

# 1. Arbeitszufriedenheit durch die Balance Hybrider Arbeit

## Einblicke aus der Luftfahrt

Pauline Weritz

Joschka A. Hüllmann

Author accepted manuscript. Cite as:

**Weritz, P., & Hüllmann, J. A. (2026). Arbeitszufriedenheit durch die Balance Hybrider Arbeit. In Reindl, C., Wecke, B., & Irnich, U. (Eds.), *Technologie und Organisation: Evidenzbasierte und praxistaugliche Impulse für eine gelungene Transformation*.**

### Zusammenfassung

Hybride Arbeit ist ein zentrales Arbeitsmodell in Organisationen, bringt jedoch Herausforderungen für das Management mit sich. Diese Studie untersucht, wie hybride Arbeitsplatzmodelle effektiv gestaltet werden können, um sowohl betriebliche Anforderungen als auch die Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen zu berücksichtigen. Eine PLS-SEM-Analyse basierend auf Umfragedaten von 154 Luftfahrtbeschäftigten zeigt, dass die Einstellungen der ArbeitnehmerInnen, ihre Leistungserwartungen und die Work-Life-Balance entscheidend für die hybride Arbeitsabsicht sind. Die hybride Arbeitsabsicht korreliert mit einer Balance hybrider Arbeit, d. h. dem Verhältnis an Büro- und Remote-Tagen, was positiv mit Arbeitszufriedenheit zusammenhängt.

## 1.1 Einleitung und Motivation

Obwohl technologiegestützte Arbeitsplätze seit Jahrzehnten in der Managementforschung untersucht werden, hat die hybride Arbeit aufgrund ihrer kontroversen Auswirkungen erst in jüngster Zeit durch die COVID-19-Pandemie an Aufmerksamkeit gewonnen. Ein hybrider Arbeitsplatz ist ein flexibles Arbeitsmodell, das Büro- und Remote-Lösungen kombiniert und es den ArbeitnehmerInnen ermöglicht, ihre Arbeitsaufgaben sowohl von zu Hause als auch im Büro zu bearbeiten (Weritz et al., 2022). Wenn man von der Balance hybrider Arbeit spricht, also davon, wie viele Tage pro Woche remote oder im Büro gearbeitet wird, müssen zwei Perspektiven berücksichtigt werden: zum einen die des Unternehmens, zum anderen die der ArbeitnehmerInnen.

Entlang der **Unternehmensperspektive** erfordert die Einführung von hybrider Arbeit einen Wandel in den Unternehmen, um die Akzeptanz aller Beteiligten, einschließlich des verantwortlichen Managements, sicherzustellen. Frühere Studien zeigen, wie Unternehmen mit dem hybriden Arbeitsplatz umgehen, weisen aber auch auf Lücken in der Personalpolitik und -praxis hin, was die Unterstützung der ArbeitnehmerInnen und die Schaffung eines gesunden Arbeitsplatzes betrifft (Maddox-Dainer, 2021; Ng & Stanton, 2023). Viele Unternehmen stehen vor Herausforderungen bei der Umgestaltung ihrer Arbeitsmodelle. Obwohl die Literatur begonnen hat, den Wandel zu hybrider Arbeit zu untersuchen (Orel et al., 2023), gibt es nach wie vor ungelöste Fragestellungen in der Forschung zu hybrider Arbeit und wie jene gestaltet werden können. Widersprüchliche Ansichten unter Führungskräften und strategischen Entscheidungsträgern erschweren die Bemühungen um eine wirksame Umsetzung der hybriden Arbeit. Diese Widersprüche resultieren in einer Ungewissheit darüber, welche Faktoren die Absicht der ArbeitnehmerInnen hybrid zu arbeiten beeinflussen, und welche Balance hybrider Arbeit nötig ist.

Aus der **ArbeitnehmerInnenperspektive** wurden in der Literatur zu mobiler Arbeit verschiedene Aspekte betrachtet (Coenen & Kok, 2014). Es hat sich gezeigt, dass hybride Arbeit sich in ihren Determinanten erheblich zu reiner Remotearbeit unterscheidet. Eine Neubewertung ist daher erforderlich. Nach der Pandemie haben die ArbeitnehmerInnen neue Erwartungen an Arbeit und Technologie entwickelt und wünschen sich eine größere Flexibilität bei ihren Arbeitsvereinbarungen

(Seeber & Erhardt, 2023). Die Entkopplung der Arbeit von einem einzigen Büro vor Ort bietet den Beschäftigten die Flexibilität, selbst zu wählen, wann, wie und wo sie ihre Aufgaben erledigen. Trotz der möglichen Flexibilität sind die Vor- und Nachteile des hybriden Arbeitsmodells den ArbeitnehmerInnen möglicherweise nicht ganz klar und könnten sich auf ihre Arbeitsabsicht auswirken (Weritz et al., 2022). Im Kontext hybrider Arbeit beschreibt die Arbeitsabsicht die Motivation und Bereitschaft einer Person, sowohl Remote als auch im Büro engagiert und zielgerichtet zu arbeiten. Während einige Unternehmen hybride Arbeitsmodelle bereits als „New Normal“ anpreisen, bei dem Büro- und Remote-Lösungen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen (Gratton, 2021), tun sich viele Unternehmen schwer, den Arbeitsplatz der Zukunft zu gestalten.

Die Managementforschung muss untersuchen, wie sich hybrides Verhalten am Arbeitsplatz auf die Ergebnisse auf individueller und unternehmensweiter Ebene auswirkt. Positive Auswirkungen wie Arbeitszufriedenheit könnten den praktischen Wert hybrider Arbeitsmodelle aufzeigen und mit den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung für gesunde ArbeitnehmerInnen übereinstimmen. Das Wissen darüber, wie sich hybride Arbeit auf Unternehmensergebnisse auswirkt, ist jedoch immer noch begrenzt, da es an empirischen, quantitativen Daten über hybride Arbeit mangelt. Infolgedessen sind sowohl Theorie als auch Praxis nicht in der Lage, solide Erklärungen und Leitlinien zu liefern. Aus den vorangegangenen Herausforderungen leiten wir folgende Forschungsfragen ab: *(1) Wie kann die hybride Arbeitsabsicht von ArbeitnehmerInnen erklärt werden? (2) Wie hängt die Balance hybrider Arbeit mit der Arbeitszufriedenheit zusammen?*

Wir schlagen ein Forschungsmodell mit fünf Hypothesen vor, das anhand eines quantitativen Datensatzes von 154 Beschäftigten in der Luftfahrtindustrie getestet wird. Die Ergebnisse zeigen, dass Einstellung, Leistungserwartungen und Work-Life-Balance mit der hybriden Arbeitsabsicht zusammenhängen. Jene wiederum ist assoziiert mit der Balance hybrider Arbeit, welches mit der Arbeitszufriedenheit verbunden ist. Die Ergebnisse skizzieren Implikationen, die die Zukunft der Arbeit prägen werden und beleuchten dabei die Rolle von Organisationen und Individuen. Wir betonen, wie wichtig es ist, die individuellen Wahrnehmungen und Motivationen bei der Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle zu verstehen. In Übereinstimmung mit diesen Grundsätzen zeigen die Ergebnisse, dass die Förderung von Work-Life-Balance und die Einbeziehung von ManagerInnen und ArbeitnehmerInnen in den Gestaltungsprozess von entscheidender Bedeutung für die Steigerung der Arbeitszufriedenheit der ArbeitnehmerInnen ist.

## 1.2 Hintergrund

### 1.2.1 Hybride Arbeit

Um auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen sich den wandelnden Bedürfnissen der ArbeitnehmerInnen stellen (Teng-Calleja et al., 2024). Ein zunehmend beliebtes Arbeitsmodell ist dabei die hybride Arbeit, welche Büro- und Remote-Arbeit kombiniert (Lansmann et al., 2023). Das Arbeitsmodell geht jedoch über den bloßen Ort der Aufgabenerledigung hinaus und umfasst auch kulturelle Veränderungen bei der Durchführung der Arbeit.

Digitale Technologien ermöglichen hybride Arbeit. ArbeitnehmerInnen können flexibler sein und ihre Arbeit nach ihren individuellen Präferenzen gestalten (Wibowo et al., 2022). Dabei nehmen ArbeitnehmerInnen eine bessere Ausführung der Arbeit, eine höhere Produktivität als im Büro und eine zielgerichtetere Kommunikation wahr (Eckhardt et al., 2019; Lansmann et al., 2023). Allerdings bringt hybride Arbeit auch Herausforderungen für die ArbeitnehmerInnen mit sich, wie Unsichtbarkeit, Technostress oder fehlende soziale Interaktionen (Lanzl, 2023). Remote-Lösungen sind für Unternehmen nicht immer kostensparend, da sich mit dem Übergang zu Remote auch Veränderungen für die Unternehmen ergeben, wie z. B. die Entwicklung neuer Führungsstile (Dery et al., 2017; Eckhardt et al., 2019). Außerdem hat die Arbeit vor Ort Vorteile, da die Umgebung unmittelbare physische Interaktionen mit synchroner Kommunikation und Ideenaustausch ermöglicht (Kane et al., 2021). Vor Ort ist es für Führungskräfte möglich das Verhalten des Teams zu beobachten und sofort zu reagieren. Der Arbeitsplatz vor Ort bietet Möglichkeiten zur Vernetzung und Interaktion außerhalb von Meetings, z. B. Kaffee- oder Flurgespräche was den Wert der Zusammenarbeit und die positiven Erwartungen der ArbeitnehmerInnen steigert (Wasko & Dickey, 2023). Die traditionelle Büroarbeit ist jedoch auch mit Herausforderungen wie begrenzter Flexibilität und mangelnder Autonomie verbunden. Der hybride Arbeitsplatz bietet die Möglichkeit, die Vorteile von Büro- und Remote-Lösungen für das

Unternehmen und ArbeitnehmerInnen auszugleichen. Hybride Arbeit gewährleistet die Flexibilität und Autonomie der Remote-Arbeit, während die Zusammenarbeit und die Vernetzung vor Ort erhalten bleiben (Feiten Haubrich & Hafermalz, 2022). Dabei kann es als die optimale Balance angesehen werden, wenn man die Einstellungen und Erwartungen der ArbeitnehmerInnen berücksichtigt.

Eine nach wie vor bestehende Diskrepanz zwischen der Theorie und Praxis besteht jedoch darin, dass unklar ist, wie sich die Arbeitsabsicht und das tatsächliche Verhalten von ArbeitnehmerInnen im hybriden Arbeitskontext konkret gestalten. Es bedarf daher weiterer Forschung, um relevante Determinanten der Verhaltensabsicht und der Balance hybrider Arbeit zu identifizieren.

### 1.2.2. Determinanten hybrider Arbeit

Die **Theorie des geplanten Verhaltens** (TPB) ist eine etablierte Theorie für das Verständnis und die Vorhersage menschlichen Verhaltens (Ajzen, 1985; Armitage & Conner, 2001). Sie bildet die Grundlage für verschiedene Modelle der Technologienutzung (z. B. Lansmann et al., 2023; Venkatesh et al., 2003). Für unsere Studie bietet TPB die Grundlage für die Erklärung individueller Perspektiven und organisatorischer oder gesellschaftlicher Einflüsse auf hybride Arbeit (Wibowo et al., 2022). Nach der TPB werden Verhaltensabsichten durch drei Faktoren beeinflusst: Einstellung, subjektive Normen und wahrgenommene Verhaltenskontrolle (Ajzen 1985, 1991). Die Verhaltensabsichten bestimmen dann das tatsächliche Verhalten. Die eigene Einstellung ist das Verständnis darüber, dass das Verhalten ein erwartetes Ergebnis erzielt, und die Bewertung der potenziellen Risiken und Vorteile. Es geht also darum, inwieweit eine Person das tatsächliche Verhalten positiv bewertet und die Folgen der Durchführung des Verhaltens berücksichtigt. Die subjektiven Normen sind wie andere das Ergebnis eines bestimmten Verhaltens sehen, also die Wahrnehmung der Einstellungen anderer (Ajzen 1985, 1991). Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle ist das Ausmaß, in dem die Person glaubt, ihr Verhalten kontrollieren zu können. Dazu können Fähigkeiten, Entschlossenheit und externe Faktoren wie Ressourcen und Unterstützung gehören (Ajzen 1985, 1991; Walz et al., 2023).

In dieser Studie wenden wir die TPB auf die Transformation des hybriden Arbeitsplatzes an. Die drei Prädiktoren Einstellung, subjektive Normen und wahrgenommene Verhaltenskontrolle werden durch Einstellung, Leistungserwartung und Work-Life-Balance operationalisiert. Die Motivation für diese Operationalisierung ergibt sich aus der Tatsache, dass Leistungserwartungen als ein sozial konstruiertes Phänomen angesehen werden, das für den digitalen Arbeitsplatz relevant ist (Venkatesh et al., 2003). Ein Vorurteil gegenüber Menschen, die von zu Hause ausarbeiten, ist beispielsweise, dass sie weniger arbeiten oder leicht durch hedonistische Angelegenheiten, die nichts mit der Arbeit zu tun haben, abgelenkt werden (Lansmann et al., 2023). Darüber hinaus haben frühere Studien gezeigt, dass hybride Arbeit mit Work-Life-Balance assoziiert ist, so dass Work-Life-Balance als eine Facette der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle einzubeziehen ist (Seeber & Erhardt, 2023). In Tabelle 1 werden die Konstrukte zusammenfassend konzeptualisiert.

Konstrukt	Konzeptualisierung	Quelle
Einstellung	Wahrnehmung, Gefühle und Reaktion der ArbeitnehmerInnen auf ein Arbeitsmodell, das sowohl Remote- als auch Büro-Arbeit kombiniert	Ajzen, 1985
Leistungserwartung	Annahme, dass ArbeitnehmerInnen durch die Balance an hybrider Arbeit Aufgaben zielgerichteter, produktiver und qualitativ hochwertiger erfüllen	Venkatesh, 2003
Work-Life Balance	Individuelle Wahrnehmung und Fähigkeit, berufliche Anforderungen mit dem Privatleben und der Freizeit in Einklang zu bringen	Guest, 2002
Hybride Arbeitsabsicht	Bewusste Entscheidung und Bereitschaft, sich auf die Balance an hybrider Arbeit einzulassen	Ajzen, 1985
Balance Hybrider Arbeit	Umgesetzte Balance aus Remote- und Büroarbeit, ausgedrückt in dem Verhältnis der wöchentlichen Arbeitstage Remote vis a vis im Büro	Weritz et al., 2022

Arbeitszufriedenheit	Subjektive Empfinden von Sinnhaftigkeit, Zufriedenheit und persönlichem Wert, das ArbeitnehmerInnen aus Tätigkeiten ziehen	Locke, 1969
----------------------	--	-------------

Tabelle 1: Konzeptualisierung der Konstrukte (eigene Darstellung)

### 1.3 Hypothesen und Beziehung der Determinanten

Die Konzeptualisierung der **Einstellung** gegenüber einem hybriden Arbeitsmodell bezieht sich darauf, wie ArbeitnehmerInnen die Arbeit in einer Kombination aus Büro- und Remote-Lösungen wahrnehmen, empfinden und darauf reagieren. Individuelle Präferenzen und Einschränkungen beeinflussen dabei die Arbeitsabsichten (Lansmann et al., 2023). Positive Einstellungen werden mit der Akzeptanz hybrider Arbeitsmodelle und der Berücksichtigung der individuellen Perspektive sowie der organisatorischen und gesellschaftlichen Einflüsse in Verbindung gebracht (Wibowo et al., 2022). Sie können sich aus wahrgenommenen Vorteilen wie gesteigerter Effizienz, Flexibilität und Zugänglichkeit ergeben. Darüber hinaus könnten die Einstellung und Offenheit der ArbeitnehmerInnen gegenüber digitalen Technologien ihre Absichten zur hybriden Arbeit bestimmen (Weritz et al., 2022).

Die **Leistungserwartung** könnte die Balance hybrider Arbeit positiv beeinflussen (Venkatesh et al., 2003). Im Kontext hybrider Arbeit glauben ArbeitnehmerInnen möglicherweise, dass die durch ein hybrides Arbeitsmodell gebotene Flexibilität ihnen ein effektiveres Arbeiten ermöglicht und ihre Arbeitsleistung verbessert. Dies steht im Einklang mit einer Studie von Ferrara et al. (2022), welche einen positiven Effekt zwischen Arbeitsleistung und hybrider Arbeit feststellt. ArbeitnehmerInnen können durch hybrides Arbeiten verschiedene Vorteile erzielen, da sie ihre Arbeit von zu Hause aus schneller erledigen und eine höhere Leistung als im Büro erbringen können, sich aber auch auf die soziale Interaktion im Büro konzentrieren können (Dery et al., 2017; Eckhardt et al., 2019).

Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle von der TPB wird in dieser Studie durch die **Work-Life-Balance** konzeptualisiert. Diese beschreibt die Wahrnehmung einer Person hinsichtlich ihrer Fähigkeit, ein bestimmtes Verhalten auszuführen (d. h. die Balance zwischen Arbeit und Privatleben zu finden). Dieses Konstrukt ist im Kontext hybrider Arbeit relevant, da es eine Facette der Verhaltenskontrolle darstellt, die in früheren Arbeiten von Seeber und Erhardt (2023) als Prädiktor für Arbeitsplatzgestaltungen diente. Die Work-Life-Balance beschreibt das individuelle Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben bzw. Freizeit. Sie steht im Zusammenhang mit positiven individuellen Wahrnehmungen (Den Dulk et al., 2013; Guest, 2002) und wurde im Kontext von Telearbeit und Remote Work untersucht (z. B. Seeber & Erhardt, 2023). Frühere Studien untersuchten bereits die Beziehung zwischen Familie und Beruf (Lanzl, 2023), den Konflikt zwischen Arbeit und Privatleben sowie die Zufriedenheit zwischen Arbeit und Freizeit (Farivar & Richardson, 2020). Die Work-Life-Balance kann also die Absicht hybrid zu arbeiten beeinflussen, da die damit verbundene Flexibilität in der Kinderbetreuung und eine stärkere Gleichstellung der Geschlechter ermöglicht wird.

Laut der TPB ist die **Absicht** ein wichtiger Prädiktor für Verhalten (Ajzen, 1985). Wenn ArbeitnehmerInnen die feste Absicht äußern, in einem hybriden Arbeitsmodell zu arbeiten, spiegelt dies eine bewusste Entscheidung und Verpflichtung wider, die entsprechenden Verhaltensweisen an den Tag zu legen, beispielsweise eine Kombination aus Remote- und Büro-Arbeit. Diese Faktoren beeinflussen das Verhalten am hybriden Arbeitsplatz – je stärker die Absicht, desto wahrscheinlicher ist das entsprechende Verhalten. Personen, die einen hybriden Arbeitsplatz bevorzugen, fühlen sich möglicherweise dieser Wahl verpflichtet (Allen et al., 2024). Diese Selbstwahrnehmung kann ein Gefühl der Verantwortlichkeit schaffen und ArbeitnehmerInnen motivieren, im Einklang mit ihren erklärten Absichten zu handeln.

Abschließend vermuten wir eine Beziehung zwischen der Balance hybrider Arbeit und **Arbeitszufriedenheit** (Seeber & Erhardt, 2023). Die Balance hybrider Arbeit ist die tatsächliche Anzahl von Tagen, die ArbeitnehmerInnen von zu Hause aus arbeiten im Verhältnis zur Büroarbeit (z. B. pro Woche). Arbeitszufriedenheit ist das Gefühl der Erfüllung, das ArbeitnehmerInnen durch ihre Aufgaben und ihre Arbeit empfinden (Locke, 1969). Es könnte ein positiver Zusammenhang zwischen der Balance hybrider Arbeit und Arbeitszufriedenheit bestehen, da die Beschäftigten die Kontrolle über ihre hybride Arbeitsgestaltung haben, Remote- und Büro-Aufgaben flexibel kombinieren und ein Gefühl der Selbstbestimmung verspüren (Seeber & Erhardt, 2023). Diese Autonomie fördert ein positives Arbeitserlebnis und reduziert den mit starren Arbeitsstrukturen verbundenen Stress (Seeber & Erhardt, 2023). Darüber hinaus könnte die Balance hybrider Arbeit den ArbeitnehmerInnen helfen, zu erkennen, dass sie persönliche und berufliche Verpflichtungen besser bewältigen können. Die mit der Balance

hybrider Arbeit verbundene Freiheit könnte zu mehr Effizienz oder Effektivität führen und ein förderlicheres und erfüllendes Arbeitserlebnis bieten, was wiederum die Arbeitszufriedenheit steigern könnte (Seeber & Erhardt, 2023). Die Balance hybrider Arbeit könnte somit die Lücke zwischen den Vorteilen von Remote- und Büroarbeit schließen. Das vorgeschlagene Forschungsmodell ist in Abbildung 1 dargestellt.

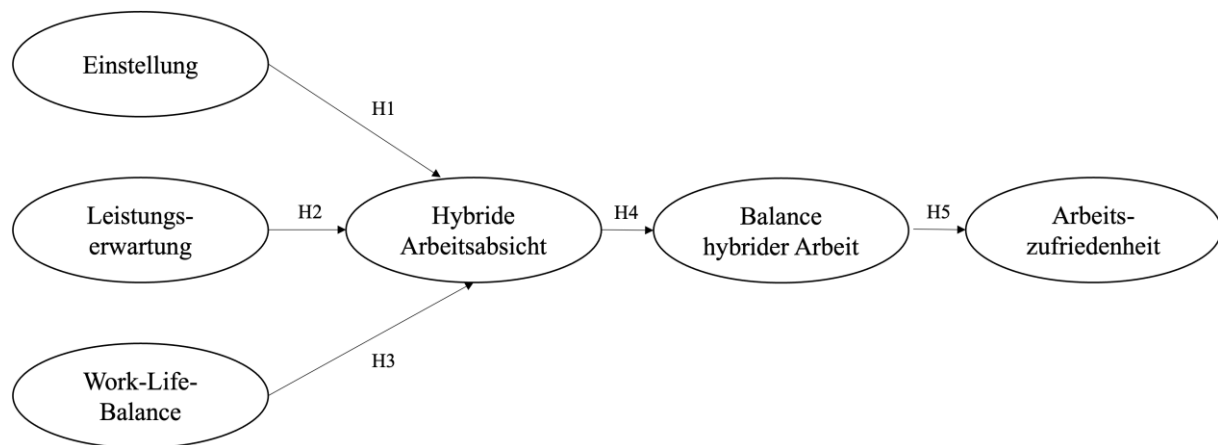


Abbildung 1: Forschungsmodell (eigene Darstellung)

## 1.4 Methode und Ergebnisse

Wir verwenden einen quantitativen Ansatz mit Umfragedaten, eine gängige Praxis in der Managementforschung, um den Zusammenhang der Konstrukte des Modells zu messen. Dies eignet sich besonders gut zur Hypothesenprüfung, da validierte Skalen und Messungen bereits vorhanden sind (Benitez et al., 2020). Die Stichprobe stammt aus einer großen internationalen Organisation der Luftfahrtbranche mit Hauptsitz in Deutschland – einer Branche, die stark von der Pandemie betroffen war (Maneenop & Kotcharin, 2020). Die Stichprobe umfasst ArbeitnehmerInnen mit verschiedenen beruflichen Hintergründen. Die Umfrage wurde im Juli 2023 durchgeführt und die Verteilung war standortübergreifend gleich und die Teilnahme war freiwillig sowie anonym.

Es wurden 5 Hypothesen untersucht und getestet. Das Modell und die Hypothesen befassen sich mit den Einflussfaktoren auf die Absicht von ArbeitnehmerInnen in hybriden Arbeitsmodellen zu arbeiten, sowie den Auswirkungen dieses Verhaltens auf ihre Arbeitszufriedenheit. Konkret wird angenommen, dass drei zentrale Faktoren, d. h. die Einstellung der ArbeitnehmerInnen gegenüber hybrider Arbeit, ihre Leistungserwartung sowie ihre wahrgenommene Work-Life-Balance positiv zur Absicht beitragen, hybrid zu arbeiten (Hypothesen H1 bis H3). Diese Absicht soll dann in das tatsächliche Verhalten übergehen, also wie ArbeitnehmerInnen Büro- und Remote-Lösungen balancieren (H4). Schließlich wird untersucht, ob die Balance hybrider Arbeit zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führt (H5) (siehe Abbildung 1).

Die Analyse erfolgte mit SmartPLS 4 (Ringle et al., 2012), wobei ein zweistufiger Ansatz angewendet wurde: Zuerst wurde das Messmodell validiert und danach das Strukturmodell zur Hypothesenprüfung analysiert. Alle Hypothesen und Beziehungen wurden im Gesamtmodell berücksichtigt. Im ersten Schritt haben wir die Reliabilität und Validität der Konstrukte anhand etablierter Kriterien bewertet (Benitez et al., 2020). Zur Beurteilung der Reliabilität haben wir die interne Konsistenz mit der Composite Reliability (CR) und Faktorladungen gemessen. Die interne Konsistenz mit CR-Werten über 0,911 wird laut Hair et al. (2016) als zufriedenstellend erachtet. Darüber hinaus übersteigen die Faktorladungen den Wert 0,849 und erfüllen damit das Akzeptanzkriterium (Benitez et al., 2020). Wir haben außerdem die konvergente und diskriminante Validität analysiert. Die konvergente Validität wird durch Average Variance Extracted (AVE) gemessen und die Werte über 0,600 für jedes Konstrukt zeigen zufriedenstellende Ergebnisse (Fornell & Larcker, 1981). Die diskriminante Validität wurde anhand von Heterotrait-Monotrait-Werten (HTMT) überprüft. Wir haben außerdem den Grad der Kollinearität mit den Varianzinflationsfaktoren (VIF) für alle Items bewertet.

Alle Items lagen unter 2,855 und damit unter dem Schwellenwert von 3,3 (Benitez et al., 2020). Insgesamt kommen wir zu dem Schluss, dass beide Faktoren der Validität angemessen sind.

Im zweiten Schritt haben wir die Beziehungen zwischen den Konstrukten überprüft und so die Pfadkoeffizienten der Effekte im Modell analysiert. Die direkten Pfade zwischen Einstellung und hybrider Arbeitsabsicht (H1) ( $\beta = 0,554$ ,  $p = 0,000$ ), zwischen Leistungserwartung und hybrider Arbeitsabsicht ( $\beta = 0,172$ ,  $p = 0,014$ ), sowie zwischen Work-Life-Balance und hybrider Arbeitsabsicht (H3) ( $\beta = 0,197$ ,  $p = 0,001$ ) sind signifikant. Außerdem gibt es eine signifikante Verbindung zwischen hybrider Arbeitsabsicht und der Balance hybrider Arbeit (H4) ( $\beta = 0,183$ ,  $p = 0,043$ ). Schließlich ergibt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Balance hybrider Arbeit und Arbeitszufriedenheit (H5) ( $\beta = 0,222$ ,  $p = 0,007$ ).

## 1.5 Diskussion

Die Studie leistet zentrale Beiträge zur Managementforschung im Kontext hybrider Arbeitsmodelle. Die erste theoretische Implikation besteht in der Bestimmung der Prädiktoren hybrider Arbeitsabsicht von ArbeitnehmerInnen. Aufbauend auf der TPB integriert die Studie bisher wenig beachtete Variablen (Einstellung, Leistungserwartung und Work-Life-Balance) in ein neues Modell für hybride Arbeitsabsichten. Damit wird die Forschung zur individuellen Ebene hybrider Arbeit erweitert. Die Ergebnisse zeigen, dass ArbeitnehmerInnen, die hybride Arbeit als positiv erleben (z. B. durch hohe Leistungserwartung und Work-Life-Balance), eher dazu bereit sind diese Arbeitsmodelle zu nutzen.

Ein weiterer Punkt betrifft die Einbeziehung des tatsächlichen Verhaltens. Während bisherige Studien oft nur Absichten oder Präferenzen untersuchten, misst diese Untersuchung quantitativ das tatsächliche Verhalten durch die Balance hybrider Arbeit (d. h. die Anzahl Remote- vs. Büro-Tage). Damit erweitert sie den methodischen Zugang zu hybrider Arbeit über qualitative oder theoretisch-konzeptionelle Studien hinaus und legt eine fundierte Grundlage für zukünftige empirische Forschung. Künftige Studien können an dieses Konzept anknüpfen, um z. B. weitere individuelle Variablen über längere Zeiträume hinweg zu untersuchen.

Schlussendlich trägt die Studie zur Neukalibrierung der Diskussion über die Folgen hybrider Arbeit bei. Die Studie zeigt empirisch, dass die Balance hybrider Arbeit signifikant mit höherer Arbeitszufriedenheit verbunden ist. Damit wird eine neue Perspektive eröffnet, denn bisherige Literatur fokussierte oft negative Konsequenzen (z. B. Widerstände, Isolation). Die Ergebnisse legen nahe, dass die Flexibilität hybrider Arbeit zu mehr Zufriedenheit führt und damit positive individuelle wie organisationale Effekte nach sich ziehen kann. Die Studie trägt somit zur Etablierung des Forschungsfeldes „hybride Arbeit“ bei und liefert praktisch verwertbare Erkenntnisse für Unternehmen, die hybride Arbeitsmodelle einführen oder optimieren wollen.

## 1.6 Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse dieser Studie liefern Handlungsempfehlungen für Akteure in Organisationen, insbesondere für Führungskräfte, Personalverantwortliche und ArbeitnehmerInnen selbst.

**1. Förderung einer positiven Einstellung gegenüber hybrider Arbeit:** Um eine positive Haltung der ArbeitnehmerInnen gegenüber hybriden Arbeitsmodelle zu stärken, sollten Unternehmen Trainings und Schulungen anbieten, um ArbeitnehmerInnen bei der Anpassung an hybride Arbeitsweisen zu unterstützen (z. B. zum Selbstmanagement oder zur virtuellen Zusammenarbeit). Außerdem sollte die digitale Führungskompetenz gefördert und ein Umfeld des kontinuierlichen Lernens geschaffen werden. Dabei ist klare und transparente Kommunikation wichtig, um Unsicherheiten zu vermeiden und Vertrauen in neue Arbeitsmodelle aufzubauen.

**2. Unterstützung von Leistungserwartungen durch geeignete Rahmenbedingungen:** Zur Förderung realistischer und positiver Leistungserwartungen sollten Organisationen technologische Infrastruktur bereitstellen, die ein sicheres, stabiles und produktives Arbeiten im Büro und zu Hause gleichermaßen ermöglicht. Außerdem sollte eine Feedbackkultur etabliert werden, in der Führungskräfte regelmäßig Rückmeldungen geben und gleichzeitig die Perspektiven der ArbeitnehmerInnen aktiv einholen.

**3. Förderung von Work-Life-Balance:** Unternehmen können gezielt auf die Work-Life-Balance ihrer ArbeitnehmerInnen eingehen, indem sie eine hybride Arbeitskultur aktiv fördern, in der Flexibilität nicht nur erlaubt, sondern gezielt unterstützt wird. Führungskräfte handeln dabei als Vorbilder, die selbst eine gesunde Balance vorleben. Außerdem sollten Maßnahmen zur Förderung

des Wohlbefindens und der Zufriedenheit entwickelt werden, etwa durch flexible Arbeitszeiten, Rückzugsräume oder bewusstes Erwartungsmanagement.

**4. Gestaltung der Balance der hybriden Arbeit:** Führungskräfte und ArbeitnehmerInnen sollten gemeinsam Rahmenbedingungen entwickeln, die sowohl Unternehmensinteressen als auch individuelle Bedürfnisse berücksichtigen. Umfragen, Workshops oder Pilotprojekte können helfen, damit ArbeitnehmerInnen ihre Perspektiven einbringen und Veränderungen mitgestalten können.

**5. Erhöhung der Arbeitszufriedenheit durch die Balance hybrider Arbeit:** Eine hohe Zufriedenheit der ArbeitnehmerInnen ist entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. Zufriedene ArbeitnehmerInnen sind motivierter, produktiver und stärker ans Unternehmen gebunden. Um dies zu fördern, sollten Unternehmen transparente Kommunikationsstrukturen zu der Balance hybrider Arbeit schaffen, regelmäßiges Feedback ermöglichen und Lösungen anbieten, die individuelle Bedürfnisse berücksichtigen.

((Start Overview))

### Fazit

Die Studie zeigt, dass hybrides Arbeiten nicht nur technologisch ermöglicht, sondern auch strategisch begleitet werden muss. Eine erfolgreiche Umsetzung hängt maßgeblich von der aktiven Gestaltung durch Unternehmen, Führungskräfte und ArbeitnehmerInnen ab – mit dem Ziel, Zufriedenheit, Leistung und Wohlbefinden langfristig zu sichern. Die theoretischen Beiträge dieses Kapitels zeigen, dass individuelle Einstellungen und Verhaltensweisen zentral für das Verständnis und die Gestaltung hybrider Arbeitsmodelle sind. Durch die Integration von Intentionen und die Balance hybrider Arbeit sowie deren Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit bietet die Studie eine fundierte Basis für weitere Forschung im Bereich hybrider Arbeit.

((Stop Overview))

## 1.7 Literaturverzeichnis

- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In *Action control: From cognition to behavior* (pp. 1-39). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Ajzen, M., & Taskin, L. (2021). The re-regulation of working communities and relationships in the context of flexwork: A spacing identity approach. *Information and Organization*, 31(4), 100364.
- Allen, K. S., Grelle, D., Lazarus, E. M., Popp, E., & Gutierrez, S. L. (2024). Hybrid is here to stay: Critical behaviors for success in the new world of work. *Personality and Individual Differences*, 217, 112459.
- Armitage, C. J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review. *British journal of social psychology*, 40(4), 471-499.
- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schuberth, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management*, 57(2), 103168.
- Coenen, M., & Kok, R. A. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European management journal*, 32(4), 564-576.
- Den Dulk, L., Groeneveld, S., Ollier-Malaterre, A., & Valcour, M. (2013). National context in work-life research: A multi-level cross-national analysis of the adoption of workplace work-life arrangements in Europe. *European Management Journal*, 31(5), 478-494.
- Dery, K., Sebastian, I. M., & van der Meulen, N. (2017). The digital workplace is key to digital innovation. *MIS Quarterly Executive*, 16(2).
- Eckhardt, A., Endter, F., Giordano, A., & Somers, P. (2019). Three stages to a virtual workforce. *MIS Quarterly Executive*, 18(1), 5.

- Elgoibar, P., Ruiz-Palomino, P., & Gutierrez-Broncano, S. (2024). Laissez-faire leadership, trust in subordinates and problem-solving conflict management: A multigroup analysis across family and non-family businesses. *European Management Journal*.
- Farivar, F., & Richardson, J. (2021). Workplace digitalisation and work-nonwork satisfaction: the role of spillover social media. *Behaviour & Information Technology*, 40(8), 747-758.
- Ferrara, B., Pansini, M., De Vincenzi, C., Buonomo, I., & Benevene, P. (2022). Investigating the role of remote working on employees' performance and well-being: an evidence-based systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12373.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Gratton, L. (2022). Why It's So Hard to Keep and Recruit Employees Right Now. *MIT Sloan Management Review*.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
- Kane, G. C., Nanda, R., Phillips, A., & Copulsky, J. (2021). Redesigning the post-pandemic workplace. *MIT Sloan Management Review*, 62(3), 12-14.
- Lansmann, S., Mattern, J., Krebber, S., & Hüllmann, J. A. (2023). The future of working from home: a mixed-methods study with IT professionals to learn from enforced working from home. *Information Technology & People*, 38(2), 626-659.
- Lanzl, J. (2023). Social Support as Technostress Inhibitor: Even More Important During the COVID-19 Pandemic? *Business & Information Systems Engineering*, 1-15.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Maddox-Daines, K. L. (2023). Delivering well-being through the coronavirus pandemic: the role of human resources (HR) in managing a healthy workforce. *Personnel Review*, 52(6), 1693-1707.
- Maneenop, S., & Kotcharin, S. (2020). The impacts of COVID-19 on the global airline industry: An event study approach. *Journal of air transport management*, 89, 101920.
- Ng, E., & Stanton, P. (2023). The great resignation: managing people in a post COVID-19 pandemic world. *Personnel Review*, 52(2), 401-407.
- Orel, M., Mayerhoffer, M., & Chytkova, Z. (2023). "We were working together, apart": Shifting fundamentals of pandemic disrupted coworking environments. *European Management Journal*.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Straub, D. W. (2012). Editor's comments: A critical look at the use of PLS-SEM. *MIS Quarterly*, 36(1), 3-14.
- Seeber, I., & Erhardt, J. (2023). Working from Home with Flexible and Permeable Boundaries: Exploring the Role of Digital Workplace Tools for Job Satisfaction. *Business & Information Systems Engineering*, 1-16.
- Teng-Calleja, M., Mactal, M. T. D. G., & Caringal-Go, J. F. (2023). Examining employee experiences of hybrid work: an ecological approach. *Personnel Review*.

- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 425-478.
- Walz, T., Kensbock, J. M., de Jong, S. B., & Kunze, F. (2023). Lonely@ Work@ Home? The impact of work/home demands and support on workplace loneliness during remote work. *European Management Journal*.
- Wasko, M., & Dickey, A. (2023). Managing Where Employees Work in a Post-Pandemic World. *MIS Quarterly Executive*, 22(2), 5.
- Weritz, P., Matute, J., Braojos, J., & Kane, J. (2022). How Much Digital is Too Much? A Study on Employees' Hybrid Workplace Preferences. In Proceedings of *International Conference on Information Systems*.
- Wibowo, S., Deng, H., & Duan, S. (2022). Understanding digital work and its use in organizations from a literature review. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 14(3), 2.

## Über die AutorInnen

Dr. Pauline Weritz: Pauline Weritz ist Assistenzprofessorin für Responsible Digital Transformation an der Universität Twente in den Niederlanden. Sie hat ihren Ph.D. an der Ramon Llull Universität in Spanien absolviert. Mit ihrem Hintergrund in Psychologie und Management konzentriert sich Paulines Forschung auf die Schnittstelle zwischen Organisationsverhalten und Information Systems. Ihre Arbeiten wurden in Zeitschriften wie dem *European Journal of Information Systems*, dem *Information Systems Journal* und *Business Strategy and the Environment* veröffentlicht.

Dr. Joschka Andreas Hüllmann: Joschka Hüllmann ist Assistenzprofessor für Informationssysteme an der Universität Twente in den Niederlanden. Seine Forschung befasst sich mit der Entwicklung und organisatorischen Nutzung von Managementinformationssystemen und deren Auswirkungen auf die Arbeit und den Arbeitsplatz. Er ist ein anerkannter Experte in der Analyse und Theoriebildung digitaler Fußspuren. Die Ergebnisse seiner Forschung wurden in *IEEE Transactions*, *ACM Transactions*, *Information Technology & People*, *Information Systems Management* und in den Tagungsbänden aller führenden Wirtschaftsinformatik-Konferenzen veröffentlicht. Neben seiner akademischen Karriere ist Joschka Hüllmann als IT-Berater, Data Scientist und Softwareentwickler branchenübergreifend tätig.