

07

KREATIVITÄT IN HYBRIDEN ARBEITS- WELTEN FÖRDERN: DIE ROLLE VON INDIVIDUELLER AUTONOMIE

.....
Hybride Arbeitsmodelle als Konsequenz der Corona-Pandemie

.....
**Welche Rolle spielt der Autonomiegrad für die Förderung von
Kreativität?**

.....
Welche Handlungsempfehlungen ergeben sich für Unternehmen?

.....
**Einblicke aus der Beratungspraxis: Ein Interview mit PwC
Deutschland**

.....
Fazit
.....

IMPRESSUM

Herausgeber:

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Lehrstuhl für Personalwirtschaft und Business Governance
Prof. Dr. Anne-Katrin Neyer
Große Steinstraße 73
06108 Halle
www.personal.wiwi.uni-halle.de

Über HR Insights:

HR Insights ist eine Publikationsreihe des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Personalwirtschaft und Business Governance an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. In dieser Publikationsreihe werden wir regelmäßig unsere aktuellen Forschungsergebnisse präsentieren.

Über die Autoren:

Sophie-Marie Wolf

Sophie-Marie Wolf ist Masterstudentin des Studiengangs „Human Resources Management“ und Werkstudentin im Personalmarketing bei PwC Deutschland. Im Rahmen ihrer Tätigkeit liegt ihr Fokus auf der Planung und Umsetzung von Karriere-Events sowie auf der Betreuung von Talentförderungsprogrammen. Zudem interessiert sie sich besonders für New Work-Konzepte und deren Einfluss auf die Motivation und Zufriedenheit von Mitarbeitenden.

Dr. Christian Hoßbach

Dr. Christian Hoßbach habilitiert am Lehrstuhl für Personalwirtschaft und Business Governance und koordiniert den Masterstudiengang „Human Resources Management“. Er ist zudem Senior Research Fellow des KI-HR-Labs und Mitgestalter der Interessengruppe „Innovation“ in der European Academy of Management. In seiner Forschung beschäftigt er sich mit der Förderung von Kreativität in hybriden Arbeitsumgebungen sowie der Nutzung von künstlicher Intelligenz in kreativen Prozessen.

Anne Kurzmann ist Doktorandin am Lehrstuhl für Personalwirtschaft und Business Governance. Ihre aktuelle Forschung umfasst die Bereiche Kreativität, organisationale Räume und individuelles Arbeitsverhalten in hybriden Arbeitsumgebungen.

Zitation:

Wolf, S. M., Hoßbach, C. & Kurzmann, A. (2025). Kreativität in hybriden Arbeitswelten fördern: Die Rolle von individueller Autonomie. HR Insights, Vol. 7.
DOI: <http://dx.doi.org/10.25673/119155>

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

„Freiheit bedeutet Verantwortlichkeit. Das ist der Grund, weshalb die meisten Menschen sich vor ihr fürchten.“ (George Bernard Shaw)

In unserer Publikationsreihe „HR Insights“ greifen wir regelmäßig Themen auf, die zentrale Herausforderungen und Chancen im Personalmanagement widerspiegeln und aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse praxisnah aufbereiten. In dieser Ausgabe widmen wir uns einem besonders relevanten Thema unserer Zeit: Der Rolle individueller Autonomie für die Förderung von Kreativität in hybriden Arbeitswelten.

Die Arbeitswelt hat in den vergangenen Jahren tiefgreifende Veränderungen erfahren. Hybride Arbeitsmodelle, die durch die Pandemie vielerorts zur Normalität wurden, bieten Mitarbeitenden neue Freiheiten, stellen aber gleichzeitig Unternehmen und Führungskräfte vor die Herausforderung, den richtigen Grad an Entscheidungsfreiheit und Struktur zu finden. Der vorliegende Artikel geht auf die Bachelorarbeit von Frau Wolf zurück, die von Herrn Dr. Christian Hoßbach betreut wurde. Gemeinsam mit Anne Kurzmann haben sie nun die Kernergebnisse dieser Arbeit weiterentwickelt und in einem praxisnahen Beitrag für unsere Publikationsreihe aufbereitet. Dabei wird deutlich, dass Autonomie in der Arbeitsgestaltung nicht nur das persönliche Wohlbefinden steigert, sondern auch kreative Potenziale freisetzen kann – vorausgesetzt, sie wird gezielt eingesetzt und aktiv unterstützt.

Besonders wertvoll an diesem Artikel sind die konkreten Handlungsempfehlungen für Führungskräfte und HR-Verantwortliche. Deutlich wird: Autonomie ist kein Selbstläufer. Vielmehr erfordert sie eine bewusste Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort sowie klare Rahmenbedingungen, um Überforderung und Konflikte im Team zu vermeiden. Aus dem gelungenen Zusammenspiel von individueller Freiheit und organisatorischer Struktur entstehen innovative und kreative Arbeitsumgebungen. Damit knüpfen die Autoren nahtlos an zentrale Erkenntnisse unserer bisherigen Forschung und Veröffentlichungen an. Bereits mehrfach haben wir in der „HR Insights“-Reihe aufgezeigt, wie Unternehmen in einer zunehmend flexiblen und digitalen Arbeitswelt Bedingungen schaffen können, unter denen Mitarbeitende ihre kreativen Fähigkeiten optimal entfalten. Der vorliegende Artikel setzt hier neue Impulse, indem er die besonderen Chancen und Herausforderungen hybrider Arbeitsmodelle in den Blick nimmt.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre und viele praktische Anregungen, wie Sie Autonomie und Kreativität in Ihren eigenen hybriden Arbeitswelten wirksam fördern können.

Ihre



Anne-Katrin Neyer

Professorin für Personalwirtschaft & Business Governance
Mitgründerin KI-HR-Lab

Hybride Arbeitsmodelle als Konsequenz der Corona-Pandemie

„Der Tag startet an dem im Voraus gebuchten Arbeitsplatz mit dem virtuellen Check-In der Teamkollegen verschiedener Standorte. (...) Zum Mittagessen mit den Kollegen steht der komfortabel gestaltete Gemeinschaftsraum zur Verfügung. Nachmittags folgen Videokonferenzen und eine Projektbesprechung im Teamraum vor Ort, mit bunten Sesseln und Moderationstafel. Der darauffolgende Tag ist im Homeoffice geplant, da nur Videokonferenzen anstehen.“ (Reindl, Lanwehr, & Kopinski, 2022)

So oder so ähnlich sieht inzwischen die Arbeitsrealität vieler Büroangestellter aus. Doch das ist noch nicht lange die neue Normalität: Erst durch die Corona-Pandemie wurden Millionen von Menschen gezwungen, ihre Arbeitsgewohnheiten innerhalb kürzester Zeit radikal zu verändern. Die Bürogebäude blieben leer, das Wohnzimmer wurde zum Arbeitsplatz und Teambesprechungen wurden virtuell durchgeführt. Die Verpflichtung einer Vielzahl von Unternehmen, ihre Mitarbeitenden vom Heimarbeitsplatz aus arbeiten zu lassen, etablierte nicht nur neue Arbeitsweisen, sondern führte auch zu weitreichenden Veränderungen in der Betrachtungsweise von „Arbeit“ insgesamt.

In diesem Zusammenhang hat sich inzwischen an vielen Stellen die „traditionelle Arbeit“ im unternehmenseigenen Büro um zahlreiche, flexible Arbeitsmöglichkeiten erweitert. Viele Mitarbeitende haben nun die Möglichkeit, ihre Aufgaben nicht nur vor Ort in Präsenz, sondern auch digital von zu Hause aus oder in verschiedenen anderen Orten, wie bspw. Coworking Spaces, zu erledigen. Das traditionelle Büro hat dadurch im postpandemischen Zeitalter nicht mehr denselben Stellenwert, der ihm noch vor wenigen Jahren zugeschrieben werden konnte (Bleiker & Minder Hochreutener, 2022).

Stattdessen stellt sich nun die Frage, wie die Vielfalt der Arbeitsorte genutzt werden kann, um durch hybride Arbeitsmodelle das Beste aus verschiedenen Welten zu vereinen (Weis, 2022).

Doch während für viele diese neue Flexibilität aus dem Arbeitsalltag nicht mehr wegzudenken ist, blicken andere mit Skepsis auf den Wandel und sehnen sich nach einer Rückkehr zu traditionellen Arbeitsweisen. Die Meldungen über Bestrebungen prominenter Unternehmen, ihre Mitarbeitenden wieder stärker ins Büro zurückzuholen, häufen sich (Alipor, 2023). Mit der Return-to-Office-Politik führen nun erste Unternehmen Rückkehrpflichten ein, um ihre Mitarbeitenden wieder zum traditionellen Arbeiten vor Ort zurückzuführen – teils mit sehr strikten Vorgaben (Pandita, Gupta, & Vapiwala, 2024). So teilte beispielsweise die Unternehmenssprecherin von Otto in einem Interview mit, dass Otto kein Remote-Only-Unternehmen sei und begründete dies damit, dass „sozialer Kitt und eine emotionale Identifikation mit dem Unternehmen [...] durch Zusammenarbeit in Präsenz maßgeblich positiv beeinflusst [wurden und werden]“ (t3n, 2024a). Auch Christian Klein, Vorstandsvorsitzender des Softwarekonzerns SAP, spricht sich klar für eine hybride Arbeitsgestaltung aus: „Künftig sind drei Tage pro Woche im Büro und bei Kunden/Partnern vorgesehen“ (t3n, 2024b).

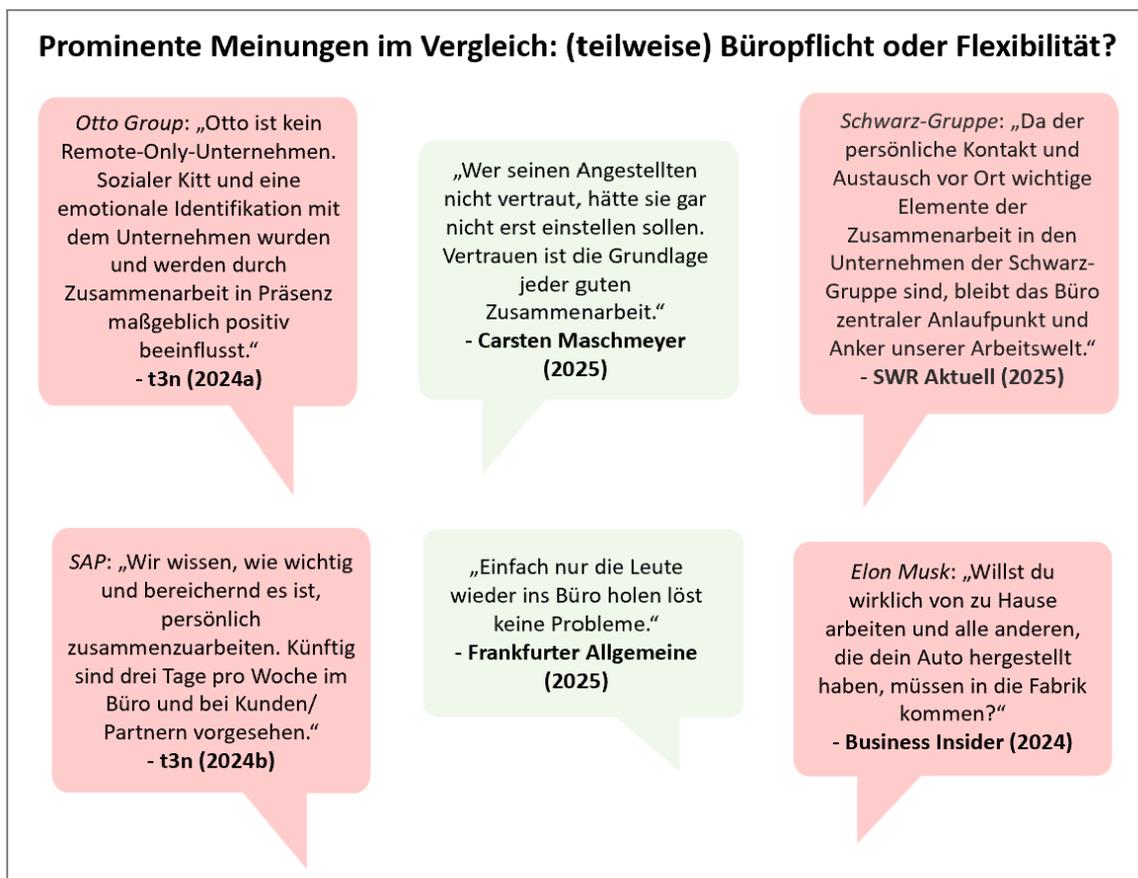


Abbildung 1: Stimmen der Unternehmen: Prominente Meinungen im Vergleich.
Quelle: Eigene Darstellung.

Andere Unternehmen wählen einen auf mehr Selbstbestimmung ausgerichteten Weg, bei dem die Mitarbeitenden flexibel entscheiden können, ob, wann und wie oft sie ins Büro kommen möchten. So räumt der Unternehmer Carsten Maschmeyer beispielsweise seinen Mitarbeitenden die volle Freiheit ein, zu entscheiden, wann sie arbeiten – inklusive der Möglichkeit, dies auch am Abend oder am Wochenende zu tun (Maschmeyer, 2025). Denn aufgrund des Fachkräftemangels verschärft sich der Wettbewerb um Talente zunehmend, was den Beschäftigten eine starke Verhandlungsposition verschafft. Insbesondere junge Menschen sehen flexible Arbeitsmodelle nun immer häufiger als arbeitsbedingte Voraussetzung (Klaffke, 2021). Um sich als Unternehmen attraktiv auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren, gilt es nun, umfassende Rahmenbedingungen bereitzustellen, um individuelle Entfaltungsmöglichkeiten zu fördern. Besonders im Fokus steht dabei die Möglichkeit, Arbeitszeit und Arbeitsort selbstbestimmt zu gestalten.

Die „Büropflicht-Debatte“ betrifft dabei insbesondere Wissensarbeitende, die häufig mit der Bewältigung von komplexen Problemen konfrontiert sind. Dass kreatives Denken zum Umgang mit diesen Herausforderungen eine aktuelle und auch zukünftig relevante Schlüsselkompetenz ist, zeigt unter anderem der „Future of Jobs“ Report des World Economic Forum (2025). Kreativität, definiert als Prozess der Generierung neuer und nützlicher Ideen, der maßgeblich vom Arbeitsumfeld beeinflusst wird (Amabile & Pratt, 2016), ist zudem eine wichtige Grundlage für Innovation in Unternehmen, welche dabei unterstützt, mit dem wachsenden Wettbewerbsdruck umzugehen. Grundsätzlich haben alle Mitarbeitenden ein kreatives Potenzial, welches sie im Arbeitsalltag durch die Arbeit an Ideen in das Unternehmen einbringen können (Müllner, Hoßbach, & Geldmacher, 2024). Die Frage ist daher, wie dieses Potenzial bestmöglich entfaltet werden kann. Die autonome Gestaltung der Arbeitsumgebung durch individuelle Freiheiten bei der Entscheidung, wann und wo verschiedene Aspekte kreativer Arbeit stattfinden, ist einer von vielen Einflussfaktoren, den wir in diesem Beitrag beleuchten.

Auch wenn die wissenschaftliche Literatur aufzeigt, dass die Arbeitsumgebung maßgeblich kreative Prozesse beeinflusst, wurde dies jedoch bislang häufig in Büroumgebungen untersucht. Die mit der Corona-Pandemie einhergehenden neuen Routinen, Verhaltensweisen und Strukturen, welche das traditionelle Arbeitsumfeld verändert haben

(Bleiker & Minder Hochreutener, 2022), verdeutlichen, dass das Büro nur noch einen Teil des Arbeitsumfeldes ausmacht, welches Mitarbeitende täglich erleben. Dabei beeinflusst jedoch nicht nur die physische Beschaffenheit des Arbeitsortes das komplexe Zusammenspiel kreativer Denkprozesse, sondern vor allem auch dessen individuelle Wahrnehmung (Kurzmann, Hoßbach, & Neyer, 2025).

Aus dem Wechsel zwischen Arbeitsorten innerhalb und außerhalb des Unternehmens ergeben sich neue Chancen, um unterschiedliche Aspekte der individuellen und kollaborativen Arbeit an Ideen räumlich zu trennen und beispielsweise von der Ruhe im Homeoffice für die individuelle kreative Arbeit zu profitieren (Rücker, Pakos, Windschiegl, & Voigt, 2024).

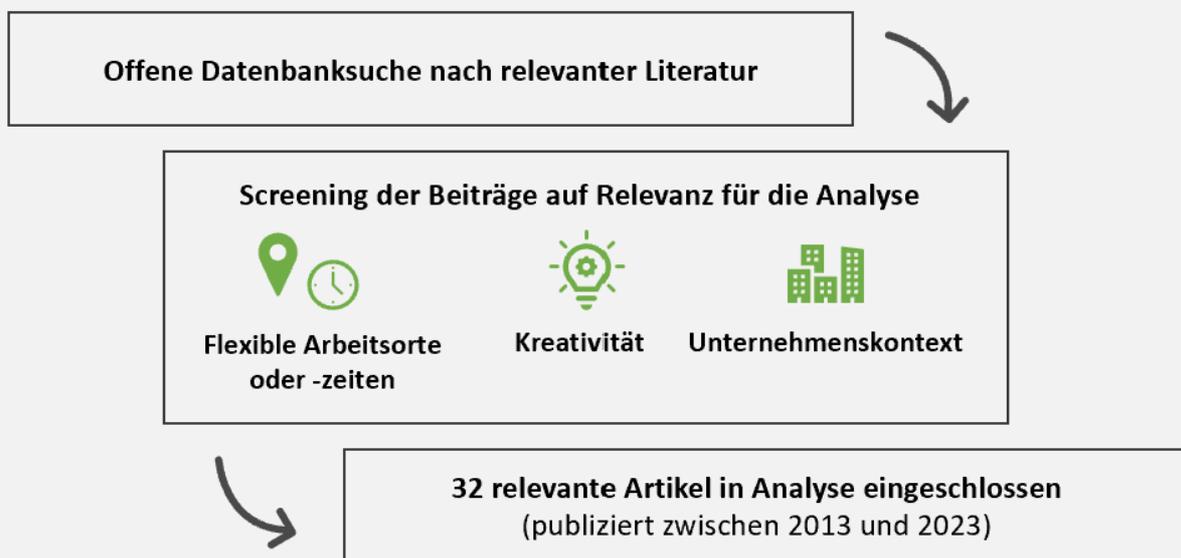
Doch wie können diese Chancen genutzt werden? – Zuerst muss hinterfragt werden, wie Mitarbeitende den Arbeitsort wechseln und welche Gründe es dafür gibt. Denn je nach Ausgestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen haben Mitarbeitende mehr oder weniger Autonomie, ihre Arbeit auszugestalten. Autonomie umfasst dabei sowohl das Streben nach *Entscheidungsfreiheit* – selbst zu bestimmen, was getan wird – als auch das Verlangen nach *Kontrolle*, indem erwünschte Zustände herbeigeführt und unerwünschte vermieden werden (Faust, 2015). In diesem Kontext ermöglicht ein Gefühl der Selbstbestimmung, wie beispielsweise die Möglichkeit, Arbeitszeit und -ort eigenständig zu wählen, Möglichkeiten zur individuellen Entfaltung kreativer Potenziale. So steht das Erleben von Autonomie in enger Verbindung mit kreativem Arbeitsverhalten (z. B. Hammond, Neff, Farr, Schwall, & Zhao, 2011; Orth & Volmer, 2017). Gleichzeitig können jedoch auch Herausforderungen im Umgang mit Autonomie sowie durch die Auswirkung auf Zusammenarbeit entstehen, insbesondere wenn individuelle Präferenzen voneinander abweichen oder organisationale Rahmenbedingungen vorgegeben sind (Desiere & Meyer, 2022).

Ziel dieses Beitrags ist daher die Zusammenstellung bisheriger Studienergebnisse durch eine systematische Literaturrecherche und -analyse sowie die Ableitung von Handlungsimplikationen, welche sich aus der Gestaltung hybrider Arbeitsmodelle für kreatives Arbeiten ergeben. Konkret werden dabei unterschiedliche Chancen und Herausforderungen aufgezeigt, welche sich aus einem hohen bzw. niedrigen Grad an Autonomie bei der Wahl von Arbeitsort und -zeit für Kreativität ergeben.

Systematik der Literaturrecherche und -analyse

Systematische Literaturrecherchen und -analysen ermöglichen eine strukturierte Darstellung von Forschungsergebnissen zu einer bestimmten Thematik bzw. Forschungsfrage. In diesem Beitrag wurde dieses Vorgehen angewendet, um die Chancen und Herausforderungen, welche sich in Abhängigkeit des Autonomiegrades bei der Gestaltung hybrider Arbeit ergeben, systematisch darzustellen. Dabei wurde folgendermaßen vorgegangen:

1. Literatursuche und Screening



2. Analyse



Abbildung 2: Vereinfachte Darstellung der Literaturanalyse.
Quelle: Wolf (2023).

Welche Rolle spielt der Autonomiegrad für die Förderung von Kreativität?

Je nachdem, wie stark der Arbeitgeber vorgibt, wo und wann Mitarbeitende arbeiten sollen, ergeben sich verschiedene Ausgestaltungen der Arbeitsmodelle. Ein niedriger Grad an Autonomie ist dabei dadurch gekennzeichnet, dass Arbeitsort und -zeit fremdbestimmt festgelegt werden und den Mitarbeitenden vorgeschrieben wird, wann und wo sie zu arbeiten haben. Ein hoher Grad an Autonomie hingegen ermöglicht den Mitarbeitenden selbstbestimmt zu entscheiden, in welchem zeitlichen Umfang und an welchem Ort sie ihre Arbeit verrichten (siehe Abbildung 3).

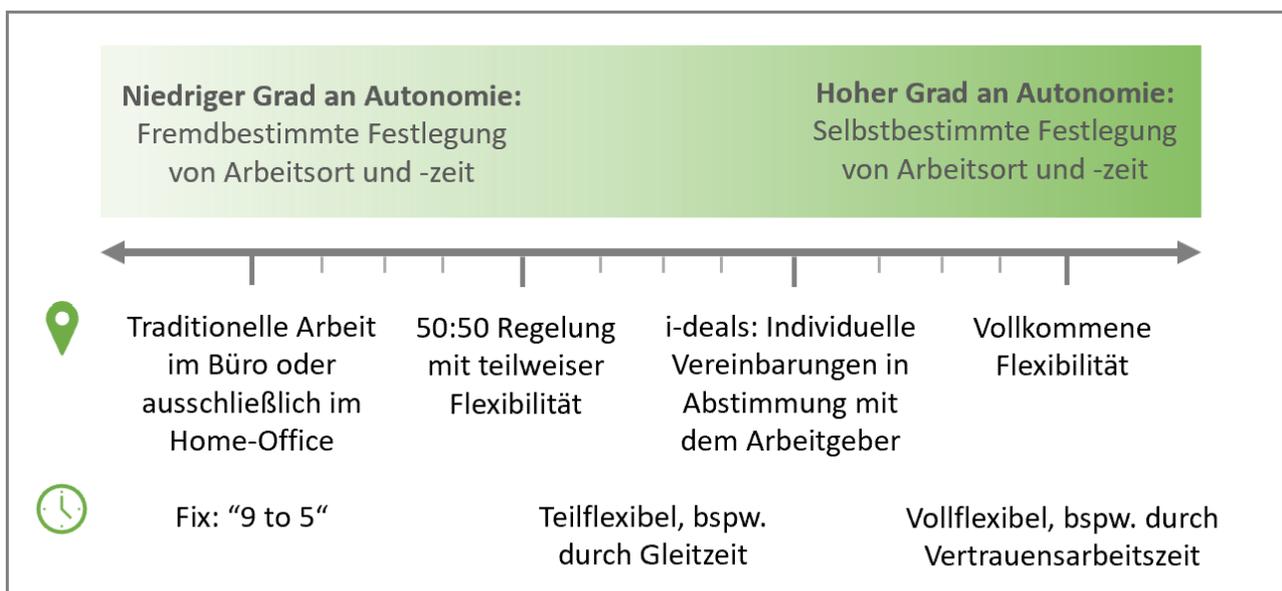


Abbildung 3: Ausgestaltungsmöglichkeiten der Arbeit in Abhängigkeit des Grads an Autonomie.
Quelle: Darstellung auf Basis der Ergebnisse in Wolf (2023).

Doch wie wirkt sich der Autonomiegrad darauf aus, wie kreativ Mitarbeitende arbeiten?

Ein **hoher Grad an Autonomie** kann sich positiv auf die individuelle Kreativität auswirken, was insbesondere auf den höheren Entscheidungsfreiraum und ein dadurch gesteigertes Wohlbefinden zurückzuführen ist. Durch das Vertrauen des Arbeitgebers gegenüber den Mitarbeitenden, flexibel arbeiten zu können, kann zudem die intrinsische Motivation gesteigert werden (Qi, Liu, Li & Liu, 2023). Auch die Möglichkeit, die Arbeitsumgebung

flexibel an die Ansprüche der zu erledigenden Aufgaben anzupassen, kann dazu führen, dass Mitarbeitende die jeweiligen Vorteile der Arbeitsorte gezielt nutzen. So können sie einerseits für einen persönlichen Austausch im Büro arbeiten, ruhige Arbeitsumgebungen für fokussiertes, konzeptionelles Arbeiten nutzen und sich dabei dennoch bei Bedarf mit internen und externen Personen virtuell austauschen, um unterschiedliche Perspektiven zu erlangen. Dadurch können verschiedene individuelle und kollaborative kreative Prozesse gefördert werden (Kurzmann et al., 2025). Durch die autonome Wahl von Arbeitsort und -zeit erleben Mitarbeitende zudem vermehrt das Gefühl der Verantwortung, proaktiv Zeit in neue Aufgaben zu investieren und damit auch mehr Engagement für die Entwicklung kreativer Ideen zu zeigen (Jiang, Pan, Luo, Guo, & Kou, 2023). Zudem verschafft ihnen die Kontrolle über die Gestaltung des Arbeitstages mehr Spielraum für kreatives Denken (Vega, Anderson, & Kaplan, 2015). Durch die bessere Vereinbarkeit des Arbeits- und Privatlebens steigt insgesamt auch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden.

Allerdings zeigt die Analyse auch, dass nicht alle Personen mit der ihnen überlassenen Autonomie umgehen können, sodass es auch zu Überforderung kommen kann. Ein weiterer Nachteil kann dann entstehen, wenn die Zusammenarbeit innerhalb von Teams durch die verschiedenen Arbeitszeiten und -orte erschwert wird (Coenen & Kok, 2014) und durch eine fehlende Koordination und Abstimmung Konflikte entstehen (Ruubel, 2021).

Ein **niedriger Grad an Autonomie** wirkt sich insgesamt eher hemmend auf kreatives Denken aus. Zwar haben Mitarbeitende hinsichtlich Arbeitsort und -zeit klare Strukturen, was die Koordination und Zusammenarbeit im Team erleichtern kann, jedoch können strikte Vorgaben auch zu einer Einschränkung des selbstgesteuerten Wissensaustausches führen (Espersson, Liden, & Westrup, 2023), wodurch gegebenenfalls insgesamt weniger Impulse für die Entwicklung von Ideen generiert werden. Zudem kann durch den hohen Grad an Fremdbestimmung weniger auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingegangen werden, was das Aufrechterhalten einer ausgewogenen Work-Life-Balance erschweren kann. Beispielsweise ist es schwieriger, sich an unterschiedliche Situationen wie die Krankheit eines Kindes oder private Terminverschiebungen anzupassen, wenn das hybride Arbeitsmodell genau vorschreibt, an welchen Tagen zu Hause oder im Büro gearbeitet werden muss. Dies birgt ein höheres Stresspotential, welches mit Frustration und Anspannung einhergehen

(Lucius, Damberg, Meinel, & Ringle, 2023) und sich damit negativ auf kreative Prozesse auswirken kann. Außerdem wird durch strikte Vorgaben erschwert, dass Mitarbeitende die kreativen Potenziale hybrider Arbeit bestmöglich nutzen können, indem sie verschiedene Tätigkeiten wie die individuelle Arbeit an Ideen oder die kreative Zusammenarbeit mit anderen Personen an die jeweiligen Arbeitsorte anpassen (Rücker et al., 2024).

Neben der zu starken Betonung der Arbeit im Büro durch strikte Vorgaben kann auch ein fremdbestimmter zu starker Fokus des ortsunabhängigen Arbeitens mit negativen Effekten verbunden sein. Beispielsweise kann ein von der Organisation vorgegebenes ausschließliches Arbeiten im Homeoffice dazu führen, dass spontane Unterhaltungen und informeller Austausch nur in geringem Umfang stattfinden (Costa, Bortoluzzi, & Cerne, 2022). Des Weiteren kann eine unzureichende technische und ergonomische Ausstattung des Heimarbeitsplatzes das Wohlbefinden und die kreative Leistung hemmen (Jaiswal & Arun, 2022). Diese Faktoren können das Wohlbefinden negativ beeinflussen, welches wiederum mit der Selbstmotivation in Verbindung steht und sich dadurch negativ auf die kreative Arbeitsleistung und Zufriedenheit auswirken kann (Michinov, Ruiller, Chedotel, Dodeler, & Michinov, 2022).

Ein von der Organisation vorgegebener regelmäßiger Wechsel von Arbeitsorten kann allerdings auch mit positiven Effekten, z. B. für die Inkubation von Ideen, verbunden sein, sofern es innerhalb der Vorgaben noch ausreichend Gestaltungsspielraum gibt, wann genau der Wechsel zu erfolgen hat (Kurzmann et al., 2025). Auch hier wird deutlich, dass sich die Mitarbeitenden hinsichtlich ihrer Bewältigung von beruflichen und privaten Aufgaben unterscheiden und die Berücksichtigung der persönlichen Unterschiede essenziell ist, um ein möglichst kreativitätsförderndes Arbeitsumfeld zu gestalten (Michinov et al., 2022).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass sowohl ein hoher als auch ein niedriger Grad an Autonomie mit verschiedenen Vor- und Nachteilen für die Förderung von Kreativität einhergehen und es nicht per se einen „optimalen“ Grad an Autonomie gibt. Vielmehr ist es die Befähigung von Mitarbeitenden in Kombination mit der gezielten Gestaltung organisationaler Rahmenbedingungen, die eine kreative Zusammenarbeit in hybriden Arbeitsumgebungen fördern.

Niedriger Grad an Autonomie	Hoher Grad an Autonomie
 Work-Life-Konflikte & Stress	 Work-Life-Balance & Wohlbefinden
 Vernachlässigung von individuellen Profilen bzw. Präferenzen	 Selbstwirksamkeit bzw. Intrinsische Motivation
 Struktur bzw. Klarheit und Anleitung	 Überforderung der Mitarbeitenden
 Erleichterte Zusammenarbeit	 Konflikte im Team
 Bewahrung der Unternehmenskultur	 Veränderung der Unternehmenskultur

Abbildung 4: Auswirkungen eines niedrigen und hohen Grads an Autonomie auf Mitarbeitende und die Unternehmenskultur.

Quelle: Darstellung auf Basis der Ergebnisse in Wolf (2023).

Letztendlich geht es darum, das oftmals noch ungenutzte Potenzial hybrider Arbeitsmodelle besser auszuschöpfen, indem kontextbasiert organisationale Ziele und individuelle Bedürfnisse hinsichtlich Arbeitsorten, -zeiten und -aufgaben aufeinander abgestimmt werden.

Welche Handlungsempfehlungen ergeben sich für Unternehmen?

Um Kreativität langfristig und strategisch zu fördern, braucht es mehr als ein paar Workshops und Post Its. Die gute Nachricht ist: Hybride Arbeit kann ein Treiber kreativen Verhaltens sein, wenn Individuen möglichst selbstbestimmt zwischen verschiedenen Arbeitsumgebungen wechseln und von den jeweiligen Vorteilen profitieren können. Doch wie gelingt es Unternehmen, eine auf ihre Strategie und Bedürfnisse abgestimmte Gestaltung von hybrider Arbeit zur Förderung von Kreativität zu erarbeiten? Im Folgenden werden zentrale Handlungsempfehlungen dargestellt, wie Unternehmen mit den Herausforderungen, welche sich innerhalb eines hybriden Arbeitsumfeldes ergeben, erfolgreich umgehen können.

1. Der Einbezug individueller Präferenzen als Grundlage für die Gestaltung hybrider Arbeit und die Befähigung von Mitarbeitenden

Vor dem Hintergrund verschiedener individueller Präferenzen bei der Wahl von Arbeitsort und -zeit sowie dem Umgang mit Autonomie wird empfohlen, zunächst einen Überblick über die verschiedenen Profile der Mitarbeitenden zu ermitteln, da nicht jede Person gleichermaßen mit Autonomie umgehen kann (Almahamid & Ayoub, 2022). Während einige Mitarbeitende durch einen hohen Grad an Autonomie ein Gefühl der kreativen Selbstwirksamkeit erfahren, fühlen sich andere durch die eigenständige Selbstorganisation möglicherweise überfordert. Aus diesem Grund wird empfohlen, einen Abgleich zwischen Präferenzen der Mitarbeitenden und der Arbeitsgestaltung zu erstellen. Dieser kann gleichzeitig Ausgangspunkt für die Personalentwicklung zur Erörterung individuell abgestimmter Maßnahmen sein, wie beispielsweise ein Angebot von Schulungen zum besseren Umgang mit Autonomie oder dem sogenannten time-spatial job crafting.

2. Die Erarbeitung klarer Strukturen und Richtlinien für hybride Zusammenarbeit

Neben der Betrachtung individueller Aspekte ist es wichtig, die hybride Zusammenarbeit auf organisationaler Ebene zu gestalten. So kann die Erarbeitung von Richtlinien und Strategien für eine erfolgreiche Zusammenarbeit dazu beitragen, den Mitarbeitenden eine transparente und nachvollziehbare Struktur zu bieten. Durch klare Kommunikation bezüglich Anwesenheiten, Verantwortlichkeiten, Rollen und Aufgaben können gleichzeitig auch Unsicherheiten der Mitarbeitenden reduziert werden. Wenngleich die organisatorische Steuerung bestenfalls bei den HR-Verantwortlichen liegt, sollte der Prozess der Entwicklung der Richtlinien dennoch möglichst partizipativ gestaltet werden, um die unterschiedlichen Präferenzen der Mitarbeitenden und Teams in Einklang mit den organisationalen Zielen zu bringen.

3. Die Neudefinition von organisationalen Räumen

Dem traditionellen Büro kommt in einer hybriden Arbeitsumgebung eine veränderte Bedeutung zu. Da Mitarbeitende nicht mehr ihre komplette Arbeitszeit im Büro verbringen, besteht keine Notwendigkeit mehr, individuelle Arbeitsplätze für alle Mitarbeitenden vorzuhalten. Stattdessen werden Büroflächen mit der Einführung hybrider Arbeitsmodelle

häufig umgestaltet mit dem Wunsch, das Beste aus den verschiedenen „Welten“ zu vereinen (Kugler & Neumüller, 2022). Dabei wird das Büro oft neu definiert als eine Art Begegnungsstätte für persönlichen Austausch und kreative Zusammenarbeit, während das Homeoffice Raum für konzentriertes Arbeiten bietet. Dies sollte aber keinesfalls als allgemeingültig betrachtet werden, da Arbeitsumgebungen individuell unterschiedlich wahrgenommen und mit unterschiedlichen Aspekten sowohl individueller als auch kollaborativer kreativer Arbeit assoziiert werden können (Kurzmann et al., 2025). Was „das Beste“ aus beiden Welten ist, sollte daher ebenfalls partizipativ hinterfragt werden: Einerseits können so Bedürfnisse erfasst werden, die bei einer gezielten Umgestaltung der Büroflächen unbedingt beachtet werden sollten. Andererseits hilft der Einbezug der Mitarbeitenden in den Umgestaltungsprozess dabei, die Neudefinition der Räume durch die Reflexionsprozesse auch auf Mitarbeiterebene zu verankern. Denn so wird die Frage „Brauchen wir noch Büros?“ ersetzt durch „Welche Büros brauchen wir?“ (Käfer, Bockstahler & Jurecic, 2022) und ein kollektives Bewusstsein über die Vorteile und Nutzungsmöglichkeiten der Büros geschaffen.

4. Eine selbstbestimmte Arbeitsplatzwahl mit gemeinsamer Verantwortung auf Teamebene fördern

Durch die vielfältigen Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsortes, wie bspw. die Einrichtung des Homeoffice oder die Nutzung von Coworking Spaces, ist es wichtig, die Mitarbeitenden zur Reflexion über den für die Aufgaben bestgeeigneten Ort sowie zur Nutzung der jeweiligen Vorteile zu befähigen. Zentral ist dabei, die Teamarbeit zu unterstützen, sodass trotz zeitlicher und räumlicher Flexibilität jederzeit die Zusammenarbeit ermöglicht wird. Für Teams bedeutet das ein Testen und Implementieren geeigneter Tools und Prozesse, wie beispielsweise die proaktive Kommunikation des Arbeitsortes oder die regelmäßige Reflexion über den benötigten Austausch und geeignete Formate. Je nach Aufgabe und Tätigkeit kann somit die Arbeit passend gestaltet werden und eine Rotation der Phasen von Inspiration, Konzentration und Kommunikation erfolgen (Bleiker & Minder Hochreutener, 2022). Wenn sich aus diesem Prozess ein hoher Mehrwert des regelmäßigen Austauschs vor Ort ergibt und die individuelle Abstimmung als schwierig oder ablenkend empfunden wird, kann durch entsprechende Arbeitsmodelle, wie bspw. der „50:50 Regelung“

oder „i-deals“ (Wang, Liu & Shalley, 2018), ein für das jeweilige Team optimaler Austausch unterstützt werden.

5. Die (Neu-)Gestaltung der Unternehmenskultur

Letztlich ist zu beachten, dass sich – unabhängig von der konkreten Ausgestaltung der hybriden Arbeitsmodelle – umfangreiche Änderungen der Arbeitsgestaltung auf die Unternehmenskultur auswirken (Kressmann & Müller-Seeger, 2025; Schein, 2017). Dies geschieht nicht nur auf einer sichtbaren Ebene, wie bspw. neuen digitalen Kommunikationsmedien oder Austauschformaten wie einem „Teamtage“ im Büro, die charakteristisch für die hybride Zusammenarbeit sind. Auf tieferen und nur zum Teil sichtbaren Ebenen der Unternehmenskultur verändern sich ebenfalls Werte und Grundannahmen, die mit der hybriden Zusammenarbeit assoziiert werden oder damit in Verbindung stehen. Dies betrifft beispielsweise den Wert einer schnellen Kommunikation und der damit verbundenen ständigen Erreichbarkeit oder implizite Annahmen darüber, ob der informelle Austausch im Büro als produktive Arbeitszeit angesehen wird. Da Veränderungen der Arbeitsmodelle auf die Unternehmenskultur einwirken, sollte dieser Kulturveränderungsprozess proaktiv gestaltet werden (Kressmann & Müller-Seeger, 2025).

Zusammenfassend wird deutlich, dass die Gestaltung hybrider Arbeit zur Förderung von Kreativität auf allen organisationalen Ebenen und partizipativ stattfinden sollte, um individuelle Bedürfnisse, kollaborative Zusammenarbeit und auch organisationale Ziele und Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Die Handlungsempfehlung für HR-Verantwortliche und Führungskräfte ist daher, sich dieser Komplexität bewusst zu werden und Kompromisse zwischen individuellen und kollektiven Bedürfnissen zu schließen, um so den jeweils optimalen Autonomiegrad für ein Team und eine Organisation als Ganzes zu finden. Die Steuerung dieses Prozesses aus HR-Perspektive ist mit entsprechenden Herausforderungen verbunden. Das nachfolgende Interview veranschaulicht, wie die Transformationsprozesse zu hybriden Arbeitsumgebungen aktuell aus einer Beratungsperspektive wahrgenommen werden.

Einblicke aus der Beratungspraxis: Ein Interview mit PwC Deutschland

Mareike Kusch, Managerin im Bereich Change Management und Ronja Finthammer, Associate im Bereich Learning & Development, beschäftigen sich seit dreieinhalb Jahren mit dem Themenfeld New Work bei PwC Deutschland. Im folgenden Interview teilen sie ihre Erfahrungen und Einblicke in die Herausforderungen und Chancen moderner Arbeitswelten.

Was sind die zentralen Punkte, den Wandel von einem traditionellen Arbeitsumfeld hin zu einem modernen Ansatz erfolgreich zu gestalten?

Mareike Kusch: Aus meiner Erfahrung heraus ist es am wichtigsten, einfach zu machen und auszuprobieren! Es gibt kein richtig oder falsch, jedes Unternehmen braucht individuelle Lösungen. Statt jahrelang zu planen, empfiehlt es sich, lieber in kleinen Schritten zu starten und zu schauen, was funktioniert. Gleichzeitig ist es entscheidend, die Mitarbeitenden von Anfang an einzubinden. Fragt sie: „Was braucht ihr? Was hilft euch?“ – schließlich kennen sie ihren Arbeitsalltag am besten.

Ronja Finthammer: Für mich stehen Kommunikation und Vertrauen im Mittelpunkt. Kommunikation ist wichtig, um die Mitarbeitenden auf dem Weg mitzunehmen und sich während der Umsetzung auszutauschen – etwa durch regelmäßiges Knowledge Sharing. Vertrauen ist genauso essenziell: Man muss den Mitarbeitenden Freiräume geben und darauf vertrauen, dass sie diese sinnvoll nutzen. Genauso sollten Mitarbeitende vertrauen, dass der Wandel auch einen Erfolg mit sich bringen kann. Das gilt also für alle Ebenen – sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende. Vertrauen prägt die Unternehmenskultur und ist ein Grundpfeiler für Flexibilität und Entfaltungsmöglichkeiten.

Worin besteht die größte Herausforderung, diesen Wandel erfolgreich zu meistern?

Mareike Kusch: Eine große Herausforderung ist, dass Mitarbeitende Veränderungen grundsätzlich erst einmal skeptisch gegenüberstehen. Sie haben eine Tendenz dazu, sich zunächst auf die negativen Aspekte einer Veränderung zu fokussieren. Das führt schnell zu

Widerstand. Eine weitere Herausforderung ist das Denken in Silos: Unternehmen gestalten beispielsweise ihre Räume und Arbeitsplätze neu, vergessen dabei aber, gleichzeitig auch die Art der Zusammenarbeit, Kommunikation oder Technologie mit unter die Lupe zu nehmen und anzupassen. Für einen erfolgreichen Wandel müssen Raum, Technologie, Mensch und Kultur immer zusammen betrachtet werden – als ein ineinandergreifendes System.

Ronja Finthammer: Die größte Hürde ist oft mangelndes Vertrauen und die Haltung: „Das funktioniert doch sowieso nicht“ oder „Wir haben das immer schon so gemacht“. Solche Widerstände entstehen, wenn die Veränderung nicht verstanden wird. Hierbei ist Kommunikation erneut entscheidend, um zu erklären, warum der Wandel sinnvoll ist, und um so Akzeptanz zu schaffen.

Wie sollten Unternehmen innerhalb hybrider Arbeitsumgebungen ihre Mitarbeitenden in der erforderlichen Selbstbestimmtheit unterstützen?

Mareike Kusch: Wenn von Selbstbestimmtheit gesprochen wird, wird oft fälschlicherweise davon ausgegangen, dass dies ein Zielzustand ist, den sich alle Mitarbeitenden wünschen. Doch dem ist nicht so. Es gibt Mitarbeitende, die diese Veränderung mitgehen wollen und können und solche, auf die das nicht zutrifft, weil es schlichtweg nicht zu ihrer Person passt. Hier ist das Unternehmen in der Pflicht, unterscheiden zu können. Es braucht Angebote für diejenigen, die sich in die angestrebte Richtung entwickeln wollen. Ebenso muss das Unternehmen Mitarbeitende loslassen, die sich für einen anderen Weg entscheiden. Letztlich muss das Unternehmen entscheiden, welche Kultur es fördern möchte. Langfristig wird sich dadurch auch die eigene Arbeitgebermarke schärfen und eine Belegschaft bilden, die diese Kultur aktiv lebt.

Ronja Finthammer: Es ist wichtig, den Mitarbeitenden die nötigen Kompetenzen zu vermitteln. Um in hybriden Arbeitssettings erfolgreich zu sein, brauchen Mitarbeitende sowohl technische als auch soziale Skills. Auf der technischen Seite sind Tools wie MS Teams, Slack oder Google Workspace entscheidend. Bei den Soft Skills sind Zeitmanagement, Selbstmotivation und gute Kommunikation gefragt. Hybrides Arbeiten kombiniert Homeoffice und Büro, wobei die Flexibilität im Mittelpunkt steht. Mit gezielten Trainings und einem offenen Austausch über Best Practices sind Mitarbeitende gut gerüstet, um in dieser modernen Arbeitswelt erfolgreich zu sein.

Wie sieht für euch das Büro der Zukunft aus?

Mareike Kusch: In den letzten Jahren ist durch die vermehrte Arbeit aus dem Homeoffice wahnsinnig viel passiert. Aktuell sehen wir am Markt allerdings weniger Bewegung und zum Teil sogar einen Rückschritt. Viele Unternehmen setzen wieder vermehrt auf Arbeit in Präsenz und holen ihre Mitarbeitenden zurück ins Büro. Ich denke, dieser Trend wird sich fortsetzen und wird dazu beitragen, dass sich das Büro der Zukunft (leider) nicht so stark von dem Büro der letzten Jahre unterscheidet, wie wir es noch vor Kurzem gedacht haben. Kollaboration wird zwar im Fokus stehen, wodurch sich vermutlich vermehrt offenere Büroflächen durchsetzen werden. Grundsätzlich beobachten wir jedoch derzeit einen abflachenden Trend bei der Umgestaltung von Büros.

Ronja Finthammer: Ich würde mir wünschen, dass das Design in Zukunft noch stärker auf eine Wohlfühlatmosphäre ausgerichtet ist. Extravagantere Räume fördern die Kreativität. Bunte Farben und Pflanzen, wie wir sie bei PwC sehen, könnten dann häufiger zum Einsatz kommen. Das Büro wird „wohnlicher“, mit Bereichen, die den Austausch fördern. Letztlich wird das Büro der Zukunft aber dort sein, wo es für die Mitarbeitenden am besten passt – sei es im Büro, zu Hause oder an einem anderen Ort.

Fazit

Hybride Arbeitsmodelle eröffnen Unternehmen die Möglichkeit, kreative Potenziale gezielt zu entfalten, indem sie klar definierte Vorgaben auf organisationaler Ebene mit Autonomie auf individueller und auf Team-Ebene verbinden. Eine systematische Erfassung der Mitarbeiterbedürfnisse legt den Grundstein dafür, dass diejenigen, die selbstbestimmt am produktivsten sind, ebenso unterstützt werden wie jene, die in festen Strukturen besser arbeiten können. Transparente Regeln für Anwesenheit, Verantwortlichkeiten und Kommunikationswege sorgen dafür, dass Teamarbeit und Wissenstransfer trotz räumlicher Trennung möglichst reibungslos funktionieren. Auch kann das Neudenken von organisationalen Räumen Kreativität fördern, wenn sich Büros zu Begegnungs- und Kreativorten wandeln, während das Homeoffice als Rückzugs- und Konzentrationszone dient

und gegebenenfalls sogar andere Arbeitsräume, wie Coworking Spaces, als Orte der Inspiration genutzt werden. Wichtig ist dabei, dass dennoch eine ortsunabhängige kreative Zusammenarbeit ermöglicht wird, wie beispielsweise durch geeignete Tools zur Unterstützung von wechselnden Phasen der Inspiration, Fokussierung und dem Austausch. Zugleich verlangt der Wandel eine aktive Begleitung der Unternehmenskultur, in der Vertrauen, Transparenz und Lernbereitschaft gelebt werden. Nur wenn individuelle Bedürfnisse, kollaborative Prozesse und organisationale Ziele im Einklang stehen, können Unternehmen das volle Potenzial hybrider Arbeitsformen nutzen, um Innovationskraft zu stärken und sich im Wettbewerb um Talente nachhaltig zu behaupten.

Dabei zeigt sich: Was einst als Corona-bedingte Notlösung begann – vom virtuellen Check-In am multifunktional gestalteten Arbeitsplatz bis zum planbaren Home-Office-Tag – hat sich in der gelebten Praxis stark weiterentwickelt und ganz neue Möglichkeiten eröffnet. Indem Unternehmen diese neue Arbeitsrealität bewusst gestalten und flexibel auf Bedürfnisse reagieren, können langfristig wirksame, flexible Arbeitsmodelle entstehen, die nicht nur Effizienz und Kreativität fördern, sondern auch eine schnelle Anpassungsfähigkeit bei zukünftigen Herausforderungen der Unternehmensumwelt ermöglichen.

Literaturverzeichnis

- Alipor, J. 2023. Kein Homeoffice ist auch keine Lösung. *Ifo Schnelldienst*, 76(10): 35-38.
- Almahamid, S. M., & Ayoub, A. E. A. 2022. A predictive structural model of new ways of working on innovative work behaviour: Higher education perspective in the Gulf Cooperation Council. *Creativity and Innovation Management*, 31(3): 410-429.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. 2016. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183.
- Bleiker, H., & Minder Hochreutener, S. 2022. Wissensmanagement bei hybriden Arbeitsmodellen. In A. Cloots (Ed.), *Hybride Arbeitsgestaltung: Herausforderung und Chancen*: 86-102. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Business Insider. 2024. Elon Musk hält Home Office für „moralisch falsch“ – so viel arbeitet er selber. URL: <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/international-business/elon-musk-haelt-home-office-fuer-moralisch-falsch/#:~:text=„Willst%20du%20wirklich%20von%20zu,von%20zu%20Hause%20aus%20arbeiten, eingesehen am: 12.03.2025.>
- Coenen, M., & Kok, R. A. W. 2014. Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4): 564-576.
- Costa, G. G., Bortoluzzi, G., & Cerne, M. 2022. Can innovative work behaviour spur creativity while working remotely? The role of work-home conflict and social isolation. *Management Research Review*, 46(8): 1132-1148.
- Desiere, N., & Meyer, P. 2022. How to Design Tomorrow's HYBRID Culture. In A. Cloots (Ed.), *Hybride Arbeitsgestaltung: Herausforderung und Chancen*: 178-190. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Espersson, M., Liden, A., & Westrup, U. 2023. Working from Home During the COVID- 19 Pandemic: Implications for Workplace Relationships. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 13: 77-96.

- Faust, J. 2015. Autonomie. In D. Frey (Ed.), *Psychologie der Werte: Von Achtsamkeit bis Zivilcourage – Basiswissen aus Psychologie und Philosophie*: 26-35. Berlin, Heidelberg: Springer
- Frankfurter Allgemeine. 2025. „Einfach nur die Leute wieder ins Büro holen löst keine Probleme“. URL: <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/homeoffice-debatte-einfach-nur-die-leute-wieder-ins-buero-holen-loest-keine-probleme-110311345.html>, eingesehen am: 12.03.2025.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. 2011. Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90-105.
- Jaiswal, A., & Arun, C. J. 2022. Working from home during COVID-19 and its impact on Indian employees' stress and creativity. *Asian Business & Management*: 1-25.
- Jiang, L. Q., Pan, Z. Y., Luo, Y. S., Guo, Z. Y., & Kou, D. Q. 2023. More flexible and more innovative: the impact of flexible work arrangements on the innovation behavior of knowledge employees. *Frontiers in Psychology*, 14.
- Käfer, A., Bockstahler, M., & Jurecic, M. 2022. Das Büro - Eine Einführung, *HDM Praxis der Wirtschaftsinformatik*, Vol. 59: 979-992: Springer.
- Klaffke, M. 2021. Millennials und Generation Z–Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen. In M. Klaffke (Ed.), *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*: 79-131. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kressmann, K., & Mueller-Seeger, J. 2025. A systematic review of organizational culture change from the micro-macro perspective. *Management Review Quarterly*, 1-41.
- 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: Herausforderung und Chancen*: 1-19. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kurzmann, A., Hoßbach, C., & Neyer, A.-K. 2025. Switching Between Different Spaces of Stimulation and Focus: Steering Idea Work in Hybrid Work Settings. In A. L. Oliver, J. Sydow & P. Cohendet (Eds.), *Spaces for Creativity and Innovation Within and Across Organizational Boundaries (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 91)*: 205–224. Leeds: *Emerald Publishing Limited*. DOI: <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20250000091024>.

- Lucius, Z. K., Damberg, S., Meinel, M., & Ringle, C. M. 2023. Internal corporate social responsibility in times of uncertainty: does working from home harm the creativity link? *Bottom Line*, 36(2): 112-134.
- Maschmeyer, C. 2025. *LinkedIn Post*. URL: https://www.linkedin.com/posts/carsten-maschmeyer_homeoffice-activity-7287845920082153472--Slg/?originalSubdomain=de, eingesehen am: 12.03.2025.
- Michinov, E., Ruiller, C., Chedotel, F., Dodeler, V., & Michinov, N. 2022. Work-From- Home During COVID-19 Lockdown: When Employees' Well-Being and Creativity Depend on Their Psychological Profiles. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Müllner, C., Hoßbach, C. & Geldmacher, J. (2024). Kreative KI-Werkzeuge für den Arbeitsalltag? Eine Nutzerperspektive. *HR Insights*, Vol. 5. DOI: <http://dx.doi.org/10.25673/116901>
- Orth, M., & Volmer, J. 2017. Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 601-612.
- Pandita, D., Gupta, D., & Vapiwala, F. 2024. Rewinding Back into the Old Normal: Why is Return-to-Office Stressing Employees Out? *Employ Respons Rights Journal*.
- Qi, X., Liu, H. C., Li, X. Y., & Liu, H. 2023. The influence of flexible work arrangements on innovative employee behaviour in China: a perspective of person-job fit. *Asia Pacific Business Review*, 29(3): 479-500.
- Reindl, C., Lanwehr, R., & Kopinski, T. 2022. Das hybride Büro: Gestaltungsansätze für New Work-Arbeitsumgebungen anhand eines Fallbeispiels. *Gr Interakt Org*, 53: 241–249.
- Rücker, M., Pakos, O., Windschiegl, S., & Voigt, K. I. 2024. Working in the office or working from home: Where are employees most creative? *Creativity and Innovation Management*, 33(3), 518-529.
- Ruubel, R. 2021. Time Dimensions of Job Autonomy in Estonian R&D Institutions. *Journal of the Knowledge Economy*, 12(3): 1079-1099.
- Schein, E. H. 2017. Organizational culture and leadership (5th edition). *John Wiley & Sons*.

- SWR Aktuell. 2025. Homeoffice adé? Die Rückkehr der Büroarbeit. URL: <https://www.swr.de/swraktuell/baden-wuerttemberg/heilbronn/homeoffice-bei-unternehmen-und-kommunen-100.html>, eingesehen am: 12.03.2025.
- T3n. 2024a. Otto ruft Mitarbeiter zurück ins Büro: Diese Homeoffice-Regel gilt ab 2025. *t3n*. URL: <https://t3n.de/news/otto-bueropflicht-neue-homeoffice-regel-1657159/>, eingesehen am 18.12.2024.
- T3n. 2024b. 2.000 Beschäftigte kritisieren Büropflicht: „SAP, wie wir es kannten, ist vorbei“. *t3n*. URL: <https://t3n.de/news/bueropflicht-sap-interne-kritik-e-mail-1604023/>, eingesehen am 18.12.2024.
- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. 2015. A Within-Person Examination of the Effects of Telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2): 313- 323.
- Wang, S. H., Liu, Y., & Shalley, C. E. 2018. Idiosyncratic deals and employee creativity: The mediating role of creative self-efficacy. *Human Resource Management*, 57(6): 1443-1453.
- Weis, F. 2022. Work-Life-Balance und hybride Arbeitsgestaltung – Empfehlungen für Führungskräfte bei hybrider Teamarbeit. In A. Cloots (Ed.), *Hybride Arbeitsgestaltung: Herausforderung und Chancen*: 103-111. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Welt. 2023. „Wenn einer im Homeoffice arbeiten kann, ist er unwichtig“. *Welt*. URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/article247770002/Trigema-Chef-Wenn-einer-im-Homeoffice-arbeiten-kann-ist-er-unwichtig.html>, eingesehen am: 27.11.2024.
- World Economic Forum. 2025. *Future of Jobs Report*. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf, eingesehen am: 12.03.2025.
- Wolf, S.M. 2023. Individuelle Chancen und Herausforderungen der flexiblen Wahl von Arbeitsort und -zeit zur Förderung von Kreativität in hybriden Arbeitskontexten. *Bachelorarbeit an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg*.

