

# Fünf Fehler bei der hybriden Arbeit, die es zu vermeiden gilt

**Den Angestellten geht es um mehr als nur Geld und die Möglichkeit der Distanzarbeit.**

🕒 Lesen 8 Minuten

„Rückkehr ins Büro“, „hybrides Arbeiten“, „die große Resignation“ — solche Schlagzeilen finden sich zurzeit überall. Die Pandemie hat die Art und Weise, wie wir arbeiten für immer verändert. Dies stellt Unternehmen vor vielfältige Herausforderungen und kann darüber entscheiden, wer zu den Gewinnern gehört und wer untergeht.

Steelcase beschäftigt sich seit mehr als 100 Jahren damit, wie und wo Menschen arbeiten. Unsere neuesten Erkenntnisse zur Stimmungslage von Bürobeschäftigten überraschen in mancherlei Hinsicht, gleichzeitig bestätigen sie auch unsere Hypothesen. Beispielsweise gaben doppelt so viele Menschen an, dass sie lieber von zu Hause aus arbeiten möchten. Und das, obwohl sie hierbei oft gekrümmt an Tischen oder Sofas sitzen und die Büroumgebung fürs produktive Arbeiten deutlich besser geeignet sein sollte. Wie kann das sein?

Wir können auch nicht bestätigen, dass ‚die Liebe mit der Entfernung wächst‘. Das Magazin [The Atlantic](#) bezeichnet das hierbei entstehende Phänomen als „Rezession des Vertrauens“. Studien belegen – je länger der Zeitraum, in dem Menschen einander nicht sehen, umso geringer das Vertrauen zueinander. Dies gilt für Führungskräfte, Angestellte und Kolleg\*innen gleichermaßen. Fehlendes Vertrauen birgt Risiken für Innovation, Produktivität und Mitarbeiterbindung. Führungskräfte verstehen, dass sie dafür sorgen müssen, dass die Angestellten einander wieder live sehen – von 87 % der Mitarbeiter\*innen wird erwartet, dass sie zumindest einen Teil ihrer wöchentlichen Arbeitszeit im Büro verbringen, zeigt die Steelcase-Studie.

Zusätzlich zu dieser Herausforderung gibt es noch eine Krise bei der Talentgewinnung und -haltung. [Forbes berichtet](#), dass Führungskräfte alles in ihrer Macht Stehende tun, damit ihre Angestellten nicht kündigen sowie um neue Talente zu gewinnen — von höheren Gehältern, zusätzlichen Benefits, Boni für die Mitarbeiterbindung bis hin zu noch mehr Flexibilität. Die neue Steelcase-Studie zeigt allerdings, dass die Mitarbeiter\*innen etwas viel Wichtigeres vermissen.

Im Herbst 2021 werteten die Forscher von Steelcase WorkSpace Futures die Aussagen von 5.000 Büroangestellten aus 11 Ländern aus. Die Ergebnisse zeigen, dass Führungskräfte fünf Fehleinschätzungen begehen. Sie glauben, zu wissen, was der Arbeitsplatz bieten sollte. Dies stimmt allerdings nicht mit dem überein, was sich die Angestellten wirklich wünschen.

## **FEHLEINSCHÄTZUNG NR. 1: TALENTMANAGEMENT REIN GESCHÄFTLICH BETRACHTEN**

Harvard Business Review berichtet: „Es ist unerlässlich, dass die Unternehmensführung daran arbeitet, vertrauensvolle Beziehungen aufrechtzuerhalten und wieder zu stärken — zu ihren Mitarbeiter\*innen und untereinander. Unternehmen, die dies nicht tun, riskieren Produktivitäts- und Innovationseinbußen sowie die Abwanderung der Mitarbeiter\*innen. Die Angestellten wünschen sich ein Zugehörigkeitsgefühl, Wertschätzung und eine gute Work-Life Balance. Überraschenderweise sind die Möglichkeit zur Fernarbeit oder ein unzureichendes Gehalt hingegen weniger wichtig, zeigt eine aktuelle Studie von McKinsey. Natürlich wünschen sich die Menschen dennoch mehr Flexibilität und ein höheres Gehalt. Wer aber versucht, Talente zu gewinnen und zu halten und sich hierbei nur auf Fernarbeit und Gehalt verlässt, schafft eine rein geschäftliche Beziehung zu den Angestellten. Führungskräften ist häufig nicht klar, welche Bedeutung dem Arbeitsplatz zukommt.

Als die Steelcase-Forscher\*innen Faktoren wie Gehalt, Arbeitsweg, Dauer der Arbeitsvertrags und die Möglichkeit, hybrid zu arbeiten verglichen, stellten Sie überrascht fest, dass für Mitarbeiterengagement, Produktivität und Zugehörigkeit am meisten ins Gewicht fällt, ob die Menschen gerne vor Ort im Büro ihres Unternehmens arbeiten.

**Ob die Angestellten gerne vor Ort im Unternehmen arbeiten, hat einen entscheidenden Einfluss auf ihr Engagement, ihre Produktivität und darauf, ob sie sich mit dem Unternehmen identifizieren können.**

Wenn es um Mitarbeiterbindung geht, ist von allen Faktoren nur die Dauer des Arbeitsvertrags wichtiger als die Frage, ob die Menschen gerne im Büro arbeiten.

### **Folgendes trifft auf Menschen zu, die gerne im Büro arbeiten:**

Sie sind um  
**33 %**  
engagierter

Sie identifizieren sich  
um  
**30 %**  
stärker mit der  
Unternehmenskultur

Sie sind um  
**9 %**  
produktiver

Die Wahrscheinlichkeit  
einer Kündigung ist um  
**20 %**  
geringer

Fazit: Es spielt durchaus eine Rolle, ob den Mitarbeiter\*innen ihr Büro gefällt – vielen Führungskräften ist dies nicht klar. Das Engagement bei der Arbeit ist bei Angestellten, die gerne im Büro arbeiten, deutlich höher. Sie identifizieren sich außerdem stärker mit der Unternehmenskultur, kündigen seltener und sind etwas produktiver.

Erfahren Sie mehr – unter anderem die Studienergebnisse der 11 Länder nach Land aufgeschlüsselt.

## **FEHLEINSCHÄTZUNG NR. 2: ANPASSUNG DER RICHTLINIEN OHNE ANPASSUNG DES RAUMS**

Der Übergang zu hybriden Arbeitsmodellen und zu einer geringeren Anzahl an zugeordneten Arbeitsplätzen hat zur Folge, dass eine neue Gruppe an Arbeitsplatznomaden entsteht: Menschen ohne ein echtes ‚Zuhause‘ im Büro. Zwar trägt die Verringerung der Raummenge dazu bei, Kosten zu sparen, Führungskräfte sollten aber berücksichtigen, wie einsam und isoliert sich die Menschen in den letzten zwei Jahren gefühlt haben. Hybride Arbeit erfordert auch neue Arbeitsweisen. Zusätzlich haben sich die Erwartungen der Angestellten verändert – das Büro von früher kann diese nicht mehr erfüllen.

### **Warum Menschen möglicherweise lieber von zu Hause aus arbeiten**



Wenig überraschend: Die Mitarbeiter\*innen im Büro arbeiten häufiger in offenen Arbeitsumgebungen. Die dort anwesenden Kolleg\*innen lenken manchmal mehr ab als die eigenen Kinder oder Haustiere. Es überrascht auch nicht, dass in traditionell gestalteten Büros mehr Angestellte (57 %) als Manager\*innen (37 %) im Open Space arbeiten. Die Diskrepanz zwischen dem Maß an Einfluss, den man im Home-Office über die Privatsphäre hat im Vergleich zum Büro kann dazu beitragen, dass die Angestellten den eigenen Esstisch dem Büro vorziehen.

Und dennoch bieten Unternehmen weltweit immer weniger zugeordnete Arbeitsbereiche und mehr offene Arbeitsflächen für die hybride Arbeit.

### **Angestellte, denen weniger zugeordnete Arbeitsbereiche zur Verfügung stehen als vor der Pandemie:**



Fazit: Der Arbeitsplatz muss sich ändern, um auf neue Verhaltens- und Arbeitsweisen einzugehen, die Menschen wieder ins Büro zurückzuholen und eine ansprechende Kultur zu schaffen. Den Angestellten einen Treffpunkt zu bieten, wie z.B. einen Teambereich, schafft ein Zugehörigkeitsgefühl und einen komfortablen, familiären Ort, an dem sie ihre Teamkolleg\*innen treffen und sich zu Hause fühlen können. Wenn es keine zugeordneten Arbeitsplätze gibt, aber die Möglichkeit, einen Arbeitsplatz zu reservieren, wissen die Angestellten, was im Büro auf sie zukommt. Zu verstehen, was die Mitarbeiter\*innen zur Rückkehr ins Büro motiviert, gibt Führungskräften die Möglichkeit, die Strategie für hybrides Arbeiten mit ihrer Immobilienstrategie in Einklang zu bringen. Beispielsweise wäre es denkbar, zugeordnete Arbeitsplätze im Büro nicht gemäß der Unternehmenshierarchie zu vergeben, sondern gemessen daran, wie oft jemand wirklich ins Büro kommt.

### **FEHLEINSCHÄTZUNG NR. 3: DAS WICHTIGSTE ÜBERSEHEN: MENSCHEN WOLLEN KONTROLLE + ZUGEHÖRIGKEIT**

Führungskräfte konzentrieren sich darauf, flexible Arbeitsplatzrichtlinien zu schaffen. Aber hybride Modelle allein reichen nicht aus, um den Wunsch nach Kontrolle und Zugehörigkeit zu erfüllen und die benötigte Privatsphäre zu bieten. Es ist erstaunlich, wie wichtig es den Mitarbeiter\*innen ist, in Bezug auf ihren Arbeitsplatz mitreden zu können.

**Sie wären sogar bereit, ihre Home-Office-Tage aufzugeben, wenn ihnen stattdessen im Büro ein eigener Schreibtisch zur Verfügung gestellt wird.**

Von den 11 teilnehmenden Ländern ([ganzen Report herunterladen](#)) weichen einzig Australien, Kanada und das Vereinigte Königreich von diesem Trend ab wünschen sich mehr Flexibilität bzgl. zugeordneter Arbeitsplätze. Die Angestellten möchten somit einerseits von zu Hause aus arbeiten, aber dennoch einen festen Arbeitsplatz im Büro haben. Diese widersprüchliche Haltung weist darauf hin, wie wichtig es ihnen ist, darauf Einfluss zu nehmen, wie sie arbeiten.

Fazit: Viele Führungskräfte haben den Übergang zu hybriden Arbeitsmodellen gestartet und verfolgen dabei nur gute Absichten — ihren Mitarbeiter\*innen mehr Autonomie und Kontrolle im Berufsleben zu geben. Aber hybride Arbeitsweisen alleine reichen nicht, um ein Zugehörigkeitsgefühl zu schaffen und ihnen das gewünschte Maß an Einfluss zu bieten. Die Angestellten wünschen sich einen Ort, an dem sie sich bei der Arbeit zu Hause fühlen können.

#### **FEHLEINSCHÄTZUNG NR. 4: FOKUSARBEIT AUSSER ACHT LASSEN**

Die neue hybride Arbeitswelt hat zur Folge, dass wir alle mehr Zeit in Videocalls verbringen — alleine oder gemeinsam im Büro mit Kollegen. Die Angestellten sagen sogar, dass die hybride Zusammenarbeit zu den wichtigsten Arbeitsaspekten gehört und seit Beginn der Pandemie noch deutlich an Bedeutung gewonnen hat. Aber Zusammenarbeit ist nicht das Einzige, was im Büro stattfindet. Einige Unternehmen planen Arbeitsumgebungen, die ausschließlich auf Zusammenarbeit ausgerichtet sind. Aber wenn Führungskräfte die Mitarbeiter\*innen wieder ins Büro bringen möchten, müssen sie auch Bereiche mit Privatsphäre zur Verfügung stellen. Fehlen diese, dann wurde versäumt darauf zu achten, wie die Menschen arbeiten. Denn wer ins Büro kommt, wird höchstwahrscheinlich nicht den gesamten Tag mit anderen zusammenarbeiten. Es gibt auch Phasen, in denen man alleine konzentriert arbeitet.

##### **Was im Büro jetzt wichtiger ist**

64 % - Bereiche zur hybriden Zusammenarbeit

**62 % - Nischen für einzelne Personen zur Nutzung in hybriden Besprechungen**

**61 % - Privatsphäre**

**58 % - Arbeitsplatz, der komplett oder teilweise abgeschlossen ist**

57 % - Reservierbare Arbeitsplätze

52 % - Flexible Möblierung

52 % - Informelle Räume zum Austausch mit Kolleg\*innen

49 % - Große Anzahl an Räumen zur Zusammenarbeit

47 % - Nachhaltige Büroeinrichtung

Fazit: Es ist an der Zeit, Besitzansprüche in Bezug auf Arbeitsraum neu zu definieren und den Angestellten Privatsphäre zu bieten, unabhängig davon, ob ihnen ein privates Büro zur Verfügung steht oder nicht. In vielerlei Hinsicht verändert sich das Konzept der Besitzansprüche bereits. Wir fühlen uns wohl dabei, das Haus eines anderen zu ‚besitzen‘, wenn wir beispielsweise Airbnb nutzen. Den Angestellten mehr Optionen in Bezug auf die gewünschte Privatsphäre im Büro zu bieten kann vieles bedeuten — private Büros, abgegrenzte Arbeitsplätze mit visueller Privatsphäre oder reservierbare Nischen oder Arbeitsplätze.

#### **FEHLEINSCHÄTZUNG NR. 5: FALSCHER WAHRNEHMUNG SEITENS DER FÜHRUNGSKRÄFTE**

Frühere Studien fanden heraus, dass für Führungskräfte in ihrem Home-Office die Arbeitsbedingungen besser sind und sie die Rückkehr ins Büro ebenfalls positiver wahrnehmen als andere Angestellte. Zwar trifft es zu, dass es durchaus legitim ist, wenn sie für ihre Arbeit andere Räume nutzen. Es muss ihnen aber bewusst sein, dass ihre positiv wahrgenommene Arbeitsrealität nicht zwingend mit der der Büroangestellten übereinstimmt.

### **Führungskräfte arbeiten lieber im Unternehmen.**

Es ist nicht überraschend, dass Führungskräfte lieber vor Ort im Unternehmen arbeiten, da sie dort mehr Privatsphäre haben, als andere Angestellte. Obwohl sie weniger Zeit (31 %) mit Fokussarbeit verbringen als andere Angestellte (51 %), steht ihnen sehr viel häufiger ein privates Büro zur Verfügung.

### **Führungskräften stehen häufiger private Büros zur Verfügung.**

Fazit: Die Meinung der Angestellten hat mehr Gewicht denn je. Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass die Bedürfnisse der Angestellten erfüllt werden, insbesondere derer, die lange Zeit nicht mehr im Büro waren. Führungskräfte müssen sich auch darüber im Klaren sein, dass ihr Erleben der Pandemiezeit nicht mit dem der Mehrheit der Mitarbeiter\*innen übereinstimmt. Sie sollten erwägen, die Arbeitsumgebung so anzupassen, dass sie für größere Gruppen besser geeignet ist.

---

Laden Sie den Steelcase Global Report herunter, um die Studienergebnisse für die einzelnen Länder anzusehen und unsere neuen Lösungen zur Gestaltung ansprechender Arbeitsbereiche für die hybride Arbeit kennenzulernen.

## **STEELCASE GLOBAL REPORT HERUNTERLADEN**