabu. Aktives Einbeziehen der Teilnehmer:innen erschwert „verstecken“ im Stumm-Modus.



#### **Schauen Sie einfach ab.**

Internationale Teams arbeiten schon lange erfolgreich remote. Sie schaffen es offensichtlich, Verbundenheit rein virtuell herzustellen. Von diesen Teams kann man viel lernen.



**identifire**  
EMPLOYER BRANDING & CORPORATE CULTURE

### Substanz statt Hochglanz

Ist Ihre Arbeitgebermarke scharf genug?  
Ist Ihr Purpose pur oder nur Pose?  
Hat Ihre Unternehmenskultur Innovationskraft?

identifire® sorgt mit Strategiefreude, Umsetzungsstärke und Wortwitz für jene Good WHYbrations, die nachhaltige Unternehmensentwicklung und Arbeitgebermarken brauchen. [www.identifire.at](http://www.identifire.at)

### Werte. Wirken.

M.O.O.CON ist die führende Unternehmensberatung für identitätsstiftende und nachhaltige Gebäude und Arbeitswelten. Die Gestaltung dieser betrachten wir als wirkungsvolles Managementinstrument, das maßgeblichen Anteil am Erfolg von Organisationen hat. Als Strategieberater:innen und Umsetzer:innen entwickeln wir aus unternehmerischen Zukunftsbildern wirksame Arbeitsinfrastruktur und unterstützen deren Realisierung.



**M.O.O.CON**



**Pendl  
&  
Piswanger**

### Global Reach. Local Impact.

Ihr Management und Personalberater. Pendl & Piswanger unterstützt Sie beim Suchen, Finden und Identifizieren von qualifizierten Manager:innen und Expert:innen – national und international. Wir beraten Manager:innen und Führungskräfte bei der Entwicklung und Implementierung von ganzheitlichen Strategien sowie bei der Optimierung ihrer mitarbeiterbezogenen Prozesse und Maßnahmen.

#### Für den Inhalt verantwortlich:

Dr. Karin Krobath, [karin.krobath@identifire.at](mailto:karin.krobath@identifire.at)  
Mag. Sabine Zinke, [s.zinke@moo-con.com](mailto:s.zinke@moo-con.com)  
Wolfgang Berger, [w.berger@pendlpiswanger.at](mailto:w.berger@pendlpiswanger.at)

#### Grafikdesign:

Mag. Christina Lehner, [christina.lehner@primart.at](mailto:christina.lehner@primart.at)