



Positionspapier zur  
Arbeitswelt der Zukunft  
an der ETH Zürich

# Inhalt

1.	Die Arbeitswelt der Zukunft	3
2.	Der Zweck dieses Positionspapiers	4
3.	Die ETH Zürich und die Arbeitswelt der Zukunft	5
3.1.	Flexibles und standortunabhängiges Arbeiten	5
3.2.	Digitale Transformation und künstliche Intelligenz	8
3.3.	Lebenslanges Lernen	9
3.4.	Diversität und Inklusion	11
3.5.	Ökologische Nachhaltigkeit	12
3.6.	Wohlbefinden	17
3.7.	Institutioneller Wandel	18
4.	Die Ziele der ETH Zürich für die Arbeitswelt der Zukunft	21
5.	Empfehlungen für alle Mitarbeitenden	22
5.1.	Verantwortungsbewusst handeln	22
5.2.	Innovation antreiben	22
5.3.	Brücken bauen	23
5.4.	Wohlbefinden fördern	23
5.5.	Inklusion leben	24
5.6.	Menschen befähigen	25
6.	Ausblick	25
7.	Quellen	26

# 1. Die Arbeitswelt der Zukunft

Die Zukunft der Arbeit – «future of work» – bezeichnet den stetigen Wandel der Arbeitswelt, zu dem auch Veränderungen hinsichtlich der Art der verfügbaren Tätigkeiten, der erforderlichen Fertigkeiten und Kompetenzen sowie der Art und Weise, wie Arbeit organisiert, gemanagt und erledigt wird, gehören. Motor dieser Veränderungen ist ein komplexes Zusammenspiel technologischer, sozialer, wirtschaftlicher und demografischer Faktoren (Harvard Business Review Press, 2021). Es wäre irreführend, unter der Arbeitswelt der Zukunft etwas zu verstehen, das erst irgendwann kommt. Die betreffenden Themen beschäftigen uns schon jetzt. Daher ist festzuhalten, dass bestimmte Veränderungen, die mit der Arbeitswelt der Zukunft verbunden sind, keine futuristischen Ideale sind, sondern aktuelle Trends, die bereits heute eine strategische Planung und proaktive Umsetzung in akademischen Einrichtungen erfordern.

Die Entwicklung, die mit dem Begriff Industrie 4.0 bezeichnet wird – auch als die vierte industrielle Revolution bekannt – ist ein Beispiel für einen bedeutenden Wandel, der Auswirkungen auf die Arbeitswelt hat. Aspekte dieser Entwicklung sind die Integration von fortschrittlichen Technologien wie künstlicher Intelligenz<sup>1</sup>, dem Internet der Dinge und Cloud Computing in industrielle Prozesse, die zu einer höheren Effizienz und Automatisierung von Routineaufgaben führen. Hierbei ist wichtig zu verstehen, dass in diesem zunehmend digita-

len Arbeitsumfeld die Bedeutung menschlicher Fähigkeiten nicht abnimmt, sondern zunimmt, weil Maschinen gerade diese Fähigkeiten nicht nachahmen können. Dadurch bilden sich neue Tätigkeitsprofile heraus, die eine Mischung aus technischen und nichttechnischen Fähigkeiten erfordern und zu Kooperation und zwischenmenschlicher Kommunikation anhalten. Der neue Begriff «STEMpathy», der auf die wachsende Bedeutung von Empathiefähigkeiten in MINT-Fächern verweist, fasst immer mehr Fuss (Engelbert & Hagel, 2017). STEMpathy bedeutet, technisches Fachwissen mit menschlicher Empathie zu verbinden, um den Bedürfnissen vielfältiger Gruppen gerecht zu werden und innovative Lösungen zu entwickeln, bei denen die menschliche Erfahrung im Vordergrund steht. MINT-Fachkräfte müssen also menschliche Bedürfnisse erkennen und die Humanisierung technologischer Fortschritte bei Produktdesign und -entwicklung betonen.

Mit Blick auf die laufende Entwicklung und die Zukunft der Arbeitswelt müssen Institutionen wie die ETH Zürich sich nicht nur auf die bevorstehenden Veränderungen einstellen, sondern auch neue Strategien und Fertigkeiten entwickeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Darüber hinaus steht die ETH vor der Herausforderung, die Art und Weise des Arbeitens zu verändern und gleichzeitig die Qualität und die Erfüllung ihrer Kernaufgaben zu sichern, darunter Lehre, Forschung, Wissenstransfer und Öffentlichkeitsarbeit. Dabei muss sie das Wohlbefinden und das Engagement ihrer Mitarbeitenden in den Vordergrund stellen und darauf fokussiert bleiben, die besten Talente zu gewinnen und zu halten.

<sup>1</sup> Wir verwenden diesen Begriff im weitesten Sinne, unter Einschluss von Aspekten wie komplexen Algorithmen, maschinellem Lernen und künstlicher Intelligenz.

## 2. Der Zweck dieses Positionspapiers

Das vorliegende Positionspapier gibt einen ausführlichen Überblick über die Bedeutung der Arbeitswelt der Zukunft im Kontext der ETH Zürich. Es beleuchtet nicht nur die Herausforderungen und Chancen, die vor uns liegen, sondern auch die Ziele und die Positionierung der ETH bei diesem wichtigen Thema. Darüber hinaus enthält das Papier praktische Empfehlungen, wie die Mitarbeitenden zu den Zielen der ETH für die Arbeitswelt der Zukunft beitragen können. Da wir es mit einer dynamischen Entwicklung zu tun haben, liegt der Darstellung der Arbeitswelt der Zukunft in diesem Papier das Verständnis zugrunde, dass sich die Situation weiter verändern kann.

Im Einklang mit der partizipativen Kultur an der ETH wählt das Papier einen umfassenden Ansatz, der die Perspektiven der technisch, administrativ und wissenschaftlich tätigen ETH-Angehörigen über die Hierarchiestufen und Departemente hinweg einbezieht. Insbesondere berücksichtigt es die Ergebnisse einer breit angelegten ETH-Umfrage zur Arbeitswelt der Zukunft («Future of Work Survey») von 2022, die vom Stab Personalentwicklung und Leadership (VPPL) an der ETH in Kooperation mit der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW durchgeführt wurde. Ausserdem berücksichtigt das Positionspapier die Ergebnisse verschiedener Interviews und Gespräche mit Professorinnen, Professoren und anderen Mitarbeitenden der ETH, die die Analyse befruchteten. Darüber hinaus gingen die Mitglieder der Schulleitung in einer gezielten Diskussion im April 2022 verschiedenen Facetten der Arbeitswelt der Zukunft nach. Bei diesen Gesprächen beleuch-

teten sie beispielsweise, wie das Engagement der Mitarbeitenden gefördert oder geeignete räumliche Strukturen und Bedingungen geschaffen werden können, die für die sich verändernde Arbeitswelt erforderlich sind. Die daraus resultierenden strategischen Überlegungen flossen ebenfalls in die Analyse ein.

Sowohl die ETH-Umfrage zur Arbeitswelt der Zukunft als auch die Interviews wurden vom Stab Personalentwicklung und Leadership durchgeführt. Dies unterstreicht den Einsatz für ein zukunftsorientiertes Arbeitsumfeld und bestätigt, dass die erfolgreiche Umsetzung anstehender Veränderungen vom Engagement der ETH-Mitarbeitenden und ihrer Bereitschaft zur Mitgestaltung der Arbeitswelt der Zukunft an der ETH abhängt.

Dieses Papier und die darin dargestellten Positionen bilden die Grundlage für anstehende Diskussionen, Projekte und absehbare strukturelle Veränderungen. Eine markante Veränderung betrifft den Ausbau von flexiblen Arbeitsplatzkonzepten mit Desksharing-Lösungen und einen insgesamt flexibleren Ansatz für die Nutzung der Infrastruktur – entsprechend dem Wunsch nach mehr Flexibilität in Bezug auf den Arbeitsort, den ETH-Mitarbeitende geäussert haben. Diese Veränderung entspricht nicht nur dem sich wandelnden Empfinden der ETH-Mitarbeitenden, sondern steht auch im Einklang mit den Zielen, nachhaltiger zu arbeiten und Kosten zu sparen. Ihre Umsetzung erfordert Anstrengungen verschiedener Verwaltungsressorts der ETH unter der Federführung des Schulleitungsbereichs Infrastruktur, um Personal, Organisation, Raum und Technologie aufeinander abzustimmen.

# 3. Die ETH Zürich und die Arbeitswelt der Zukunft

Dieser Abschnitt behandelt eine Auswahl neu aufkommender Themen, die für die Arbeitswelt der Zukunft an der ETH Zürich relevant sind, mit ihren Auswirkungen, Herausforderungen und Chancen sowie der Position der ETH dazu. Die Auswahl der Themen erfolgte auf Basis der einschlägigen Literatur (Donkin, 2010; Harvard Business Review Press, 2021), wiederkehrender Themen, die bei einer ETH-internen Informationssammlung ermittelt wurden, und externer Einflüsse, die sich ständig weiterentwickeln, wie etwa Budgetkürzungen, Erwägungen rund um den Klimawandel und Vorgaben des Bundes. Es handelt sich nicht um unabhängige, sondern um eng verflochtene Konzepte, die sich gegenseitig dynamisch beeinflussen (siehe Abbildung 1). Ein ganzheitlicher Ansatz ist von entscheidender Bedeutung, um die Herausforderungen und Chancen in der sich rasant verändernden Arbeitswelt wirksam anzugehen. In der Gesamtschau der ausgewählten Themen eröffnet dieses Papier einen klaren Blick auf den strategischen Fokus der ETH und auf ihren Ansatz zur Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft im weiteren Sinne.



## 3.1. Flexibles und standortunabhängiges Arbeiten

Die Covid-19-Pandemie hat die Einführung von standortunabhängigem Arbeiten, hybridem Arbeiten und flexiblen Arbeitszeiten erheblich beschleunigt. Aus Sorge um die Ge-

sundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden, aber auch aufgrund staatlicher Vorschriften sahen sich viele Arbeitgebende gezwungen, standortunabhängige und hybride Arbeitsmodelle einzuführen. Diese Veränderung ermöglichte es den Mitarbeitenden, von zu Hause aus zu arbeiten und flexibler zu entscheiden, wann und wo sie arbeiten wollten, während andere, die lieber vor Ort gearbeitet hätten, (teilweise oder vorübergehend) gezwungen waren, im Homeoffice zu arbeiten. Dennoch hat die Erfahrung mit der Pandemie die potenziellen Vorteile des standortunabhängigen und hybriden Arbeitens aufgezeigt, etwa die bessere Work-Life-Balance (Hilbrecht et al., 2008), die Zeit- und Kostenersparnis beim Arbeitsweg (Tremblay & Thomsin, 2012), mehr Autonomie (Har paz, 2002) sowie höhere Kreativität und Produktivität (Baudot & Kelly, 2020; George et al., 2022) – vorausgesetzt, die Mitarbeitenden arbeiten nicht ausschliesslich im Homeoffice (Barrero et al., 2023).

Von Dezember 2020 bis März 2021, während die Covid-19-Beschränkungen noch in Kraft waren, führte die Forschungsgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich eine Studie über Erfahrungen mit standortunabhängigem Arbeiten und virtueller Zusammenarbeit im Zusammenhang mit Covid-19 (Bienefeld et al., 2021) durch. Die Studie ergab, dass die ETH-Mitarbeitenden im Allgemeinen auch nach der Aufhebung der Beschränkungen weiterhin Flexibilität in Bezug auf Arbeitsort und Arbeitszeit erwarteten, wobei eine Mehrheit den Wunsch äusserte, mindestens zwei Tage standortunabhängig zu arbeiten. Gestützt wurden diese Erkenntnisse durch die ETH-

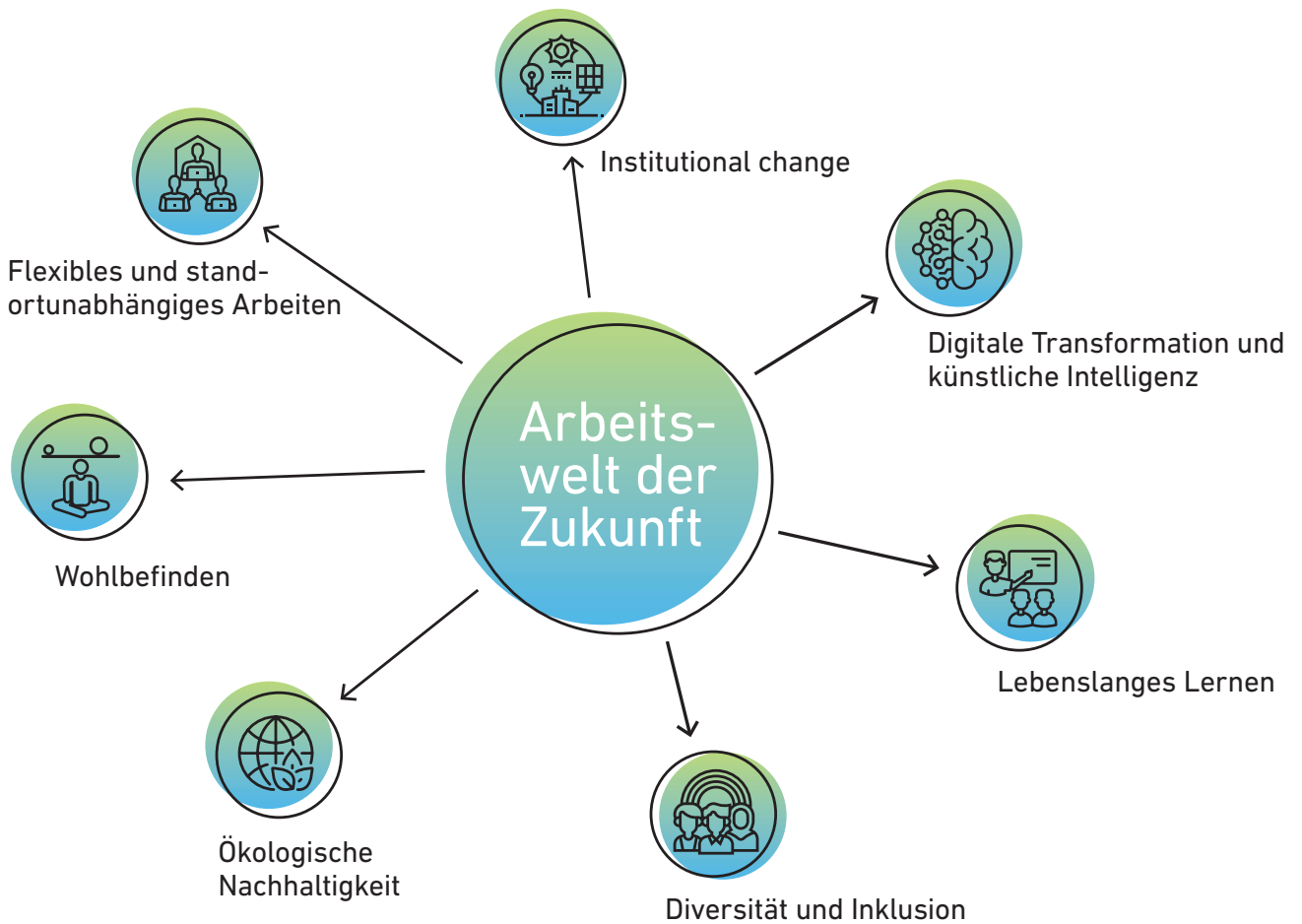


Abbildung 1: Themen der Arbeitswelt der Zukunft

Umfrage zur Arbeitswelt der Zukunft, die ergab, dass die ETH-Mitarbeitenden im Durchschnitt rund 35 Prozent der Zeit von zu Hause aus arbeiten möchten. Wichtig ist, dass der Unterschied zwischen wissenschaftlichem und technisch-administrativem Personal mit nur 10 Prozentpunkten relativ gering war. Konkret äusserte das technisch-administrative Personal den Wunsch, etwa 40 Prozent der Zeit im Homeoffice zu arbeiten, wohingegen das wissenschaftliche Personal 30 Prozent der Zeit im Homeoffice arbeiten wollte. Auch die drei wichtigsten Gründe für die Präferenz der Mitarbeitenden für standortunabhängiges Arbeiten wurden in der Studie ermittelt: Wegfall des Arbeitswegs (79 Prozent Zustimmung), Autonomie in Bezug auf Ort und Zeiteinteilung (78 Prozent Zustimmung) sowie bessere Work-Life-Balance (69 Prozent Zustimmung). Dieselben Gründe wurden auch in anderen schweizerischen Studien festgestellt (Weichbrodt, 2022).

Ob es zweckmässig oder überhaupt möglich ist, von zu Hause aus zu arbeiten, hängt von den jeweiligen Aufgaben ab und kann auch in verschiedenen Phasen der beruflichen Laufbahn unterschiedlich beantwortet werden. Ungeeignet kann standortunabhängiges Arbeiten etwa für Mitarbeitende sein, die an einer Rezeption oder als technische Laborassistierende hauptsächlich im Labor arbeiten. Dementsprechend haben die Ergebnisse der ETH-Umfrage zur Arbeitswelt der Zukunft gezeigt, dass die typische Zeit, die Mitarbeitende aktuell im Homeoffice arbeiten, und die Zeit, die sie gern im Homeoffice arbeiten würden, damit korrespondieren, ob sich ihre Arbeitsaufgaben von zu Hause aus erledigen lassen oder nicht. Dies zeigt, dass der von Mitarbeitenden gewünschte Anteil an standortunabhängiger Arbeitszeit wohl in den meisten Fällen nicht im Widerspruch zum Profil und zu den Anforderungen ihrer Tätigkeit steht. Ein weiteres

Ergebnis der Umfrage war die zunehmende Bedeutung der Arbeit vor Ort insbesondere in den frühen Phasen einer Laufbahn, in denen die Befragten angaben, 17 Prozent der Zeit im Homeoffice zu arbeiten, verglichen mit 30 Prozent in späteren Laufbahnphasen. Selbst wenn ein erheblicher Teil der Arbeit standortunabhängig erledigt werden konnte (z. B. 80 Prozent oder sogar bis zu 90 Prozent), lag der durchschnittliche Homeoffice-Anteil unter 50 Prozent und in den meisten Fällen sogar unter 40 Prozent. Diese Ergebnisse zeigen die Bedeutung der persönlichen Zusammenarbeit und die Notwendigkeit, ein Gleichgewicht zwischen standortunabhängiger und persönlicher Interaktion zu finden, um die passende Lösung für die einzelnen Menschen, die Teams und die Institution zu gewährleisten. Die Förderung eines Gefühls von Verbundenheit, Zusammenarbeit und Kollegialität ist also für den Gesamterfolg von entscheidender Bedeutung, und der persönliche Austausch spielt dabei eine wichtige Rolle – gerade jetzt, da sich flexible Arbeitsmodelle immer mehr durchsetzen.

Auch wenn Umfragen und Untersuchungen immer wieder die zahlreichen positiven Auswirkungen von standortunabhängigem Arbeiten auf einzelne Menschen, Teams und Institutionen hervorheben, darf nicht vergessen werden, dass dieses Arbeitsmodell auch negative Auswirkungen haben kann. Die oben erwähnte Studie (Bienefeld et al., 2021) hat gezeigt, dass standortunabhängiges Arbeiten nicht von allen gleichermaßen angenommen wird. Mitarbeitende, die generell lieber in Teams arbeiten, waren während der Pandemie weniger zufrieden mit ihrer Arbeit und fühlten sich stärker isoliert. Als grösste Sorgen der Mitarbeitenden entpuppten sich in der ETH-Umfrage zur Arbeitswelt der Zukunft der Verlust der Identifikation mit der Organisation oder dem Team und das Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben, das zu längeren Arbeitszeiten und Überarbeitung

führt<sup>2</sup>. Zu den weiteren negativen Auswirkungen der Arbeit im Homeoffice, die in der Literatur zu finden sind, gehören etwa Schwierigkeiten bei der Kommunikation und Kooperation (Waizenegger et al., 2020), geringere Sichtbarkeit und schlechtere Aufstiegsmöglichkeiten (Khalifa & Davison, 2000). Insbesondere haben Mitarbeitende, die standortunabhängig arbeiten, weniger Möglichkeiten zum persönlichen Kontakt mit Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen oder Kundinnen und Kunden. Dies kann die Aussichten auf berufliche Weiterentwicklung, Mentoring und Aufstieg schmälern (Khalifa & Davison, 2000). Welche negativen Auswirkungen denkbar sind, unter welchen Bedingungen sie auftreten und wie sie vermieden werden können, sind Fragen, die aktuell von grossem Interesse sind (Badura et al., 2021; Tamers et al., 2020). Trotz dieser Probleme ergab die ETH-Umfrage zur Arbeitswelt der Zukunft, dass die ETH-Mitarbeitenden im Durchschnitt etwa 10 Prozent mehr Zeit im Homeoffice verbringen wollten als in den drei Monaten vor der Umfrage. Dieses Ergebnis war bei allen Kategorien von ETH-Mitarbeitenden ähnlich (siehe Abbildung 2).

Unter Berücksichtigung der Pandemiefolgen, der Präferenzen der ETH-Mitarbeitenden und der Vorteile des standortunabhängigen Arbeitens gab der Schulleitungsbereich Personalentwicklung und Leadership der ETH ein Merkblatt heraus, das die Grundsätze, Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für Homeoffice-Regelungen an der ETH beschreibt. Ausserdem wurde folgende Erklärung veröffentlicht: «Die Schulleitung der ETH Zürich wünscht, dass Homeoffice dort, wo es aufgrund der betrieblichen Erfordernisse umsetzbar ist, von den vorgesetzten Personen ermöglicht wird. Dabei ist das vollständige

<sup>2</sup> In der Studie ging es um subjektiv befürchtete Probleme und nicht darum, ob es tatsächlich einen Identifikationsverlust oder ein Verschwimmen von Grenzen gab.

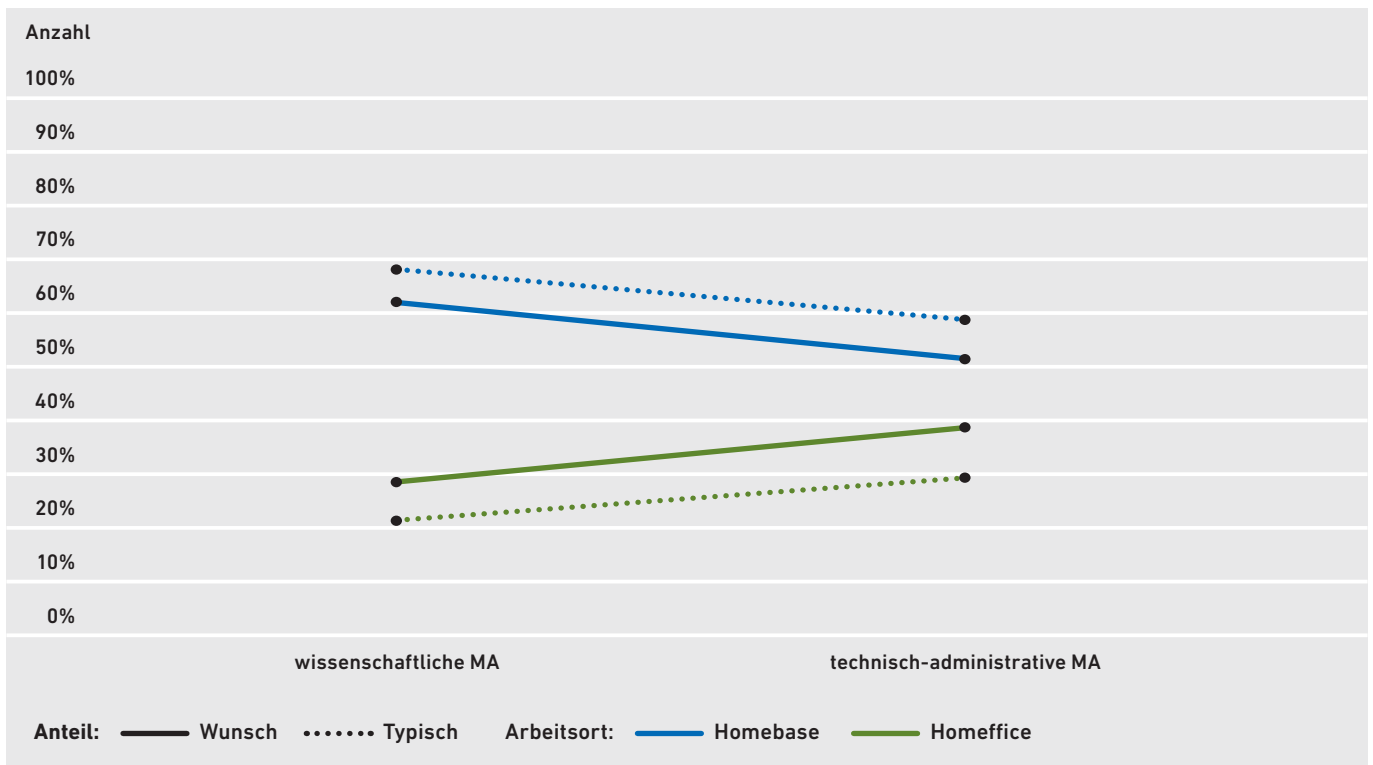


Abbildung 2: Vergleich nach Funktion: typischer und gewünschter Arbeitszeitanteil pro Arbeitsort<sup>3</sup>

Arbeiten im Homeoffice von der Schulleitung unerwünscht.» Um den Mitarbeitenden eine positive Homeoffice-Erfahrung zu ermöglichen und allfällige negative Auswirkungen auf die Person und die Institution zu minimieren, wurden auf der ETH-Website Richtlinien und Tipps veröffentlicht.



### 3.2. Digitale Transformation und künstliche Intelligenz

Die digitale Transformation und die künstliche Intelligenz (KI) haben schon jetzt erheblichen Einfluss auf die Arbeitswelt der Zukunft an Hochschulen und werden diesen Einfluss auch weiterhin haben. Durch digitale Technologien lassen sich viele Verwaltungsaufgaben automatisieren, die bisher manuell erledigt werden, z. B. die Bearbeitung von Studierendendaten, Zulassungen und Terminpla-

nung, sodass die Mitarbeitenden mehr Zeit für andere Aufgaben haben. Da digitale Technologien und KI immer weiter voranschreiten, werden ihre Auswirkungen auf die Zusammenarbeit sowohl für wissenschaftliches als auch für technisch-administratives Personal immer deutlicher. Diese Technologien ermöglichen nahtlose Kommunikation, Wissensaustausch und virtuelle Zusammenarbeit zwischen Teammitgliedern, unabhängig vom geografischen Standort. Wissenschaftliche Mitarbeitende können mithilfe digitaler Plattformen und Tools im Rahmen von Forschungsprojekten kooperieren, Daten austauschen und in Echtzeit diskutieren. Dies fördert Innovationen und beschleunigt wissenschaftliche Durchbrüche. Technisch-administrative Mitarbeitende wiederum können von gestrafften Prozessen, automatisierten Arbeitsabläufen und effizienten

<sup>3</sup> Mit Homebase ist ein zugewiesener Arbeitsplatz oder Standort an der ETH gemeint, zum Beispiel auch ein Platz in einer Desksharing-Zone.



Kommunikationskanälen profitieren, was ihre Produktivität und Effektivität bei der Unterstützung des Hochschulbetriebs erhöht. Darüber hinaus können diese digitalen Technologien und die KI die Möglichkeiten von Studierenden und Mitarbeitenden in Bezug auf lebenslanges Lernen erheblich verbessern, indem sie, basierend auf deren individuellen Bedürfnissen und Präferenzen, personalisierte und adaptive Lernerfahrungen ermöglichen.

Akademische wie auch technisch-administrative Mitarbeitende an Hochschulen müssen für die sich rasch entwickelnde digitale und KI-orientierte Arbeitswelt der Zukunft ausreichend gerüstet sein. Die ETH-Umfrage zur Arbeitswelt der Zukunft hat gezeigt, dass sich die Mitarbeitenden hinsichtlich der digitalen Fähigkeiten und Kompetenzen, die in der Arbeitswelt der Zukunft benötigt werden, für «ausreichend qualifiziert und gut vorbereitet» halten (ca. 88 Prozent Zustimmung). Da es sich um eine subjektive Beurteilung handelt, kann es allerdings auch sein, dass die Befragten sich zu positiv eingeschätzt und bestehende Qualifikationslücken übersehen haben. Ausserdem bestand trotz der insgesamt positiven Bewertungen ein gewisses Verbesserungspotenzial, insbesondere im Hinblick auf IT-Sicherheit und Datenschutz. Dies ist eine wichtige Erkenntnis, weil Hochschulen täglich mit enormen Mengen an sensiblen Daten zu tun haben, darunter personenbezogene Daten von Studierenden und Dozierenden, Institutions- und Forschungsdaten sowie vertrauliche oder proprietäre Informationen. Bedrohungen der Cybersicherheit können zu Datenschutzverletzungen, Diebstahl geistigen Eigentums, Reputationsschäden, Beeinträchtigungen der akademischen Integrität und hohen rechtlichen, finanziellen und regulatorischen Strafen führen. Der Weg in die Arbeitswelt der Zukunft erfordert Investitionen in Aus- und Weiterbildungsprogramme, bei denen die relevanten digitalen Kompetenzen im Mittelpunkt stehen.

Strategic-Foresight-Methoden, wie sie der Strategic Foresight Hub im Stab Präsident häufig einsetzt, bieten Hochschulen wertvolle Unterstützung im Umgang mit den Herausforderungen und Chancen, die sich aus der Arbeitswelt der Zukunft vor dem Hintergrund von digitaler Transformation und künstlicher Intelligenz ergeben. Mit Foresight-Verfahren können Hochschulen sich abzeichnende Technologien proaktiv antizipieren und sich darauf einstellen (Howard, 2019). Bei der Integration von KI tragen akademische Einrichtungen eine grosse soziale Verantwortung dafür, die globalen Konsequenzen und die Auswirkungen auf künftige Generationen zu berücksichtigen. Transparenz, Fairness und Gerechtigkeit sind bei der ethischen Nutzung und Entwicklung von KI von grösster Bedeutung. Darüber hinaus müssen Hochschulen die Auswirkungen dieser Technologien auf Mitarbeitende, Studierende und akademische Forschung kontinuierlich überwachen und bewerten, um sicherzustellen, dass die Innovation sich an dem akademischen Auftrag der jeweiligen Institution orientiert, den Wissenstransfer erleichtert, die Erfahrung in der Lehre verbessert und die akademischen Werte respektiert (Taebi et al., 2019). Mit Strategic-Foresight-Methoden und einem klaren ethischen Kompass können Hochschulen die Komplexität der Arbeitswelt der Zukunft effektiv bewältigen und dafür sorgen, dass ihre Bemühungen einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leisten.



### 3.3. Lebenslanges Lernen

Lebenslanges Lernen ist ein fortlaufender Prozess, im Zuge dessen sich Menschen Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen aneignen und aktuell halten, die erforderlich sind, um sich auf immer neue Technologien und auf

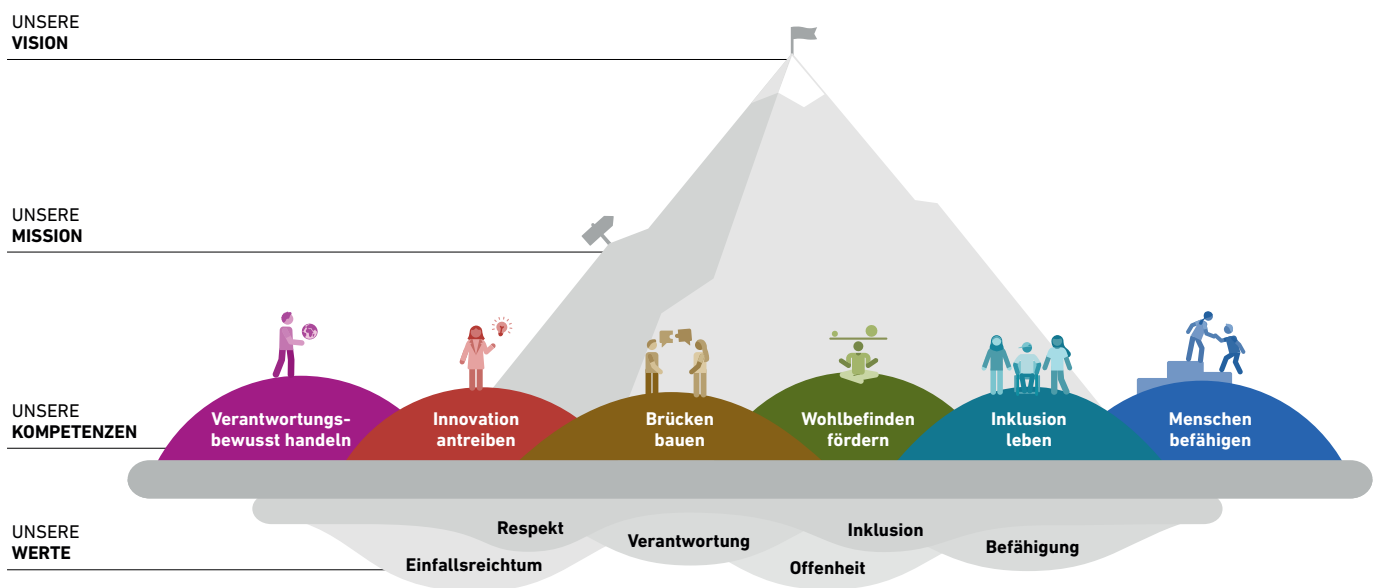


Abbildung 3: ETH Sozial- und Leadershipkompetenzen (Grafik: ETH Zürich / FS Parker)

sich verändernde soziale, ökonomische und ökologische Rahmenbedingungen einzustellen. Es bedeutet, die eigene Komfortzone zu verlassen, also sich über vertraute Grenzen hinauszuwagen und sich neuen Erfahrungen, Herausforderungen und Wachstumschancen zu stellen. Jenseits des Gewohnten und Bekannten erkundet man Neuland und erweitert den eigenen Horizont (Covey, 2020). Lebenslanges Lernen spielt in der Arbeitswelt der Zukunft eine zentrale Rolle. Mit ihrem Angebot an Möglichkeiten für lebenslanges Lernen stellen Hochschulen wie die ETH – diese beispielsweise mit ihrem «Lifelong Learning Hub» – sicher, dass ihre Mitarbeitenden und Dozierenden gut gerüstet sind, um in der sich wandelnden Arbeitswelt erfolgreich zu sein. Ausserdem fördern sie damit eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und unterstützen schlussendlich wichtige institutionelle Aufgaben wie Lehre, Forschung und Wissenstransfer.

Da KI und neue Technologien die Arbeitswelt weiter prägen, rechnet die Fachwelt mit einer steigenden Nachfrage nach Sozial- und Leadershipkompetenzen, die nicht künstlich repliziert werden können, wie etwa Empathie, Authentizität und die Fähigkeit, leistungs-

starke Teams zu inspirieren und zu motivieren, komplexe Ziele zu erreichen (Engelbert & Haggel, 2017; Harvard Business Review Press, 2021). Hochschulen müssen ihre Studierenden und Mitarbeitenden also darauf vorbereiten, diese entscheidenden menschlichen Kompetenzen zu nutzen, die relevant bleiben werden, wenn sich die Arbeitswelt weiterentwickelt. Genau das hat das Rektorat der ETH mit der Einführung des ETH-Kompetenzrasters für Studierende getan und auch die ETH als Ganzes stellt dies in den Mittelpunkt ihrer HR-Strategie. Konkret hat die Schulleitung der ETH im Jahr 2022 sechs Sozial- und Leadershipkompetenzen formell genehmigt, die den Weg und den Rahmen für lebenslanges Lernen an der ETH vorgeben (siehe Abbildung 3).

Darüber hinaus erfordert die standort-unabhängige Leitung von Teams zusätzliche Kompetenzen und Fertigkeiten wie beispielsweise Vertrauen aufzubauen und zu erhalten. Mithilfe geeigneter Methoden müssen Teamleitende im virtuellen Kontext ihre Teams zu kontinuierlicher Kommunikation ermuntern, mit jedem Teammitglied eine Vertrauensbasis aufbauen, die Zusammenarbeit fördern und ein Gefühl der Zugehörigkeit schaffen (Weigel

et al., 2020). In der ETH-Umfrage zur Arbeitswelt der Zukunft, in der Mitarbeitende in Führungspositionen anhand einer Prozentangabe zu bewerten hatten, inwieweit ihr Führungsstil zu mobil-flexiblen Arbeitsformen passt, lag die durchschnittliche Bewertung bei 67 Prozent. Knapp die Hälfte der Befragten gab an, dass sie ihr Führungsverhalten geändert hätten, weil es schwieriger geworden sei, den Zusammenhalt im Team zu erhalten. Dies unterstreicht, wie wichtig es ist, Sozial- und Leadershipkompetenzen zu entwickeln, etwa die Fähigkeit, Brücken zu bauen, das Wohlbefinden zu fördern und verantwortungsbewusst zu handeln. Abschnitt 4 dieses Positionspapiers enthält konkrete Empfehlungen, wie die Sozial- und Leadershipkompetenzen der ETH mit Blick auf die Arbeitswelt der Zukunft entwickelt und angewendet werden können.

Darüber hinaus legt die ETH Zürich Wert auf interne wie auch externe Jobmobilität, weil sie deren Bedeutung für das kontinuierliche Lernen, die Kompetenzentwicklung und die Anpassungsfähigkeit des wissenschaftlichen und technisch-administrativen Personals in der Arbeitswelt der Zukunft anerkennt. Indem sie offene Stellen auch intern ausschreibt, ermutigt sie ihre Mitarbeitenden, verschiedene Rollen zu erkunden, ihre Kompetenzen zu erweitern und wertvolle Einblicke in verschiedene Aspekte der Organisation zu gewinnen. Sie berücksichtigt jedoch gleichermaßen externe Bewerbungen, sodass ein fairer und inklusiver Ansatz für die Einstellung der besten Talente gewährleistet ist. Darüber hinaus unterstützt die ETH die externe Jobmobilität, indem sie befristeten angestellten wissenschaftlichen Mitarbeitenden Karriereberatung und Coaching anbietet und technischen und administrativen Mitarbeitenden die Möglichkeit gibt, ihre Kompetenzen zu erweitern, um ihre Beschäftigungsfähigkeit («employability») auf dem externen Arbeitsmarkt zu gewährleisten.



### 3.4. Diversität und Inklusion

Ein inklusiver Arbeitsplatz zeichnet sich dadurch aus, dass er Diversität, Gleichstellung, Chancengleichheit<sup>4</sup> und Fairness für alle Mitarbeitenden unabhängig von deren Hintergrund und Identität stärkt und achtet. Hochschulen haben grossen gesellschaftlichen Einfluss und daher auch eine Vorbildfunktion in Bezug auf Diversität und Inklusion. Durch aktive Förderung von Diversität, Gleichstellung und Inklusion sowie konkrete Massnahmen zur Beseitigung von Hindernissen, Diskriminierungen oder Benachteiligungen können Hochschulen eine Kultur schaffen, die Fairness und Gerechtigkeit fördert. Diese inklusive Arbeitskultur beschränkt sich nicht, bloss darauf, Vorschriften einzuhalten, sondern dient als Katalysator für Kreativität, Innovation und Produktivität und fördert gleichzeitig das Wohlbefinden und die Motivation der Mitarbeitenden. Ein inklusives Umfeld verbessert also nicht nur die Arbeitszufriedenheit, das Engagement und die Bindung der Mitarbeitenden, sondern hilft auch ungemein, Spitzenkräfte zu gewinnen und zu halten (Mor Barak et al., 2016).

Zur Arbeitswelt der Zukunft gehört auch, unterschiedliche Lebensweisen, Präferenzen und Bedürfnisse zu berücksichtigen, um flexible Arbeitsbedingungen zu bieten, die es den Menschen ermöglichen, ihre verschiedenen Lebensbereiche in Einklang zu bringen. Die ETH-Umfrage zur Arbeitswelt der Zukunft hat gezeigt, dass es für die ETH keine Einheitslösung gibt, denn hier trägt eine Vielzahl von Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Perspektiven, Bedürfnissen und Lebensumständen zum

<sup>4</sup> Im Sinne der Nichtdiskriminierung und der Chancengleichheit der Mitarbeitenden beim Zugang zu und bei der Nutzung von Möglichkeiten, Ressourcen und Rechten.

vielfältigen Gefüge der akademischen Gemeinschaft bei.

Aufgrund verschiedener Faktoren, die die Arbeitswelt der Zukunft prägen, wird die Förderung der Inklusivität an Hochschulen in Zukunft noch wichtiger werden. Es besteht ein wachsender Bedarf an interdisziplinärer Wissenschaft, in der die Kooperation zwischen verschiedenen Bereichen und Perspektiven für die Lösung komplexer Probleme unerlässlich ist (Facilitating Interdisciplinary Research, 2004). Auch der demografische Wandel erfordert einen inklusiven Ansatz, um den Bedürfnissen heterogener Gruppen von Studierenden und Dozierenden gerecht zu werden. Veränderte Einstellungen und ein stärkeres gesellschaftliches Bewusstsein haben die Erwartungen an inklusive Vorgehensweisen in allen Bereichendes Lebens in die Höhe geschraubt – auch im Wissenschaftsbetrieb. Darüber hinaus sind Hochschulen angesichts des verschärften globalen Wettbewerbs ständig gefordert, internationale Talente zu gewinnen, und für die Erreichung dieses Ziels spielt ein inklusives Umfeld eine entscheidende Rolle (Harvard Business Review Press, 2021).

In Anbetracht dieser aktuellen und zu erwartenden Entwicklungen in der Arbeitswelt der Zukunft hat die ETH unlängst «Inklusion leben» als eine ihrer sechs Sozial- und Leadershipkompetenzen definiert. Da letztere den Rahmen für die gesamte Personalentwicklung und andere HR-bezogene Prozesse (z. B. Rekrutierung) bilden, wird ein Bewusstsein für das Thema geschaffen. Zudem verhilft dies Mitarbeitenden dazu, entsprechende Zusammenhänge besser zu verstehen sowie mit ihrem Verhalten und ihren Einstellungen zu einer Kultur der Inklusion und Zugehörigkeit beizutragen. Darüber hinaus wird eine Diversity-Strategie<sup>5</sup> als verbindender Rahmen für die

breit gefächerten Bemühungen der ETH dienen, Diversität anzuerkennen und zu nutzen, Inklusion zu fördern und den Departementen und Schulleitungsbereichen bei der Ausrichtung auf diese Ziele zu helfen. Sie wird eine wesentliche Orientierungshilfe bei der Förderung von Inklusion als Kernwert der gesamten Hochschule sein.



### 3.5. Ökologische Nachhaltigkeit

Hochschulen tragen eine gesellschaftliche Verantwortung, die auch erfordert, dass sie ihren ökologischen Fussabdruck minimieren. Sie können ihre Werte mit der Notwendigkeit zum Schutz der Umwelt in Einklang bringen, indem sie auf nachhaltige Praktiken setzen, etwa indem sie Flächen und Gebäude besser auslasten, konsequent auf erneuerbare Energiequellen umstellen, den Verbrauch fossil basierter Materialien und Dienstleistungen verringern und die Ressourcen auf dem Campus schonen. Nachhaltigkeitsinitiativen an Hochschulen, beispielsweise zur Erleichterung und Förderung einer effizienten Raum- und Ressourcennutzung und zur deutlichen Verringerung von Emissionen, führen auch zu Kosteneinsparungen, die dazu genutzt werden können, neue Infrastruktur sowie die Lehre und Forschung zu fördern.

Bei flexiblen Arbeitsplatzkonzepten teilen sich die Mitarbeitenden Schreibtische und Arbeitsplätze, die aufgrund ihrer Gestaltung ein besseres Nutzungserlebnis bieten, und gleichzeitig reduzieren sie den Platz- und Ressourcenbedarf für herkömmliche Bürokonfigurationen. Erreicht wird dies, indem zusätzlich zum Standardschreibtisch innovative Elemente eingeführt werden, sogenannte Zonierungselemente. Sie verwandeln den herkömmlichen Arbeitsplatz in eine vielseitige Arbeitsumge-

<sup>5</sup>Die Diversity-Strategie wird derzeit entwickelt und wird auf der kommenden Diversity-Strategie für den ETH-Bereich basieren.

bung, die eine grössere Vielfalt an Arbeitsbereichen bietet und dadurch unterschiedlichen Arbeitsansätzen gerecht wird, etwa für wissenschaftliche und administrative Funktionen. Das Konzept geht über die reine Platzersparnis hinaus und berücksichtigt, welche Anforderungen Menschen an ein Büro stellen, warum sie dort sind und wie das Büro zur eigenen Arbeits-

weise passt und sie unterstützt. Indem Infrastruktur (z. B. Schreibtische, Labore) gemeinsam genutzt wird, können Hochschulen ihren materiellen Fussabdruck verringern, ihren Energieverbrauch senken und Verschwendung durch nicht ausgelastete Arbeitsplätze minimieren. Durch Desksharing können Hochschulen ihr Engagement für soziale Verantwortung



und Nachhaltigkeit demonstrieren und gleichzeitig von einem flexibleren und mobileren Arbeitsumfeld profitieren, das sich besser an die sich wandelnden Bedürfnisse der Mitarbeitenden anpassen lässt.

Der Bundesrat hat den ETH-Bereich am 18. Dezember 2020 beauftragt, mobil-flexibles Arbeiten und Desksharing für Standard-Büroarbeitsplätze einzuführen, die nicht an eine bestimmte technische oder bauliche Infrastruktur gebunden sind. Ziel war ein Desksharing-Verhältnis von 0,8 Arbeitsplätzen pro Vollzeitäquivalent oder weniger. Die zunehmende Nachfrage nach standortunabhängigem Arbeiten, die ambitionierten CO<sub>2</sub>-Reduktionsziele, potenzielle Budgeteinschränkungen und die steigende Inflation erfordern verstärktes Desksharing für technisches, administratives und wissenschaftliches Personal. Unter Nachhaltigkeits- und Kostenaspekten muss die ETH schnell handeln, um eine Unterauslastung von Büros, Labors und Arbeitsplätzen zu verhindern. Die erfolgreiche Umsetzung dieses Wandels erfordert eine gemeinsame Anstrengung verschiedener Verwaltungseinheiten, um Mitarbeitende, Organisation, Raum und Technologie zusammenzubringen. Geleitet wird diese Initiative vom Schulleitungsbereich Infrastruktur.

Ein prominentes Beispiel für die effektive Umsetzung eines flexiblen Arbeitsplatzkonzepts mit Desksharing ist das ETH-Gebäude Octavo, in dem ab Frühjahr 2024 drei Schulleitungsbereiche mit ihren administrativen Einheiten untergebracht sein werden: Infrastruktur, Personalentwicklung und Leadership sowie Finanzen und Controlling. Im Einklang mit der Vorgabe des Bundesrates werden die Arbeitsplätze im Gebäude grundsätzlich gemeinsam genutzt. Nach den Grundsätzen des Shared-Desk-Systems gibt es einerseits spezielle Bereiche für konzentriertes Arbeiten und vertrauliche Gespräche und andererseits ausgewiesene Besprechungszonen und Bereiche für informelle Zusammenarbeit als ideale Orte für

Pausen und spontanen Austausch. Die fortlaufende Bewertung der räumlichen Organisation mit Schwerpunkt auf Nutzungserfahrung und effizienter Raumnutzung gewährleistet regelmässige Evaluierungen und Verbesserungen. Die technischen und administrativen Mitarbeitenden, die von der Umstellung auf Desksharing betroffen sind, berichten von weitgehend positiven Erfahrungen, wobei viele, die anfangs skeptisch waren, die neue Arbeitsform mittlerweile begrüßen.

Das Gebäude Octavo dient der ETH als wertvolles Modell, um flexible Arbeitsplatzkonzepte zu testen und bei ihren verschiedenen Bereichen, einschliesslich der wissenschaftlichen Mitarbeitenden, dafür zu werben. In diesem Zusammenhang ist es jedoch wichtig, die Besonderheiten der wissenschaftlichen Arbeit und die speziellen Bedürfnisse von wissenschaftlichen im Vergleich zu technischen und administrativen Mitarbeitenden anzuerkennen und zu betonen, dass das Octavo nicht einfach als Blaupause dienen kann. Bei der Entwicklung gemeinsam genutzter Büroflächen für wissenschaftlich Tätige müssen diese Aspekte sorgfältig bedacht werden. Wissenschaftliche Arbeitsplätze sind spezielle Lern- und Arbeitsumgebungen, die einen regelmässigen – formellen wie auch informellen – Austausch ermöglichen müssen. Da wissenschaftliche Aufgaben oft hohe Konzentration erfordern, ist es von grösster Bedeutung, ausreichend ruhige Bereiche bereitzustellen. Weitere Unterschiede ergeben sich in Abhängigkeit davon, ob Mitarbeitende experimentell arbeiten oder nicht, denn hier sind differenzierte Lösungen für die Zeiteinteilung zwischen Labor und Schreibtisch gefragt. Ein effektiver Prozess zur Förderung des Desksharings bei wissenschaftlichen Mitarbeitenden der ETH muss diese Faktoren berücksichtigen. Er muss die effiziente Nutzung von Büro- und Laborräumen priorisieren, Leerstände minimieren und dadurch Mittel einsparen, die wieder in Forschung und Lehre

investiert werden können. Der Schulleitungsbereich Infrastruktur wird eine Initiative zur Einführung eines solchen differenzierten flexiblen Arbeitsplatzkonzepts innerhalb der akademischen Einheiten leiten und mit dem Schulleitungsbereich Personalentwicklung und Leadership sowie der Abteilung Hochschulkommunikation zusammenarbeiten. Ein solcher Prozess wird in hohem Masse partizipativ sein und mit einer gründlichen Bedarfsanalyse beginnen. Das daraus resultierende Konzept wird so breit angelegt sein, dass es hochschul-

weit effizient genutzt werden kann, und gleichzeitig spezifisch genug sein, um den unterschiedlichen Bedürfnissen der wissenschaftlichen Einheiten, Forschungsbereiche und Methoden an der ETH gerecht zu werden. Tabelle 1 gibt einen umfassenden Überblick über die möglichen Komponenten, die zu einem solchen Prozess gehören. Die konkrete Form eines solchen Prozesses wird vom Schulleitungsbereich Infrastruktur festgelegt.

Im September 2022 befragte der Stab Personalentwicklung und Leadership eine

Prozessschritte	Beispiele
1. Klare Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Transparente, lösungsorientierte Ziele definieren und die Projektorganisation festlegen.</li> <li>→ Die Projektsponsoren bestimmen.</li> <li>→ Klarheit über Rollen, Zuständigkeiten und Zeitrahmen schaffen.</li> <li>→ Den breiteren organisatorischen Kontext definieren.</li> <li>→ Schnittstellen zwischen Organisationsentwicklung und Immobilienstrategie skizzieren.</li> </ul>
2. Bedarfsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Nutzungsvertretende aus den Departementen auswählen, die bei der Planung, Entwicklung und Bewertung von Produkten, Dienstleistungen oder Systemen im Namen der Endnutzenden handeln und die entscheidend dazu beitragen, dass das Ergebnis den Bedürfnissen, Präferenzen und Erwartungen der tatsächlichen Nutzenden entspricht.</li> <li>→ Eine umfassende Umfrage und/oder Interviews durchführen, um die spezifischen Bedürfnisse und Präferenzen der wissenschaftlichen Mitarbeitenden zu verstehen.</li> <li>→ Das Verhältnis zwischen Labor- und Büroarbeit, den Bedarf an ruhigen Bereichen und andere spezifische Anforderungen ermitteln.</li> </ul>
3. Zuordnung der Mitarbeitenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Die Mitarbeitenden nach Rollen, Funktionen und Aufgaben gruppieren, um eine massgeschneiderte Raumzuweisung, Ressourcenplanung und Personalisierung der Arbeitsplätze zu ermöglichen.</li> </ul>
4. Ausgewiesene Bereiche und erforderliche Technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Spezielle Bereiche für ruhiges, fokussiertes Arbeiten schaffen, in denen sich wissenschaftlich Tätige ungestört konzentrieren können.</li> <li>→ Bestimmte Bereiche für Teambesprechungen, informelle/formelle Zusammenarbeit und Gruppendiskussionen ausweisen.</li> <li>→ Technologielösungen implementieren, um virtuelle Zusammenarbeit zu ermöglichen, wenn Teammitglieder nicht physisch anwesend sind.</li> </ul>
5. Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Flexible Regelungen für Mitarbeitende anbieten, die häufig zwischen Labor und Büro wechseln müssen.</li> </ul>
6. Change-Management-Aktivitäten: Schulungen und Leitlinien	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Einen strategischen Kommunikationsplan für das Stakeholder Engagement umsetzen – mit Schwerpunkt auf einer Change Story, die die Orientierung an den Zielen der Institution und das Commitment fördert. Klare Leitlinien für die effektive Nutzung gemeinsamer Bereiche vorgeben.</li> <li>→ Ein Schulungsangebot zur Nutzung gemeinsamer Ressourcen und zur Erhaltung eines kooperativen und respektvollen Arbeitsumfelds einrichten.</li> </ul>
7. Ermittlung von Pilotprojekten	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Vorgeschlagene Initiativen für eine nahtlose Umsetzung im Rahmen des Portfolios strategisch integrieren.</li> <li>→ Nach der Umsetzung zurückschauen, Lehren ziehen und diese bei künftigen Entscheidungen und kontinuierlichen Verbesserungen berücksichtigen.</li> </ul>
8. Überwachungs- und Feedbackmechanismus	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Ein Feedbacksystems zur kontinuierlichen Verbesserung flexibler Arbeitsplatzregelungen einrichten.</li> <li>→ Regelmässig Input der Mitarbeitenden einholen, um auf mögliche Sorgen einzugehen oder die Arbeitsplatzregelungen bei Bedarf anzupassen.</li> </ul>

Tabelle 1: Möglicher Prozess zur Entwicklung und Umsetzung eines flexiblen Arbeitsplatzkonzepts mit Desksharing für wissenschaftliche Mitarbeitende

Auswahl von ETH-Professorinnen und -Professoren (insgesamt sieben, vorwiegend Departmentsvorsteherinnen und -vorsteher) zu ihren Ansichten über die Arbeitswelt der Zukunft an der ETH und zu ihren Erfahrungen mit Desksharing. Die Antworten untermauern die bereits erwähnten Feststellungen über die Besonderheiten der wissenschaftlichen Arbeit und Zusammenarbeit. Da das Desksharing unter den wissenschaftlichen Mitarbeitenden weiter zunimmt, wird es immer wichtiger, konkrete Sorgen von Professorinnen, Professoren und anderen wissenschaftlichen Mitarbeitenden abzufragen und zu adressieren. Eine Sorge, die in den Interviews mit den ETH-Professorinnen und -Professoren auftauchte, betraf die Frage, ob sich Mitarbeitende mit der ETH identifizieren können, wenn sie keinen eigenen Schreibtisch haben. Einige meinten, dass die Identifikation bei einem Desksharing-Konzept geringer sei, andere dagegen waren davon überzeugt, dass sie auch durch andere Faktoren wie Zusammenarbeit, gemeinsame Projekte und gute Leadership aufgebaut werden kann. Die Forschung zeigt, dass sich Mitarbeitende im Kontext von Desksharing eher mit der Organisation identifizieren, Mitarbeitende mit festem Schreibtisch dagegen eher mit dem Team (Millward et al., 2007). Ausserdem zeigt sie, dass sich Desksharing bei massvoller Anwendung sogar positiv auf das Commitment der Mitarbeitenden auswirken kann (Worek et al., 2019). Darüber hinaus deuten die Ergebnisse darauf hin, dass individuelle Unterschiede, auch Persönlichkeitsunterschiede, Einfluss darauf haben können, wie ein Mensch auf bestimmte Arbeitsplatzregelungen reagiert. Hierzu ist allerdings noch weitere Forschung nötig (Bos et al., 2017). Die Ermittlung der spezifischen Bedürfnisse verschiedener Gruppen von wissenschaftlichen Mitarbeitenden und die Einführung eines Feedbackmechanismus gemäss Tabelle 1 werden entscheidend dazu beitragen, individuellen Unterschieden gerecht zu wer-

den. Indem sie flexiblere Arbeits- und Kooperationsformen fördert, die individuellen Bedürfnissen und Präferenzen Rechnung tragen, kann die ETH sowohl die Arbeitsergebnisse als auch die Gesamterfahrung der Mitarbeitenden verbessern.

Um flexible Arbeitsplätze, einschliesslich Desksharing, für wissenschaftliche Mitarbeitende erfolgreich einzuführen, ist es wichtig, wertvolle Erkenntnisse aus Desksharing-Praktiken zu gewinnen, die sich in ähnlichen Arbeitsumgebungen bewährt haben. So gibt es Beispiele für den effektiven Einsatz von Desksharing im wissenschaftlichen und experimentellen Umfeld. Der Balgrist Campus etwa ist ein Beispiel dafür, wie wissenschaftlich Tätige, darunter ETH-Angehörige, medizinische Fachkräfte und nicht-akademische Organisationen, in einem gemeinsamen Arbeitsbereich effektiv arbeiten und kooperieren können. Auf diesen Erfolgen aufbauend, gilt es nun, weitere Pilotprojekte und entsprechende Evaluierungsprozesse umzusetzen. Dadurch wird der Ansatz weiter optimiert und eine nahtlose Umstellung auf flexible Arbeitsplätze im spezifischen Kontext wissenschaftlicher Arbeitsumgebungen erleichtert.

Damit die ETH ihr Ziel erreicht, ihre Treibhausgasemissionen bis 2030 signifikant zu reduzieren, müssen Veränderungen in Richtung Arbeitswelt der Zukunft diesem Ziel entsprechen und in einer gemeinsamen Anstrengung umgesetzt werden. Um die Emissionen an der ETH wirksam zu senken, ist ein vielseitiger Ansatz nötig, der über Initiativen wie Desksharing hinausgeht. So wird etwa die Ausweitung der Möglichkeiten zu standortunabhängigem Arbeiten durch den Wegfall des täglichen Arbeitswegs zu einem signifikanten Rückgang der verkehrsbedingten CO<sub>2</sub>-Emissionen führen. Zudem hat die ETH im Jahr 2017 ein Flugreisen-Projekt (mit interaktivem Daten-Dashboard) lanciert. In dessen Mittelpunkt stehen die Erfassung und Meldung von



Daten, die Festlegung klarer Ziele sowie die Förderung von Transparenz und von Initiativen zur Minimierung der Umweltbelastung durch Flugreisen.



### 3.6. Wohlbefinden

Immer mehr Mitarbeitende erwarten ein Arbeitsumfeld, das ihr Wohlbefinden berücksichtigt, und dieser Erwartung möchten private Organisationen sowie öffentliche Einrichtungen auch zunehmend gerecht werden. Die Gründe dafür sind vielfältig – einfach vom Wohlbefinden als wichtigem Ziel an sich (Inceoglu et al., 2018) bis hin zur Steigerung von Leistung und Arbeitszufriedenheit und der Senkung der Kosten für Arbeitgebende und die Gesellschaft insgesamt (Kowalski & Loretto, 2017; Page & Vella-Brodrick, 2009). Die schwierigen Zeiten der Covid-19-Pandemie haben nochmals verdeutlicht, wie wichtig das Wohlbefinden und die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeitenden sind.

In den letzten Jahren hat das Interesse an der Work-Life-Balance im Wissenschaftsbetrieb und an den Auswirkungen des akademischen Arbeitsumfelds auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zugenommen (Fontinha et al., 2019, 2019; Rosa, 2022). Der Wandel zu einer digitaleren und standortunabhängigeren Arbeitsumgebung ist in vielerlei Hinsicht eine Gelegenheit, die Bedingungen für die Mitarbeitenden zu verbessern, wie in Abschnitt 3.1 ausgeführt. Allerdings kann dieser Wandel, wie schon erwähnt, auch negative Auswirkungen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden haben. Die Forschung zeigt, dass dies davon abhängt, welche Strukturen geschaffen werden und wie Teamleitende, Vorgesetzte und Mitarbeitende die Arbeitswelt der Zukunft gestalten (Inceoglu et al.,

2018; Ott et al., 2021; Page & Vella-Brodrick, 2009). Beispielsweise sollten Rollen und Erwartungen in Bezug auf digitales und standortunabhängiges Arbeiten sowohl auf institutioneller Ebene als auch innerhalb der einzelnen Teams geklärt werden (Ott et al., 2021). Als die ersten ETH-Mitarbeitenden nach dem Wendepunkt der Covid-19-Pandemie ins Büro zurückkehrten, lancierte der Schulleitungsbereich Personalentwicklung und Leadership im März 2022 eine zweiphasige Initiative für die Arbeitswelt der Zukunft. In der ersten Phase («Return to the Office») wurde ausdrücklich ein offener Dialog über Themen wie Rollen und Erwartungen gefördert und es wurden Workshop-Materialien und Plattformen für Kommunikation und Diskussion zur Verfügung gestellt. Der Erfolg solcher offenen Diskussionen hängt davon ab, inwieweit die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz psychologische Sicherheit empfinden. Ein von psychologischer Sicherheit geprägtes Arbeitsumfeld zeichnet sich dadurch aus, dass alle ohne Hemmungen oder Angst vor Repressalien Ideen teilen, sich frei äussern und an Diskussionen teilnehmen können. Auch hat sich gezeigt, dass die Förderung eines psychologisch sicheren Umfelds ein Schlüsselfaktor für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden ist und entscheidend dazu beiträgt, negative Auswirkungen von Homeoffice im neuen digitalen Zeitalter zu mildern (Parkin et al., 2022). Darüber hinaus wurde in der ETH-Umfrage zur Arbeitswelt der Zukunft subjektiv berichtet, dass psychologische Sicherheit einen signifikanten Einfluss auf das kreative Denken hatte, das wiederum mit «Work Engagement» (charakterisiert durch Vitalität, Hingabe und Aufgehen in der Arbeit) und der Teamleistung assoziiert war.

Die Möglichkeit, vom Ausland aus zu arbeiten, sofern die notwendigen Voraussetzungen erfüllt sind, ist ein weiteres flexibles Arbeitsmodell, das zur Förderung des Wohlbefindens der ETH-Mitarbeitenden beitragen

könnte. Eine solche Regelung würde den Mitarbeitenden zahlreiche Vorteile bieten, darunter die Möglichkeit, einen Aufenthalt im Ausland nach einer Konferenzteilnahme zu verlängern. Sie könnten diese Gelegenheit nutzen, um in andere Kulturen einzutauchen und ihre beruflichen Netzwerke zu erweitern. Die Flexibilität, während der Weihnachtszeit zu Hause bei der Familie sein zu können, insbesondere wenn der Campus geschlossen ist, fördert zudem die Work-Life-Balance und stärkt die persönlichen Beziehungen.

Die ETH Zürich hat die zunehmende Bedeutung des Wohlbefindens in der Arbeitswelt der Zukunft erkannt und «Wohlbefinden fördern» als eine ihrer sechs Sozial- und Leadershipkompetenzen definiert, um dieses Thema explizit in den Mittelpunkt zu stellen und ein breites Bewusstsein und Engagement dafür zu schaffen. Ausserdem bietet die ETH ihren Mitarbeitenden seit 2012 Mittagsveranstaltungen zum Thema Gesundheit an, die jeweils einen anderen Aspekt der Gesundheit behandeln. Eine Veranstaltung zeigte beispielsweise die positiven Auswirkungen von Techniken der Achtsamkeitsmeditation auf die psychische und physische Gesundheit auf. Je mehr Personalentwicklungsmassnahmen in Zukunft geschaffen werden, die auf den sechs Sozial- und Leadershipkompetenzen basieren, desto mehr Unterstützung wird zur Verfügung stehen, um die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern. Abschnitt 4 dieses Positionspapiers enthält auch Empfehlungen, wie das Wohlbefinden in der Arbeitswelt der Zukunft gefördert werden kann.



### 3.7. Institutioneller Wandel

Die Arbeitswelt der Zukunft bringt bedeutende Trends und Herausforderungen für Hochschulen mit sich und erfordert daher einen institutionellen Wandel. In einem sich rasch veränderndem Umfeld, das vermehrt unsicherer und unberechenbarer wird, kommt es immer mehr darauf an, sich schnell auf Veränderungen einstellen zu können. Hochschulen sind jedoch komplexe bürokratische Institutionen mit zahlreichen Hierarchieebenen und komplexen akademischen Strukturen, die schnelle Reaktionen auf Veränderungen zur Herausforderung machen. Um in dieser sich wandelnden Landschaft erfolgreich zu sein, müssen sich Hochschulen ein klares Ziel setzen, das an den Anforderungen der Arbeitswelt der Zukunft ausgerichtet ist. Mithilfe dieses Ziels können sie bürokratische Hindernisse überwinden und die nötige Flexibilität entwickeln, um den Wandel effektiv zu bewältigen. In Abschnitt 4 sind die Ziele zu finden, welche die ETH Zürich für die Arbeitswelt der Zukunft formuliert hat.

Um den Herausforderungen unserer Zeit zu begegnen und sich proaktiv für künftige Krisen zu rüsten, hat ETH-Präsident Joël Mesot im Jahr 2020 das Projekt rETHink initiiert. Das Projekt wurde durchgeführt, um die Weichen für die Weiterentwicklung der ETH Zürich als Organisation zu stellen und dafür zu sorgen, dass sie auch weiterhin konkurrenzfähig bleibt. Das Projekt rETHink sollte die Eigenverantwortung auf allen Stufen weiter stärken, flächendeckend ausgezeichnete professionelle Strukturen für die Betreuung und Personalführung etablieren, die strategische und operative Führung auf allen Stufen stärken und die Zusammenarbeit und die Werte pflegen und weiterentwickeln, die alle ETH-Angehörigen verbinden.

Der rETHink-Prozess hat nicht nur den Boden für die Initiative zur Arbeitswelt der Zukunft bereitet, sondern auch zur Umsetzung wirksamer Massnahmen geführt, darunter die Einrichtung eines neuen Schulleitungsbereichs Personalentwicklung und Leadership. Dieser Schulleitungsbereich hat die Hauptverantwortung in den Bereichen HR Beratung sowie HR Operations übernommen und legt einen klaren Fokus auf Leadershipentwicklung, lebenslanges Lernen, Diversität und Inklusion. Das Projekt rETHink hat wichtige Initiativen und Diskussionen rund um Werte und kulturellen Wandel angestossen, die für den Erfolg in der Arbeitswelt der Zukunft unerlässlich sind. Darüber hinaus hat es durch die Förderung der Zusammenarbeit zwischen Dozierenden und Mitarbeitenden aller Ebenen der Hochschule eine Kultur der offenen Diskussion und der flachen Hierarchien geschaffen. Es kann eine Herausforderung sein, in grossen öffentlichen Einrichtungen Veränderungen umzusetzen, doch das Projekt rETHink war ein überzeugendes Beispiel dafür, wie dies gelingen kann.

Wie viele Hochschulen weltweit ist auch die ETH wegen der rückläufigen Finanzierung durch die öffentliche Hand mit erheblichen Budgetkürzungen konfrontiert. Ausgestattet mit den institutionellen Erfahrungen und Fähigkeiten, die sie im Rahmen von rETHink entwickelt hat, wird sie schnell, kreativ und agil handeln müssen, um auf diesen erheblichen Rückgang der Ressourcen zu reagieren. Mehrere Sparmassnahmen wurden bereits umgesetzt. Die Herausforderung für die ETH und andere Hochschulen besteht darin, Wege zu finden, die Kosten unter Kontrolle zu halten und gleichzeitig eine qualitativ hochstehende Lehre und Forschung zu betreiben, die die Gesellschaft in die Lage versetzt, sich den noch grösseren Krisen und Herausforderungen zu stellen, die vor uns liegen. Das Projekt rETHink diente als eine organisational eingeleitete Veränderung, die massgeblich dazu beigetragen hat, die ETH für

künftige Herausforderungen zu rüsten. Es ist jedoch wichtig zu erkennen, dass äussere Einflüsse wie Budgetveränderungen auch als Fortschrittmotor wirken und zu weiteren Anpassungen und Innovationen führen. Tatsächlich gehen die von der Organisation gesteuerten Initiativen Hand in Hand mit extern getriebenen Veränderungen, was eine starke Synergie schafft, die der ETH den Weg in eine erfolgreiche und resiliente Zukunft ebnet, sowohl im Kontext der Arbeitswelt der Zukunft als auch darüber hinaus.

In der Arbeitswelt der Zukunft, in der Institutionen transformative Veränderungen durchlaufen, wird es immer wichtiger, Methoden zu nutzen, mit denen sich die Auswirkungen dieser Veränderungen messen lassen, und sich die Flexibilität zu bewahren, sich bei Bedarf anzupassen und darauf einzustellen. Eine effektive Möglichkeit, dies zu erreichen, ist es, regelmässig Befragungen der Mitarbeitenden zu einem breiten Themenspektrum durchzuführen, das sowohl gegenwärtige als auch zukünftige Arbeitsweisen umfasst. Diese Befragungen können ein wertvolles Instrument sein, um die Effektivität neuer Arbeitsstrukturen zu messen, verbesserungsbedürftige Bereiche zu ermitteln und wichtige Einblicke der Mitarbeitenden zu gewinnen, die von diesen Veränderungen unmittelbar betroffen sind. Mit dieser proaktiven Massnahme können Organisationen sicherstellen, dass sie in einer sich ständig weiterentwickelnden Arbeitswelt flexibel und reaktionsfähig bleiben und erkennen, dass die Arbeitswelt der Zukunft kein fernes Konzept ist, sondern eine Realität, die eine kontinuierliche Anpassung erfordert.

Schlussendlich haben die Mitarbeitenden selbst die Chance, ihre eigene Arbeitswelt der Zukunft an der ETH zu gestalten. Institutionen spielen zwar eine wichtige Rolle als Motor transformativer Veränderungen, aber der wahre Antrieb des Wandels sind die kollektiven Bemühungen und die aktive Beteiligung aller

Mitarbeitenden in der gesamten Institution. Entscheidend ist dabei eine wachstumsorientierte Denkweise – ein sogenanntes «Growth Mindset» –, also der Glaube an die Fähigkeit, durch Anstrengung und Beharrlichkeit zu lernen, sich zu entwickeln und anzupassen (Dweck, 2017). Indem sie eine Denkweise pflegen, die Herausforderungen begrüsst, Lerngelegenheiten ausfindig macht und Innovationen aufgreift, können alle ETH-Angehörigen ihre berufliche Entwicklung selbst in die Hand nehmen und zu einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung beitragen. Diese wachstumsorientierte Denkweise befähigt die einzelnen Mitarbeitenden, Veränderungen zu bewältigen, Hindernisse zu überwinden und die Gestaltung einer dynamischen und effektiven Arbeitswelt der Zukunft an der ETH voranzutreiben.

# 4. Die Ziele der ETH Zürich für die Arbeitswelt der Zukunft

Das vorliegende Papier enthält eine Analyse der zentralen Themen, die die Arbeitswelt der Zukunft an der ETH betreffen und unterstreicht die Bedeutung individueller Beiträge dazu, institutionelle Veränderungen anzustossen und zu festigen. Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse hat die ETH die folgenden Ziele für die Arbeitswelt der Zukunft formuliert:

Wir schaffen ein Arbeitsumfeld, das ambitionierte Ziele, Teamgeist, Wohlbefinden und persönliche Entwicklung fördert und zugleich eine Denkweise unterstützt, die auf Vertrauen und Eigenverantwortung beruht. Die Erfordernisse der Institution und der Arbeitsorganisation wie auch die unterschiedlichen Lebenssituationen unserer Mitarbeitenden werden ausgewogen berücksichtigt. Persönliche Interaktionen vor Ort stärken Kreativität, Innovation und einen vertrauensvollen Umgang miteinander. Auch durch flexible Arbeitsplätze ermöglichen wir unseren Mitarbeitenden, Handlungsspielraum zu gewinnen und sich zu entfalten bei gleichzeitig effektivem Kostenmanagement. Wir schaffen hybride Arbeitsweisen, indem wir digitale Lösungen gezielt einsetzen und die Mitarbeitenden befähigen, diese effektiv zu nutzen. An der ETH steht lebenslanges Lernen im Fokus, damit unsere Mitarbeitenden bestmöglich mit aktuellen und zukünftigen Anforderungen umgehen können. Dieser Ansatz trägt zur Nachhaltigkeit bei und macht die ETH zu einer attraktiven Arbeitgeberin, die sich konstant den neusten Erkenntnissen und Entwicklungen anpasst und mit der sich Menschen gern identifizieren.



# 5. Empfehlungen für alle Mitarbeitenden

Dieser Abschnitt enthält Anregungen und Empfehlungen, wie die ETH-Angehörigen die Arbeitswelt der Zukunft in ihren vielen Facetten angehen und gestalten können. Bei der Erreichung dieses Ziels helfen in vielen Fällen die sechs Sozial- und Leadershipkompetenzen der ETH, weshalb die Empfehlungen entsprechend gruppiert sind.

- Übernehmen Sie nachhaltige Praktiken wie Desksharing und die Minimierung dienstlicher Flugreisen. Erwägen Sie, die Raumnutzung zu überdenken, indem Sie die Vorteile des Teilens in Ihren Arbeitsablauf integrieren.
- Begründen Sie Ihre Entscheidung aktiv, transparent und respektvoll, wenn Sie einen Antrag (z. B. auf flexibles Arbeiten) ablehnen.

## 5.1. Verantwortungsbewusst handeln

### Für Mitarbeitende in Führungspositionen:

- Gestalten Sie den organisatorischen Wandel, indem Sie Vision sowie Sinn und Zweck von Veränderungen frühzeitig kommunizieren und die Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess einbinden<sup>6</sup>.
- Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und geben Sie klare Orientierung zum Umgang mit flexiblem und standortunabhängigem Arbeiten, zur klaren Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben und zu inklusivem Verhalten in einem Arbeitsumfeld, das immer diverser wird.
- Streben Sie im Team aktiv einen Konsens darüber an, wie Sie im modernen (hybriden) Arbeitsumfeld (zusammen) arbeiten wollen. Teilen Sie neu Hinzugekommenen die Ergebnisse mit und überprüfen Sie sie bei Bedarf.

### Für alle Mitarbeitenden:

- Hinterfragen Sie eigene Überzeugungen und Perspektiven in Bezug auf traditionelle Arbeitsweisen und versuchen Sie, Ihre Gewohnheiten zu ändern, wo dies hilfreich ist.
- Übernehmen Sie eine Mentalität des Teilens und Suchens von Gelegenheiten zur Zusammenarbeit oder zum Teilen von Wissen und Ressourcen.
- Setzen Sie auf nachhaltige Arbeitspraktiken wie das Schonen und Teilen von Ressourcen.

## 5.2. Innovation antreiben

### Für Mitarbeitende in Führungspositionen:

- Haben Sie den Mut, Arbeitsweisen zu verändern.
- Geben Sie Mitarbeitenden einen Zeitraum, in dem sie aus neuen Arbeitsweisen lernen und sich darauf einstellen können.
- Bilden Sie funktionsübergreifende und/oder interdisziplinäre Teams, um Inno-

<sup>6</sup> Im aktuellen Fall in Bezug auf flexibles Arbeiten, in Zukunft in Bezug auf andere wichtige Veränderungen.

vationen anzuregen und die Arbeit an neuen, sinnvollen und nachhaltigen Problemlösungen voranzutreiben.

#### **Für alle Mitarbeitenden:**

- Übernehmen Sie eine flexible und anpassungsfähige Denkweise, erkennen Sie neue Trends und Möglichkeiten der Zusammenarbeit und probieren Sie sie aus.
- Betrachten Sie Arbeit als Zusammenstellung von Tätigkeiten und nicht als Ort, an dem diese zu erledigen sind.
- Experimentieren Sie mit verschiedenen Lösungen für die Herausforderungen, die sich bei Desksharing und anderen zukünftigen Arbeitsmodellen ergeben.
- Seien Sie offen für neue Technologien, die zukünftige Arbeitsweisen unterstützen, und erkunden Sie diese.
- Gestalten Sie den institutionellen Wandel mit, indem sie sich aktiv an Veränderungsprozessen beteiligen.

### 5.3. Brücken bauen

#### **Für Mitarbeitende in Führungspositionen:**

- Vermitteln Sie Vertrauen in die Arbeitsprozesse Ihrer standortunabhängig arbeitenden Teammitglieder und in deren Fähigkeit, ihre Aufgaben erfolgreich zu bewältigen und selbständig zu arbeiten.
- Sorgen Sie für regelmässige Kommunikation innerhalb und ausserhalb der standortunabhängigen Arbeitsumgebung, indem Sie formelle und informelle Online-Kommunikationskanäle nutzen. Regelmässige Nachfragen und Einzelgespräche können Gelegenheiten schaffen, in denen Teammitglieder mögliche Bedenken offen äussern können.
- Seien Sie verfügbar und ansprechbar, wenn Mitarbeitende, die standortunab-

hängig arbeiten, Hilfe benötigen oder Fragen haben, und stellen Sie ihnen ausreichende Kommunikationsmöglichkeiten zur Verfügung, z. B. Instant-Messaging- oder Videokonferenz-Plattformen.

#### **Für alle Mitarbeitenden:**

- Kommunizieren Sie proaktiv und geben Sie direktes Feedback, wenn bei Veränderungsprozessen Informationen fehlen oder wenn es generell an Kommunikation mangelt.
- Tragen Sie zum Gemeinschaftsgefühl bei, indem Sie sich aktiv an Online-Zusammenkünften beteiligen. Schalten Sie bei Videokonferenzen die Kamera an und bringen Sie sich in Gesprächen voll ein.
- Nutzen Sie aktiv die Möglichkeiten zu spontanen Begegnungen und Gesprächen, die nur der physische Arbeitsplatz bietet. Stellen Sie sicher, dass Sie für Kolleginnen und Kollegen, die sich normalerweise vielleicht nicht an Sie wenden würden, ansprechbar und verfügbar sind.

### 5.4. Wohlbefinden fördern

#### **Für Mitarbeitende in Führungspositionen:**

- Fördern Sie die Work-Life-Balance, indem Sie flexible Arbeitsregelungen – etwa Möglichkeiten zu standortunabhängigem Arbeiten – anbieten, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, Arbeit und Privatleben erfolgreich zu bewältigen.
- Ermutigen Sie die Mitarbeitenden, klare Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen, etwa indem sie E-Mail-Apps in der Freizeit deaktivieren, andere über ihre Arbeitszeiten und Erreichbarkeit informieren, Kolleginnen und Kollegen die eigenen Grenzen vermitteln und

bei Grenzüberschreitungen Feedback geben, ihre Arbeitszeiten dokumentieren und klare Zeitfenster für Arbeit und Privatleben schaffen.

- Achten Sie in Ihrem Team auf mögliche negative Anzeichen wie Erschöpfung oder Isolation.

**Für alle Mitarbeitenden:**

- Kümmern Sie sich um sich selbst, indem Sie sich etwa Zeit für Bewegung, Meditation und Entspannung nehmen, um Ihre Widerstandskraft gegen alltägliche Stressoren zu stärken.
- Kommunizieren Sie Ihre eigenen Bedürfnisse in Bezug auf Arbeitszeiten und Work-Life-Balance. Beantragen Sie z. B. flexible Arbeitszeiten, arbeiten Sie im Homeoffice, um alltägliche Stressoren zu reduzieren, und teilen Sie Ihre Verfügbarkeit mit.
- Respektieren Sie die Freizeit und die persönlichen Grenzen Ihrer Kolleginnen und Kollegen. Vermeiden Sie es, sie in der Freizeit oder in den Ferien anzurufen oder ihnen Nachrichten zu schicken.
- Sprechen Sie über erwartete Beantwortungszeiten für E-Mails und andere Kommunikationsformen.

**5.5. Inklusion leben**

**Für Mitarbeitende in Führungspositionen:**

- Nutzen Sie die Möglichkeiten, eine diverse Belegschaft aufzubauen, indem Sie qualifizierte Personen einstellen, die sich in Bezug auf Werdegang, Geschlecht und Kultur unterscheiden.
- Informieren Sie die Mitarbeitenden über die wachsende Bedeutung von Inklusion und Diversität und kommunizieren Sie Ihre Erwartung, dass sie ein respektvol-

les und inklusives Umfeld fördern.

- Verteilen Sie Ihre Aufmerksamkeit gerecht auf alle Mitarbeitenden in einer standortunabhängigen Arbeitsumgebung und kommunizieren Sie aktiv mit ihnen.
- Berücksichtigen Sie bei Ihren Entscheidungen unterschiedliche Bedürfnisse (z. B. in Bezug auf Karriere- und Lebensphasen) und Persönlichkeitstypen (z. B. introvertiert/extravertiert), die Einfluss darauf haben können, wie und wo jemand am effektivsten arbeitet.

**Für alle Mitarbeitenden:**

- Erkennen Sie die zentrale Rolle der Inklusivität bei der Bewältigung der Herausforderungen, die innerhalb wie auch ausserhalb des akademischen Umfelds vor uns liegen.
- Fördern Sie eine offene und respektvolle Kommunikation am Arbeitsplatz, indem Sie aktiv zuhören und die Meinung anderer wertschätzen.
- Seien Sie aufmerksam gegenüber Lagerdenken, das sich durch unterschiedliche Arbeitspräferenzen ergeben kann, z. B. Arbeit im Homeoffice oder vor Ort, und beugen Sie ihm aktiv vor. Das gelingt Ihnen insbesondere, indem Sie die zugrunde liegenden Überzeugungen, die zu solchen Spaltungen beitragen, kennen und ansprechen.
- Ergreifen Sie Massnahmen zur Förderung der Inklusivität, indem Sie Fälle von Ausgrenzung oder Diskriminierung zur Sprache bringen.



## 5.6. Menschen befähigen

### Für Mitarbeitende in Führungspositionen:

- > Fördern Sie die Autonomie der Mitarbeitenden, indem Sie ihnen ein Gefühl der Eigenverantwortlichkeit und der Kontrolle über ihre Arbeit vermitteln.
- > Legen Sie mehr Wert auf Ergebnisse als auf bloße Anwesenheit am physischen Arbeitsplatz.
- > Geben Sie Feedback, anstatt Mikromanagement zu betreiben. Eigenverantwortliche und befähigte Mitarbeitende sind frei, im Rahmen der vorgegebenen Ziele und notwendigen Ressourcen zu agieren.
- > Coachen Sie Mitarbeitende, damit sie die Fertigkeiten entwickeln können, die zur eigenständigen Problemlösung in einem immer komplexer werdenden Arbeitsumfeld nötig sind.
- > Antizipieren und organisieren Sie die notwendigen Schulungen und Ressourcen, um die Weiterqualifizierung und Entwicklung der Mitarbeitenden zu unterstützen, etwa im Hinblick auf digitale Kompetenzen.

### Für alle Mitarbeitenden:

- > Nutzen Sie Möglichkeiten, sich als Reaktion auf veränderte Anforderungen weiterzuqualifizieren.
- > Finden und verfolgen Sie Möglichkeiten für Ihr eigenes berufliches Fortkommen und Ihre Kompetenzentwicklung mit Blick auf sich verändernde externe Anforderungen und persönliche Karriereziele.
- > Fördern Sie die berufliche Entwicklung Ihrer Kolleginnen und Kollegen, indem Sie Wissen und Expertise weitergeben.

# 6. Ausblick

Die Arbeitswelt der Zukunft umfasst verschiedene Themen, von denen manche für akademische Einrichtungen besonders relevant sind, wie dieses Papier zeigt. Weitere werden sicherlich hinzukommen. Die Arbeitswelt der Zukunft ist längst Gegenwart, und somit stellen wir zunehmend fest, was funktioniert und was nicht. Veränderungen werden oft innerhalb eines von Bund und ETH-Rat vorgegebenen Rahmens angestossen, und die ETH positioniert sich entsprechend, indem sie die richtigen Strukturen und Ressourcen zur Verfügung stellt. Wahrer Fortschritt und Erfolg im Hinblick auf die Arbeitswelt der Zukunft hängt jedoch von den Menschen ab, die aktiv werden, damit die ETH ihr Potenzial in Forschung, Lehre und Wissenstransfer verwirklichen kann. Dies erfordert, dass wir ein produktives Arbeitsumfeld schaffen, indem wir den Wandel begrüßen und Flexibilität, Innovation und Inklusivität fördern. Die Führungskräfte, die Dozierenden sowie die wissenschaftlichen und technisch-administrativen Mitarbeitenden der ETH spielen eine entscheidende Rolle dabei, die notwendigen Schritte zu unternehmen, um in der Arbeitswelt der Zukunft Erfolg und Wachstum zu erzielen. Das rETHink-Projekt hat gezeigt, dass es immer besser ist, einen Schritt voraus zu sein und den Weg zu innovativen und effektiven Lösungen aufzuzeigen, die nach Bedarf eingesetzt werden können, als von schnellen Veränderungen des Umfelds überrascht zu werden. Es ist essenziell, dass wir als Einzelne und als Hochschule den Wandel proaktiv annehmen und unsere Komfortzone verlassen, um uns nicht nur auf die Arbeitswelt der Zukunft einzustellen, sondern sie auch zu gestalten.

# 7. Quellen

- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., & Meyer, M. (Eds.). (2021). *Fehlzeiten-Report 2021: Betriebliche Prävention stärken – Lehren aus der Pandemie*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-63722-7>
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The Evolution of Working from Home. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper No. 2023-116. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4564075>
- Baudot, L., & Kelly, K. (2020). A Survey of Perceptions of Remote Work and Work Productivity in the United States during the COVID-19 Shutdown. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3646406>
- Bienefeld, N., Gerlach, A., Grote, G., Koller, L., Pfrombeck, J., & Schneider, L. (2021). Winter 20/21; 2nd ETH Covid-19 remote working study. [https://ethz.ch/content/dam/ethz/associates/services/News/service-news/2021/210603\\_townhall\\_emotionale\\_fitness/2nd%20report%20ETH%20study%20on%20remote%20working%20and%20virtual%20collaboration%20Winter%202021.pdf](https://ethz.ch/content/dam/ethz/associates/services/News/service-news/2021/210603_townhall_emotionale_fitness/2nd%20report%20ETH%20study%20on%20remote%20working%20and%20virtual%20collaboration%20Winter%202021.pdf)
- Bos, N., Molinaro, K., Perrone, A., Sharer, K., & Greenberg, A. (2017). Workplace Satisfaction Before and After Move to an Open Plan Office—Including Interactions with Gender and Introversion. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 61(1), 455–459. <https://doi.org/10.1177/1541931213601594>
- Covey, S. R. (2020). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change (Revised and updated [edition])*. Simon & Schuster.
- Donkin, R. (2010). *The Future of Work*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9780230274198>
- Dweck, C. (2017). *Mindset: Changing the way you think to fulfil your potential (Revised edition)*. Robinson.
- Engelbert, C., & Hagel, J. (2017). Tom Friedman on jobs, learning, and the future of work. *Deloitte Review*, 21. <https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/collections/issue-21/Deloitte-Review-Issue21.pdf>
- Facilitating Interdisciplinary Research (p. 11153). (2004). National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/11153>
- Fontinha, R., Easton, S., & Van Laar, D. (2019). Overtime and quality of working life in academics and nonacademics: The role of perceived work-life balance. *International Journal of Stress Management*, 26(2), 173–183. <https://doi.org/10.1037/str0000067>
- George, T. J., Atwater, L. E., Maneethai, D., & Madera, J. M. (2022). Supporting the productivity and wellbeing of remote workers. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100869. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100869>
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2), 74–80. <https://doi.org/10.1108/00438020210418791>
- Harvard Business Review Press (Ed.). (2021). *The future of work*. Harvard Business Review Press.
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2008). 'I'm Home for the Kids': Contradictory Implications for Work-Life Balance of Teleworking Mothers. *Gender, Work & Organization*, 15(5), 454–476. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00413.x>
- Howard, J. (2019). Artificial intelligence: Implications for the future of work. *American Journal of Industrial Medicine*, 62(11), 917–926. <https://doi.org/10.1002/ajim.23037>

- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Khalifa, M., & Davison, R. (2000). Viewpoint: Exploring the telecommuting paradox. *Communications of the ACM*, 43(3), 29–31. <https://doi.org/10.1145/330534.330554>
- Kowalski, T. H. P., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229–2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>
- Millward, L. J., Haslam, S. A., & Postmes, T. (2007). Putting Employees in Their Place: The Impact of Hot Desking on Organizational and Team Identification. *Organization Science*, 18(4), 547–559. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0265>
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M.-K., Hsiao, H.-Y., & Brimhall, K. C. (2016). The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305–333. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1138915>
- Ott, I., Widler, J., Knecht, M., & Meier, L. L. (2021). Always on – Grenzen ziehen zwischen Arbeits- und Privatleben in der digitalisierten Arbeitswelt. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, & M. Meyer (Eds.), *Fehlzeiten-Report 2021* (pp. 217–232). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-63722-7\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-662-63722-7_13)
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The ‘What’, ‘Why’ and ‘How’ of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Parkin, A. K., Zadow, A. J., Potter, R. E., Afsharian, A., Dollard, M. F., Pignata, S., Bakker, A. B., & Lushington, K. (2022). The role of psychosocial safety climate on flexible work from home digital job demands and work-life conflict. *Industrial Health*, 2022–0078. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2022-0078>
- Rosa, R. (2022). The trouble with ‘work–life balance’ in neoliberal academia: A systematic and critical review. *Journal of Gender Studies*, 31(1), 55–73. <https://doi.org/10.1080/09589236.2021.1933926>
- Taebi, B., Van Den Hoven, J., & Bird, S. J. (2019). The Importance of Ethics in Modern Universities of Technology. *Science and Engineering Ethics*, 25(6), 1625–1632. <https://doi.org/10.1007/s11948-019-00164-6>
- Tamers, S. L., Streit, J., Pana-Cryan, R., Ray, T., Syron, L., Flynn, M. A., Castillo, D., Roth, G., Geraci, C., Guerin, R., Schulte, P., Henn, S., Chang, C., Felkner, S., & Howard, J. (2020). Envisioning the future of work to safeguard the safety, health, and well-being of the workforce: A perspective from the CDC’s National Institute for Occupational Safety and Health. *American Journal of Industrial Medicine*, 63(12), 1065–1084. <https://doi.org/10.1002/ajim.23183>
- Tremblay, D. G., & Thomsin, L. (2012). Telework and mobile working: Analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 100. <https://doi.org/10.1504/IJWI.2012.047995>
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- Weichbrodt, D. J. (2022). Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit. <http://dx.doi.org/10.26041/fhnw-4458>
- Weigel, A., Niehaves, B., Oschinsky, F., & Schlechtinger, M. (2020). Leading Virtual Teams – A Literature Review.
- Worek, M., Covarrubias Venegas, B., & Thury, S. (2019). Mind Your Space! Desk Sharing Working Environments and Employee Commitment in Austria. *European Journal of Business Science and Technology*, 5(1), 83–97. <https://doi.org/10.11118/ejobsat.v5i1.159>

**Kontakt**

ETH Zürich

Personalentwicklung und Leadership

Octavo OCT

Binzmühlestrasse 130

8092 Zürich

[www.ethz.ch/vppl](http://www.ethz.ch/vppl)

**Impressum**

**Herausgeber** ETH Zürich, Vizepräsidium für Personalentwicklung und Leadership

**Autoren** Dr. Sara van Leeuwen und Maximilian Buyken

**Feedback und Verbesserungen** ETH Bereich Infrastruktur und ETH Sustainability

**Korrekturen und Bearbeitung** Eileen Karen Rudd Gloor

**Design** Michael Nitsch, null-oder-eins visuelle gestaltungen

**Bildmaterial** erstellt mit dem DALL-E-KI-Programm

**Danksagungen** Wir danken unserer ehemaligen Kollegin Ernestine Hildbrand für ihre Beiträge zum Vorabentwurf