

Adaptive Spaces

# Hybrides Arbeiten verändert Schweizer Büroarbeitskultur

Teil 1 – Schweiz & Europa im Vergleich

## VIEWPOINT

Hybride Arbeitsplatzmodelle etablieren sich. Das Büro wird als Ort des Austausches und Marktplatz des Wissens auch in Zukunft eine wesentliche Rolle für Mitarbeiter und Unternehmen spielen.

CBRE WORKPLACE  
STRATEGIES  
MARTIN PONGRATZ

DEZEMBER 2023



## Das Büro ist tot – lang lebe das Büro?

Mit den Covid-Lockdowns wurde das «Homeoffice» zum «new normal»: Digitales, ortsungebundenes Arbeiten wird allgemein praktiziert. Auch wenn die Lockdowns schon lange zurück liegen, so arbeiten viele Firmen noch immer daran, den sogenannten «Return-to-Office»-Prozess abzuschliessen. Homeoffice als Arbeitskonzept hat sich etabliert: es wird fester Bestandteil einer neuen, sich wandelnden Arbeitskultur bleiben.

Doch so attraktiv das Arbeiten von zuhause aus der Sicht mancher Arbeitnehmer erscheinen mag, aus Arbeitgeberperspektive handelt es sich dabei um ein durchaus zweischneidiges Schwert: den klaren Einsparungspotentialen im Overhead und gewissen Vorteilen aus personalpolitischer Perspektive stehen ein gewisser Effizienzverlust sowie das Risiko langfristiger Produktivitätseinbussen gegenüber.

Viele Unternehmen suchen daher ein ausgewogenes Gleichgewicht zu finden. Mit dem sogenannten «Hybriden Arbeiten» entsteht eine neue, zeitgemässe, auf die neuen Rahmenbedingungen angepasste Arbeitskultur. Es gilt, die virtuelle Mitarbeit über Distanz mit der direkten Zusammenarbeit von Angesicht-zu-Angesicht am gemeinsamen, physischen Arbeitsstandort sowohl für Mitarbeiter, als auch Arbeitgeber gewinnbringend zu verschränken.

Wie entwickelt sich das hybride Arbeiten in Europa? Wie verhält es sich mit der Schweiz? Mit welchen Trends sollte man rechnen?

Dieser Viewpoint möchte einen Überblick vermitteln: Im ersten Teil werden wir die aktuellen Trends in Europa und der Schweiz zusammenfassen. Im zweiten Teil werden wir uns eingehender mit der Frage beschäftigen, welchen Einfluss Homeoffice und hybride Arbeitsmodelle auf die Produktivität einer Organisation ausüben.

In der Wissensgesellschaft post-Corona, im demographischen sowie kulturellen Wandel am Arbeitsmarkt entwickeln sich hybride Arbeitsplatzmodelle zur neuen Norm.



“

Der Büromarkt erfährt einen Paradigmenwechsel: die Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeitswelt definieren die Anforderungen an Funktion und Design des Büros neu.

”

**Martin Pongratz**  
Director Workplace Strategies

## Der Dambruch der Lockdowns

Schon während der Pandemie hatten es Prognosen erahnen lassen: die »Return-to-Office«-Phase würde kein einfaches »Reset«, sondern eine Herausforderung werden. Denn die Arbeitnehmer hatten Geschmack an einer Arbeitsweise gefunden, die zuvor von vielen Firmen bewusst gemieden worden war: viele Mitarbeiter wollten bzw. wollen aus dem Homeoffice nicht mehr zurück!

Mit den Pandemie-Lockdowns wurden schlagartig für viele Büroarbeitende die Vorteile des mobileren »neuen Arbeitens«, das ja auch das Arbeiten von zuhause miteinschliesst, erlebbar, und es offenbarte seinen Reiz<sup>1</sup>: 92% schätzten es, weniger Pendeln zu müssen, 66% profitierten von flexibleren Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitstags. 62% der Menschen erkannten, dass sie mit dem Homeoffice geringere Ausgaben hatten und immerhin 59% gaben an, zuhause ungestörter und somit konzentrierter arbeiten zu können... Entsprechenden widerwillig gestaltete bzw. gestaltet sich denn auch die Rückkehr zur vermeintlichen Normalisierung.

Gemäss dem jüngsten CBRE European Occupier Survey<sup>2</sup>, der Zahlen inklusive Q1 2023 berücksichtigt, sticht denn auch hervor, dass das Gros der im gesamteuropäischen Raum befragten Unternehmen noch immer mit einem sehr niedrigen Büroanwesenheitsdurchschnitt ringt: ganze 48% der befragten Firmen stellten fest, dass ihre Angestellten im Schnitt höchstens 40% der Gesamtarbeitszeit, also maximal 2 Tage pro Woche, wieder im Büro arbeiteten. Ein bemerkenswert niedriger Wert: bei fast der Hälfte der befragten Firmen verkten die Mitarbeiter also immer noch 3 Tage oder mehr »remote«. Gerade einmal 3% der befragten Firmen gaben an, dass deren Mitarbeiter wieder mindestens 4 Tagen die Woche durchgehend vom Büro aus arbeiten würden.

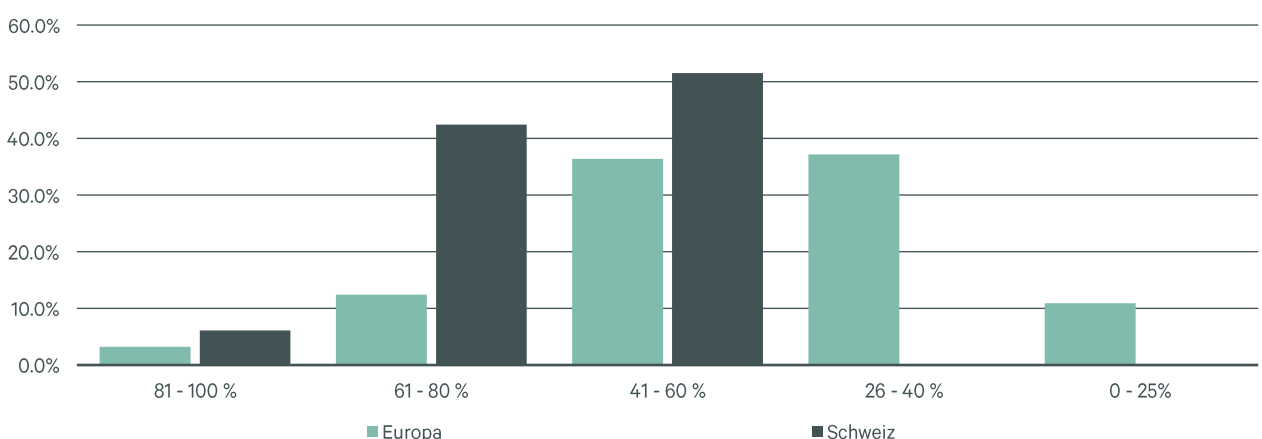
In der Schweiz verlief die Return-to-Office-Phase dagegen zügiger als im übrigen Europa. Zwar steht auch hierzulande das Homeoffice noch hoch im Kurs: die Mehrheit, also ca. 52%, der in der Schweiz befragten Unternehmen<sup>3</sup> geben an, dass deren Mitarbeiter im Schnitt 2 bis 3 Tage im Homeoffice verbringen. Im Kontrast zum übrigen Europa liegt das Büroanwesenheitsmittel in der Schweiz aber deutlich höher: Die mittlere Büroanwesenheit von 61.4% hierzulande kontrastiert mit 43.7% in Europa. Im Schnitt verbringen Angestellte in der Schweiz also pro Woche knapp einen ganzen Tag mehr im Büro als Angestellte im übrigen Europa.

In der Schweiz wurde die »Return-to-Office«-Phase zügiger bewältigt, als im übrigen Europa

Mittlere Büroanwesenheit in der Schweiz

61 %

**ABBILDUNG 1: Büroanwesenheit in der Schweiz im Vergleich zum übrigen Europa**



## Ein neues Level

Zwar zeichnete sich in der Schweiz bereits vor Covid ein zaghafter, aber stetiger Trend in Richtung ortsungebundeneren Arbeitsweisen ab. Vor Pandemie-Ausbruch 2019 lag der Anteil an Erwerbstätigen, die sogenannte «Teleheimarbeit» praktizierten, bei knapp 25%<sup>4</sup>. Gemäss Schweizer Bundesamt für Statistik arbeitete also jeder vierte Arbeitnehmer «gelegentlich oder regelmässig eine bestimmte Zeit von zuhause aus».

Covid wirkte dann aber als Trend-Booster. Nach der Pandemie, also 2022, lag der Anteil Teleheimarbeitenden bei über 37%. Auch wenn das Niveau damit niedriger war als im Vergleich zu dem Lockdown-Spitzenjahr 2021, so liegt der schweizweit erfasste Prozentsatz an Erwerbstätigen mit Teleheimarbeitsanteil jetzt mehr als 50% über dem Stand von vor der Pandemie. Dadurch, dass die Schweiz im Vergleich zum übrigen Europa bereits eine schnellere und ausgeprägtere Rückkehr ins Büro erlebt hat, liegt es nahe anzunehmen, dass sich die Teleheimarbeit auf diesem Niveau stabilisieren wird.

Dieser Schluss wird auch durch die Zahlen der CBRE-Projekt Datenbank der letzten 2 Jahre untermauert<sup>3</sup>, in welcher schweizweit 33 Projekte mit insgesamt ca. 50.000 qm Bürofläche erfasst wurden. Während der europäische Occupier-Survey aufzeigt, dass lediglich 49% der befragten Firmen ihren Homeoffice-Schnitt auf 1-2 Tagen/Woche reduziert haben, und die übrigen Befragten nach wie vor weitaus höhere Homeoffice-Anteile praktizierten, war in der Schweiz dieser Anteil fast doppelt so hoch: ganze 94% der Firmen, die sich mit der Zukunft ihrer Büroorganisation beschäftigten, hatten entschieden, den zukünftigen Homeoffice-Anteil auf wöchentlich maximal 1-2 Tage einzugrenzen.

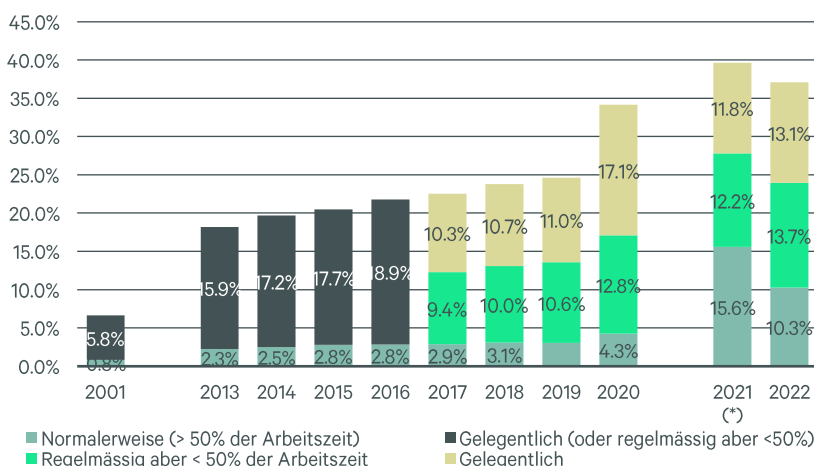
Während im Vereinigten Königreich beispielsweise im Juli dieses Jahres noch landesweit immerhin 16% der Beschäftigten zu 100% ihrer Zeit von zuhause aus arbeiteten<sup>5</sup>, praktizierten gemäss der Schweizer Arbeitskräfteerhebung in der Schweiz gerade nur noch 10% der Beschäftigten Teleheimarbeit an mehr als 50% ihrer Arbeitstage<sup>4</sup>. Nur ein Bruchteil von diesen 10% arbeitete dabei in einem 100%-Teleheimarbeitsverhältnis.

«Hybrides Arbeiten» wird sich post-Covid auf einem Niveau einpendeln, das deutlich höher liegt als vor der Pandemie.

Schweizer Erwerbstätige mit Teleheimarbeitsanteil 2022:

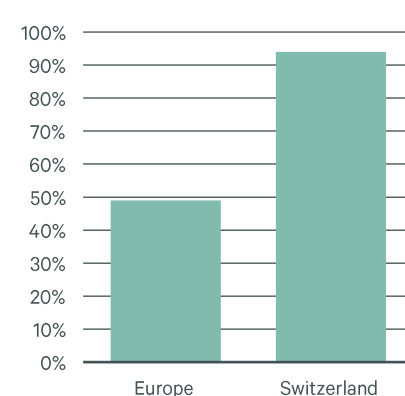
37 %

**ABBILDUNG 2: Arbeitnehmer, die von zu Hause aus arbeiten, in % (Jahresdurchschnittswerte)**



Quelle: SAKE (Stand August 2023)

**ABBILDUNG 3: Homeoffice für 1 oder 2 Tage pro Woche**



Quelle: CBRE CH project data pool 2021/2023

## Es gibt kein Standardrezept

Das Homeoffice ist also fixer Bestandteil des Arbeitslebens geworden und verschränkt sich dauerhaft mit dem Arbeiten vom Büro aus. Doch welche Auswirkungen hat das konkret auf den Büroalltag?

Bei genauerem Hinschauen zeigt sich, dass «hybride Arbeitsformen» in keine allgemeingültige Schablone gepresst werden können. Das Mass und die Art, wie Homeoffice und Büroarbeit sinnvoll miteinander kombiniert werden sollten, hängt sehr von der spezifischen Arbeitsorganisation einer Unternehmung, den Tätigkeitsprofilen ihrer Funktionsträger und der zur Verfügung gestellten Arbeitsumgebung bzw. -ausrüstung ab. Entsprechend vielfältig ist das Spektrum der Arbeitskulturen, die sich daraus entwickeln.

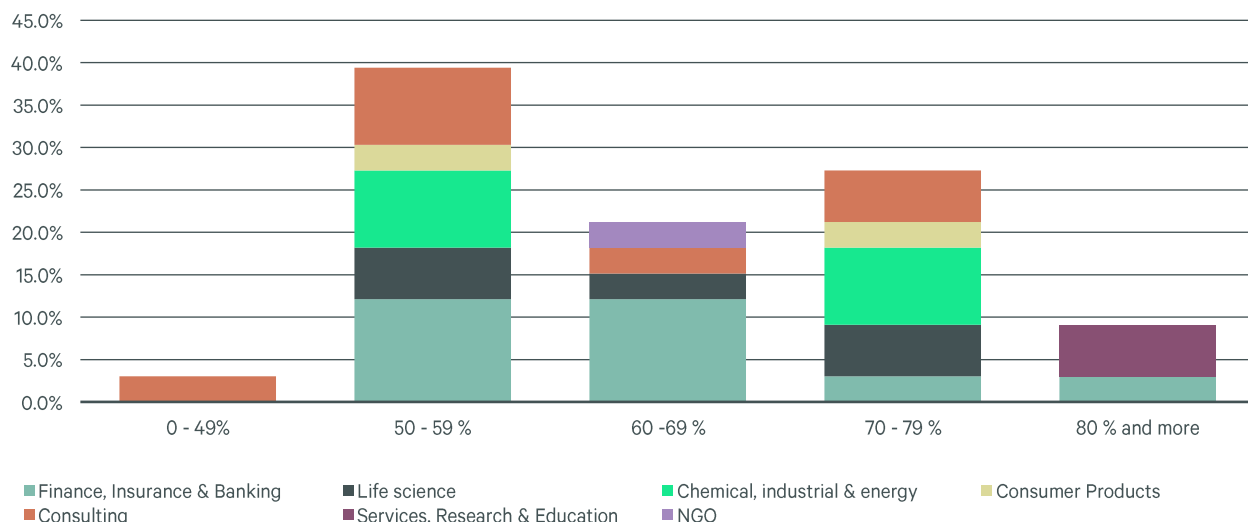
Die von CBRE in den letzten zwei Jahren in der Schweiz durchgeführten Workplace-Strategie-Projekte zeigen, dass es keinesfalls die Branche ist, die einen zwingenden Standard vorschreiben würde. Innerhalb jeder Branche sind die Ansätze breit gestreut und variieren gemäss den Werten und der Kultur, denen sich die Firmen verschreiben.

In der Konsumgüterindustrie beispielsweise wird etwa die eine Firma optieren, ihre Angestellten auf eine hohe Büroanwesenheit von durchschnittlich mindestens 75% der Arbeitstage zu verpflichten, um z.B. sicherzustellen, dass zwischen den Mitarbeitern genügend Face-to-Face-Austausch gepflegt werden kann. Andere Betriebe wiederum, - ebenfalls aus der Konsumgüterbranche -, setzen ganz bewusst auf einen relativ hohen Homeoffice-Anteil, - im konkreten Fall 50%-, und sind damit erfolgreich.

Guten hybriden Lösungen gelingt es, einerseits die zahlreichen Vorteile, die diese neue Arbeitsformel für den Einzelnen bringen kann, mit den Anforderungen der eigenen Geschäftsabläufe in Einklang zu bringen. Andererseits schaffen sie es, den Nachteilen, die durch hybrides Arbeiten entstehen können, gezielt entgegenzusteuern und diese durch adäquate organisatorische Massnahmen zu minimieren.

Homeoffice-Raten sind sehr unterschiedlich verteilt – auch innerhalb der Branchen.

**ABBILDUNG 4: Anwesenheitsquote im Büro in der Schweiz 2022/23**



Quelle: CBRE CH project data pool 2021-23

## Case study

Genauso wie sich eine bestimmte Branche nicht über einen Kamm scheren lässt, so kann das «One-size-fits-all-Prinzip» auch eher selten innerhalb einer spezifischen Organisation angewendet werden. Denn gerade bei grösseren Unternehmungen macht es aufgrund der sehr verschiedenen Arbeitsprofile meist wenig Sinn, Büroanwesenheit- bzw. Homeoffice-Raten oder auch Arbeitsplatz-Sharing-Ratios - pauschal für alle Bereiche gleich vorzuschreiben. Aufgrund der gesunkenen Office-Anwesenheit jedes Einzelnen macht es jedoch wenig Sinn, jedem Mitarbeiter einen persönlichen Arbeitsplatz zuzuteilen. Stattdessen setzt sich immer stärker durch, denjenigen Mitarbeitern, die zum jeweiligen Zeitpunkt im Büro sind, ein vielseitiges und ausgewogenes Spektrum an Arbeitsplatzmöglichkeiten zu bieten, die jeweils auf die erforderlichen Tätigkeiten ausgelegt und dafür optimiert wurden und die sich somit von den Anwesenden flexibel und dem tatsächlichen Bedarf gemäss nutzen lassen.

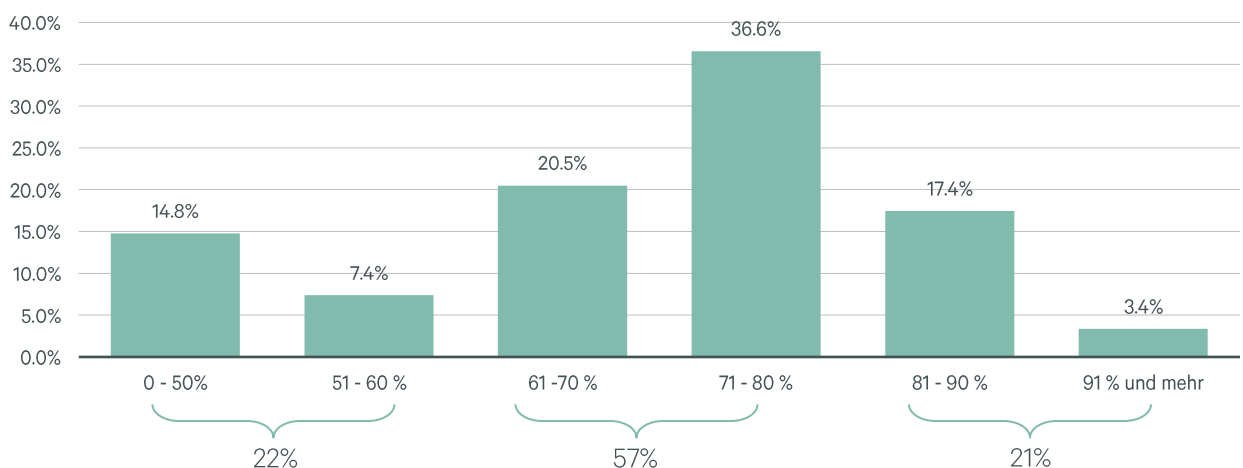
Das folgende Fallbeispiel aus der Finanzbranche zeigt, dass sich aufgrund der sehr verschiedenen Geschäftsabläufe, die innerhalb der Organisation abgewickelt werden, die Arbeitsprofile und damit auch die sinnvollen Büroanwesenheitsraten sehr unterschiedlich, ausfallen. In diesem konkreten Beispiel teilen sie sich im Verhältnis 1 : 3 : 1 auf:

- Ein Fünftel der ca. 300 Mitarbeiter kann sich mit einer relativ niedrigen Büroanwesenheitsrate von maximal 3 Tagen oder weniger anfreunden.
- Die klare Mehrheit von knapp 60% der Angestellten ist mindestens 3, höchstens aber 4 Tage im Büro.
- Ein weiteres Fünftel verharrt in traditionellen Pre-Pandemie-Anwesenheitsraten von mindestens 4, 4.5 oder sogar 5 Tagen pro Woche.

Entsprechend differenziert sollten im Unternehmen die Arbeitsumgebungen entworfen und auf die unterschiedlichen Bedürfnisse angepasst werden. Verschiedene Sharing-Ratios bilden verschiedene Arbeits(sub)kulturen ab, die in entsprechend unterschiedlich gestalteten Teamzonen, den sogenannten «Neighborhoods», ihren Ausdruck finden.. Soll eine hybride Arbeitsformel wirtschaftlich gut funktionieren, muss sie, wenn schon nicht mit allen Beteiligten gemeinsam, dann doch zumindest für deren konkrete Arbeitsbedürfnisse entwickelt und auf die jeweiligen Arbeitsabläufe massgeschneidert werden.

Büroanwesenheit und Sharing-Ratios können innerhalb eines Betriebs stark variieren

**ABBILDUNG 5: Anwesenheitsquote im Büro am Beispiel einer Schweizer Organisation 2023**



## Mehr Fläche für Kollaboration

Das neue Büro muss ein Ort mit Mehrwert für den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin sein, an welchem sich all jene Tätigkeiten, welche im Homeoffice nur schlecht bis mittelmässig erfüllt werden können, unter bestmöglichen Voraussetzungen umgesetzt werden können. Es ist ein Ort des Austauschs, an welchem Teams in bestmöglicher Qualität einander begegnen und miteinander kollaborieren können – und zwar sowohl von Angesicht zu Angesicht als auch in gemischten Gruppen, in welchen ein Teil der Personen physisch anwesend und ein anderer Teil über digitale Medien zugeschaltet sind.

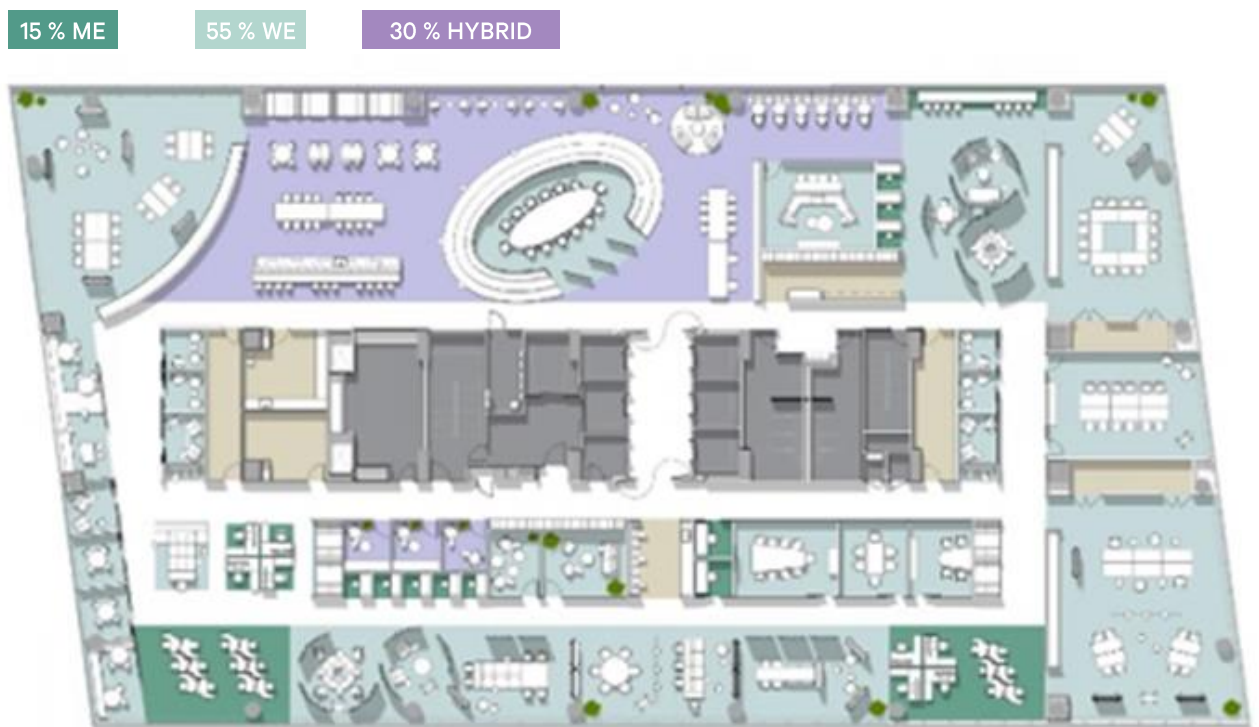
«Me»-Space tritt zugunsten von «We»-Space und Orten, die für das hybride Arbeiten konzipiert sind, in den Hintergrund.

Je besser die Infrastruktur auf die erforderlichen Kommunikations- und Kollaborationsprozesse ausgerichtet ist, je mehr das Arbeiten im Büro als positive und bereichernde Erfahrung erlebt wird, desto mehr wird es gelingen, die Mitarbeiter zu überzeugen, dass sich eine Anfahrt ins Büro tatsächlich lohnt und auszahlt. Das Büro ist und bleibt der Ort, an welchem Identität stiftende und Identifikation ermöglichende Arbeitskultur entstehen und gelebt, und damit Bindung an das Unternehmen gefördert werden kann.

Klassischen Bürolayouts, die vornehmlich von einer grossen Zahl von Standardarbeitsplätzen geprägt waren, werden schrittweise von tätigkeitsorientierten, auf Kollaborationsprozesse ausgerichtete Raumkonzepte abgelöst werden.

Das Büro der Zukunft ist ein Ort des Austauschs – mit hoher Begegnungs- und Erlebnisqualität

**ABBILDUNG 6:** Flächengrundriss eines tätigkeitsorientierten Büros mit Schwerpunkt auf Kollaboration



Quelle: CBRE Workplace Consulting

## Zwei Workplace-Strategy-Trends

In den Projekten, die in den letzten zwei Jahren von CBRE schweizweit abgewickelt wurden, lassen sich bezüglich der Umsetzung von hybriden Arbeitslösungen zwei Trends erkennen, die jeweils für zwei verschiedene Typen von Unternehmensorganisationen gelten:

1. **«Office as a destination»:** Dieser Typus strebt danach, den post-Covid Bürostandort zu einem attraktiven, wertvollen Treffpunkt mit hoher Begegnungs- und Erlebnisqualität zu machen. Mit jedem Besuch sollen Mitarbeiter erleben, dass es sich lohnt, mit Kollegen physisch vereint am gemeinsamen Arbeitsort Teamarbeit zu leisten, sich auszutauschen und voneinander zu lernen. Das Büro, gestützt durch eine entsprechende Funktionalität und innenarchitektonische Gestaltung, wird zum Katalysator für Entwicklung, Innovation und Arbeitskultur. Es steuert zu Selbstverständnis, Zugehörigkeitsgefühl und Identifikation mit dem Unternehmen bei. Firmen, die jenem Trend folgen, zeichnen sich durch einen relativ grosszügigen Quadratmeterverbrauch pro zur Verfügung gestellten Arbeitsplatz aus. Der Bürostandort wird zum Investment, um den Geschäftserfolg zu hebeln. Dabei fällt auf, dass je höher der Sharing-Ratio bzw. der Flächenbedarf an regulären Arbeitstischen ausfällt, desto mehr der relative Anteil an Begegnungs- und Kollaborationsflächen ansteigt. Wenn auch der Pro-Kopf-Flächenverbrauch sinkt, so steigt der Quadratmeterverbrauch pro Arbeitsplatz (siehe Abb.7).

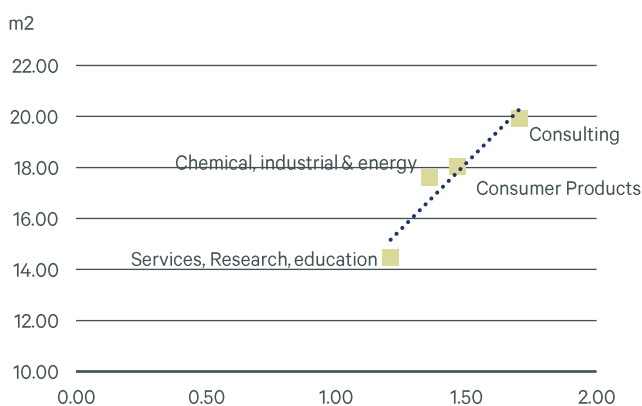
2. **«WFH for overhead optimization»:** In Alternative dazu, erkennen andere Organisationen die Chance, mit dem nun weitläufig akzeptierten Work-from-home-Baustein nachhaltig die Kostenstruktur des Unternehmens zu trimmen und den Footprint zu reduzieren, um so zukünftig kosteneffizienter und ein Stück weit auch virtueller und karbonfreier zu funktionieren. Unternehmen, die sich dieser Richtung verschreiben, zeichnen sich durch sehr viel kompakter organisierte Layouts und sparsamere Inneneinrichtungskonzepte aus.

*Wie mit diesen zwei Arbeitsplatzstrategien konkret Produktivitäts- und Effizienzgewinne erzielt werden können und welche Faktoren dabei eine Rolle spielen, wird in dem demnächst erscheinenden zweiten Teil dieses Viewpoints näher erörtert werden.*

1. "Schaffen von Büros mit hoher Begegnungs- und Erlebnisqualität, um Produktivität zu steigern und Zugehörigkeit zu stärken"

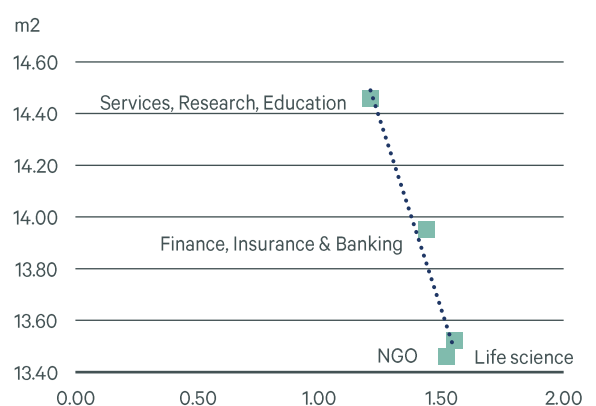
2. "Dauerhafte und konsequente Integration des Homeoffice um Kostenstruktur und Effizienz nachhaltig zu verbessern"

**ABBILDUNG 7:** m2 pro gemeinsam genutztem Arbeitsplatz in Abhängigkeit vom durchschnittlichen Sharing-Verhältnis der Branche (Branchen, die die Strategie "Büro als Ziel" verfolgen)



Source: CBRE CH project data pool 2021-23

**ABBILDUNG 8:** m2 pro geteiltem Arbeitsplatz in Abhängigkeit vom durchschnittlichen Sharing-Verhältnis der Branche (Branchen, die die Strategie "WFH als Gemeinkostenoptimierung" verfolgen)



## Quellenverzeichnis

1. CBRE Work from Home Client survey 2020
2. European Office Occupier Sentiment Survey 2022/2023;
3. CBRE CH project data pool 2021-2023
4. BFS – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE; Stand August 2023)
5. <https://standout-cv.com/rmote-working-statistics-uk>

## Contact

**Martin Pongratz**  
Director Workplace Strategies  
Bärengasse 29 | 8001 Zürich  
T +41 44 226 3010  
[martin.pongratz@cbre.com](mailto:martin.pongratz@cbre.com)

---

© Copyright 2023. All rights reserved. This report has been prepared in good faith, based on CBRE's current anecdotal and evidence based views of the commercial real estate market. Although CBRE believes its views reflect market conditions on the date of this presentation, they are subject to significant uncertainties and contingencies, many of which are beyond CBRE's control. In addition, many of CBRE's views are opinion and/or projections based on CBRE's subjective analyses of current market circumstances. Other firms may have different opinions, projections and analyses, and actual market conditions in the future may cause CBRE's current views to later be incorrect. CBRE has no obligation to update its views herein if its opinions, projections, analyses or market circumstances later change.

Nothing in this report should be construed as an indicator of the future performance of CBRE's securities or of the performance of any other company's securities. You should not purchase or sell securities—of CBRE or any other company—based on the views herein. CBRE disclaims all liability for securities purchased or sold based on information herein, and by viewing this report, you waive all claims against CBRE as well as against CBRE's affiliates, officers, directors, employees, agents, advisers and representatives arising out of the accuracy, completeness, adequacy or your use of the information herein.