

## WIE ARBEITEN WIR HEUTE UND IN ZUKUNFT? NEW WORK WIRD HYBRID.

Im Rahmen einer Umfrage haben wir im Sommer diesen Jahres 100 Geschäftsführer:innen, Führungskräfte und Mitarbeitende gefragt, wie sie aktuell arbeiten und die Entwicklungen rund um das Thema „New Work“ einordnen. Auf den folgenden Seiten haben wir die zentralen Ergebnisse und Ableitungen aus der Untersuchung für Sie zusammengestellt.

Wer hat geantwortet?

Im Durchschnitt sind die Teilnehmenden 41 Jahre alt, ½ der Teilnehmenden arbeitet in Unternehmen bis 50 Mitarbeitende, ein Drittel kommt aus Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden. Die Teilnehmenden sind überwiegend aus den Bereichen Dienstleistungsbranche (27%), Immobilienwirtschaft (20%) und Baugewerbe (11%).

### MANAGEMENT SUMMARY

**New Normal** Homeoffice wurde durch die Pandemie vielfach aufoktroiert. Für die Zukunft müssen Unternehmen Arbeitsformen finden, die zu ihrer Kultur passen.

**Digitale Kommunikation** wird als effektiv und als Chance für eine überregionale Vernetzung wahrgenommen. Sie ist mittlerweile fest im Arbeitsalltag verankert. Optimierungspotenzial besteht mit Blick auf die Meetingfrequenz und -effizienz. Bemängelt wird der fehlende persönliche Kontakt und eine zunehmende Informationsflut.

**Motivation und Leistungsfähigkeit** Mitarbeitende sind im Büro und Homeoffice nahezu gleich motiviert. Die Leistungsfähigkeit ist im Homeoffice signifikant höher. Sie steigt mit einer guten technischen Ausstattung und komfortablen Platzverhältnissen.

**Desk-Sharing** setzt sich zunehmend durch und passt zur vielschichten Verteilung der Arbeitszeit auf Einzel- und Gruppenarbeiten, Dienstreisen und Telefonkonferenzen.

**Hybrides Arbeiten** verbindet die Vorteile von Büroarbeit und Homeoffice und schafft maximale Flexibilität für die unterschiedlichen Aufgaben der Mitarbeitenden.

**Bürogestaltung** Mitarbeitende wollen je nach Aufgabenprofil im Büro, von Zuhause oder mobil Arbeiten. Moderne Büros schaffen die Grundlage für dieses hybride Arbeiten. Sie bieten Raum für Begegnung sowie Austausch und unterstützen Wohlbefinden und Effektivität der Mitarbeitenden. Wichtig bei der Einführung neuer Konzepte: auf individuelle Bedürfnisse von Abteilungen eingehen und die Belegschaft mit einbeziehen.

### UNTERNEHMEN MÜSSEN IHR NEW NORMAL ERST FINDEN

Homeoffice wurde im vergangenen Jahr verstärkt angeordnet. Nun geht es für Unternehmen darum zu prüfen, welche Arbeitsformen zur Unternehmenskultur passen. Die „digitale“ Arbeit etabliert sich als gleichwertiger Partner zur Präsenz. Mitarbeitende bewerten, an welchem Arbeitsort die Tätigkeit am effektivsten erbracht werden kann. Das Büro als ausschließlichen Arbeitsort können sich nur noch wenige vorstellen: lediglich 4 % sehen eine 100 %-ige Anwesenheit im Büro perspektivisch als geeignet an. Dahingegen wünschen sich etwa ein Viertel mehr als 50 % Homeoffice-Anteil. Weitere 10 % können sich sogar vorstellen, 80 % und mehr ihrer Zeit im Homeoffice zu arbeiten. Kolleg:innen schalten sich digital zu. Vielen Büroflächen fehlt es noch an entsprechenden Räumen und der Technik, um Kolleg:innen vor Ort und digital gleichwertig zu verbinden.

### GLOSSAR DER ARBEITSFORMEN

- **Telearbeit**  
Fest eingerichtete Arbeitsplätze im privaten Bereich des Beschäftigten, für Mobiliar und Technik ist der Arbeitgeber verantwortlich.
- **Mobiles Arbeiten**  
Arbeiten von außerhalb des Büros, kein festgelegter Ort, keine Verpflichtung des Arbeitgebers.
- **Homeoffice**  
Sonderform des mobilen Arbeitens, temporäres Arbeiten vom privaten Bereich aus, Arbeitgeber für Ausstattung des Arbeitsplatzes verantwortlich.
- **Hybrides Arbeiten**  
Fusion der Vorzüge des Home-office und der Büroarbeit für maximale Flexibilität.

## ARBEITSZEIT VERTEILT SICH AUF VIELFÄLTIGE AUFGABEN

Jede:r dritte Teilnehmende arbeitet in wechselnden Teamkonstellationen. Die Einzelarbeit prägt nur noch zu einem Drittel die Arbeitszeit der Teilnehmenden. Obwohl laut der Umfrage nur noch 35 % unserer Tätigkeiten alleine stattfinden, sitzen die Teilnehmenden zu 40 % Prozent in einem Einzel- oder Doppelbüro.

### VERTEILUNG DER ARBEITSZEIT AUF TÄTIGKEITEN

- Einzelarbeit (35 %)
- Telefonie/Videokonferenz (30 %)
- Austausch/Kreativität (25 %)
- Dienstreise/Sonstiges (10 %)

Zwei Drittel der Befragten wenden Desk-Sharing (das Teilen von Arbeitsplätzen) bereits an oder planen dessen Einführung. 60 % geben eine Quote von 0,8 bzw. 0,9 an. Das heißt, 10 Mitarbeitende teilen sich 8 bzw. 9 Arbeitsplätze. Ein tägliches Rotieren von Arbeitsorten kann in vielen Bereichen unterstützen und neue Perspektiven eröffnen. Beispiel: die Arbeit ist von Dialog und Kreativität geprägt; Teamkonstellationen wechseln häufiger. Für andere Abteilungen kann Desk-Sharing kontraproduktiv sein z.B. Tätigkeiten, die von Routinen geprägt sind, die bestimmte Geräte oder Unterlagen benötigen. Somit ist bei der Einführung neuer Konzepte wichtig, die individuelle Arbeitssituation einzelner Abteilungen zu berücksichtigen und die Belegschaft in den Prozess maßvoll einbinden.

## DIGITALE KOMMUNIKATION IST FESTER BESTANDTEIL DES ALLTAGS, PERSÖNLICHER AUSTAUSCH BLEIBT WICHTIG

Die Effektivität von digitaler Kommunikation wird von knapp 60 % der Teilnehmenden als „sehr gut“ oder „gut“ eingestuft. Im Bereich **Durchführung von Videokonferenzen** wird nach wie vor Potenzial zur Qualifizierung und Entwicklung der Kompetenzen gesehen. Digitale Meetings haben eine eigene Dynamik – **25 % geben hier an, sich noch weiterentwickeln zu wollen**. Der persönliche Kontakt hat bei 5 von 10 Teilnehmenden wieder an Bedeutung gewonnen. Kostenersparnis, die überregionale Vernetzung und die

kürzere Dauer werden von jeweils 70 % als Vorteile digitaler Kommunikation herausgestellt. Dennoch sehen auch einige Teilnehmende die hohe Meetingfrequenz, Ineffizienz und Unpersönlichkeit als Nachteile digitaler Meetings. **Ob Videokonferenzen auch nach der Pandemie das Mittel der Wahl bleiben, wird sich daran messen, inwiefern Emotionalität und Wohlbefinden darin stattfinden können.**

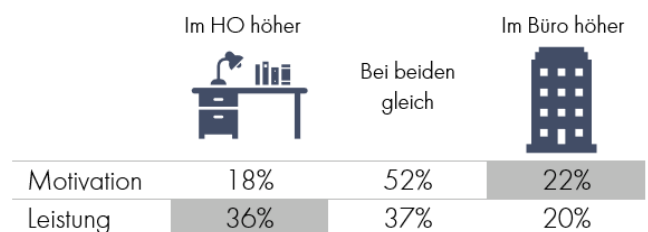
### AKZEPTANZ DIGITALER BESPREDHUNGEN

- 60 % sehen zukünftig mehr als 50 % digital
- 10 % sehen zukünftig weniger als 25 % digital
- 70 % sehen deutliche Vorteile darin
- 50 % ziehen den persönlichen Kontakt vor

## BÜRO UND HOMEOFFICE, STATT BÜRO VERSUS HOMEOFFICE

Büro und Homeoffice liefern sich hinsichtlich der Motivation ein „Kopf-an-Kopf-Rennen“. Insbesondere die Führungskräfte der Umfrage sind im Büro motivierter als im Homeoffice.

Bei der Leistungseinschätzung gewinnt das Homeoffice: 36 % der Teilnehmenden geben im Homeoffice eine höhere Leistung, als im Büro an. Insbesondere Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung bestätigen dies. Im Mittel wird die Konzentrationsfähigkeit für das Homeoffice mit einer Schulnote von 1,75 bewertet (80 % sagen „gut“ oder „sehr gut“) – im Office liegt die Bewertung der Konzentrationsmöglichkeit im Durchschnitt bei 2,5.



Wenig überraschend, aber wesentlich für die Büroplanung: es braucht geschlossene Räume oder akustisch abgeschirmte Möbel als Rückzugsmöglichkeit. Mitarbeitende, die lediglich „Arbeitsplätze im offenen Bürobereich“ als Rückzugsorte nutzen, können sich weniger gut konzentrieren.

## HOMEOFFICE – INDIVIDUELLE REGELUNGEN SIND TRUMPF

Die Teilnehmenden bewerten die Raumsituation im Homeoffice im Mittel mit einer Schulnote von 2,4. Diese gute Bewertung könnte daran liegen, dass 8 von 10 Befragten Zugang zu allen Utensilien haben, die sie für ihre Arbeit benötigen. Was den übrigen 20 % fehlt, zeigt die folgende Abbildung. Insbesondere fehlende Bürostühle scheinen sich auf die Ergonomie negativ auszuwirken, wenn wir kontinuierlich von zu Haus arbeiten. Immerhin ein Drittel der Teilnehmenden sieht eine gesundheitliche Belastung durch fehlende Ergonomie.



ergonomischer  
Bürostuhl



Drucker oder  
Scanner



externer Monitor  
sowie ein größerer  
Schreibtisch

Die Zufriedenheit im Homeoffice steigt, wenn die Teilnehmenden einen separaten Raum nutzen können. Müssen Arbeitnehmende auf der Couch oder am Küchentisch sitzen, um im Homeoffice zu arbeiten, liegt der Wert im Mittel nur noch bei einer Schulnote von 3,5. Ein Signal, dass die Arbeitsqualität ebenfalls darunter leidet? Die positive Bewertung der Raumsituation im Homeoffice steigt mit wachsendem Alter. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Erkenntnissen einer Studie unter der Leitung von Prof. Andreas Pfnür (TU-Darmstadt), die mit zunehmendem Alter eine bessere räumliche Situation von Mitarbeitenden vermutet.<sup>1</sup>

## WORK-LIFE-BALANCE BLEIBT IM HOMEOFFICE EINE HERAUSFORDERUNG

Wir machen weniger Pause: drei von fünf Teilnehmenden arbeiten im Homeoffice mehr als im Büro und nutzen Pausen weniger zur Entspannung, als um Haushaltstätigkeiten zu verrichten. Jedoch können viele Befragte ihre Arbeitszeit frei über den Tag einteilen – 40 % nutzen diese Möglichkeit. Ca. 50 % halten feste Arbeitszeiten ein. Ein Argument für die mobile Arbeit liegt in eingesparten Fahrtzeiten. Jeder fünfte Teilnehmende gibt einen Fahrtweg von mehr als zwei Stunden an. Die vorab genannten Aspekte zahlen auf die Entwicklung der Work-Life-Balance ein. Diese ist für 50 % der Teilnehmenden im Vergleich zum Vorjahr gleichbleibend. Für 25 % hat sich die Work-Life-Balance verbessert und für 17,5 % verschlechtert. Für Unternehmen stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage: Hört die gesetzliche Verantwortung des Arbeitgebers im Office auf, oder braucht es eine ganzheitliche Betrachtung und den Einbezug der neuen Arbeitsformen (mobiles Arbeiten, Co-Working, Homeoffice)?

Insgesamt lässt sich feststellen: die Ausstattung im Homeoffice und das Tätigkeitsprofil der Mitarbeitenden haben einen großen Einfluss auf den Erfolg von digitaler Arbeit.

Eng mit der Work-Life-Balance in Verbindung steht das Thema Well-Being – also das Wohlfühlen bei der Arbeit. Eine zentrale Herausforderung in diesem Zusammenhang ist die kontinuierliche Informationsflut. Innerhalb einer Minute werden weltweit 190 Mio E-Mails versendet. Auch die Frequenz von Besprechungen erhöht sich. Mitarbeitende absolvieren teilweise eine Videokonferenz nach der anderen: 70 % der Befragten führen mehrfach täglich Besprechungen durch. Einige Teilnehmende berichten davon, dass die digitale Informationsflut dazu führt, dass sich die gefühlte Arbeitslast kontinuierlich erhöht. Distanz zur Arbeit zu schaffen, wird laut dem Soziologen Alain Ehrenberg eine unserer zentralen Aufgaben, denn die Anforderungen an uns wachsen: Die Intensität von Arbeit, die geforderte Mobilität und Flexibilität sowie Konnektivität fordern uns täglich mehr heraus. Firmen wie Delivery Hero oder Randstad haben dies erkannt, passen ihre Flächen an und schaffen neue Positionen, die dem Thema „Well-Being im Office“ Raum geben.

## BÜROS BRAUCHEN NEUE FUNKTIONALITÄTEN

Jede:r zweite Teilnehmende gibt an, auch nach der Pandemie mindestens ein bis zwei Tage im Homeoffice arbeiten zu können. Digitales Arbeiten erhält gute Noten. Es gilt jedoch Anreize zu finden, um Meetings digital attraktiver zu gestalten oder Lösungen zu suchen, die eine sinnvolle Kombination aus Präsenzterminen und Remote-Treffen darstellen. Ausgangspunkt der Überlegungen sollte das Ziel des Meetings (Interaktion, Information, Teambuilding, etc.) sein.

### WELCHE TÄTIGKEITEN WERDEN FÜR DIE ARBEIT IM HOMEOFFICE PRÄFERIERT?

- Konzept-/Projektarbeit (einzeln) (8 von 10 TN)
- Telefonat und Videokonferenzen (8 von 10 TN)
- Besprechungen (3 von 10 TN)

<sup>1</sup> Pfnür, A.; Homeoffice im Interessenkonflikt, 2021

Mehr als die Hälfte der Teilnehmenden sieht perspektivisch einen geringeren Flächenbedarf, da mehr Remote gearbeitet wird. Für 9 von 10 Teilnehmenden ist daher das Thema Büroumgestaltung entweder in den vergangenen drei bis vier Jahren ein Thema gewesen oder wird derzeit geplant.

Das Büro steht bei den Befragten dennoch hoch im Kurs: generell scheint die Bedeutung des Büros mit der Wichtigkeit und Interaktivität der Aufgaben zu wachsen. Beispielsweise geben 67 % der Teilnehmenden an, Kundentermine lieber physisch durchführen zu wollen. Bei Präsentationen sprachen sich nur 35 % für einen Präsenztermin aus. Digitale Kommunikation ist bei einigen relevanten Aktivitäten also weit davon entfernt, zwischenmenschliche Vorgänge adäquat abbilden zu können. Vor diesem Hintergrund scheint sich die Bedeutung von Büros in Zukunft zu wandeln.

Die Entwicklung geht von einem reinen Ort der Arbeitserbringung hin zu einem Ort der Begegnung. Durch eine Kombination von modernen Bürowelten und neuen Arbeitsformen, lassen sich die Stärken der unterschiedlichen Modelle miteinander kombinieren. Das Büro fungiert bei dieser Verbindung unterschiedlicher Arbeitsformen als Dreh- und Angelpunkt für die Mitarbeitenden und das Unternehmen.



„Wer sich nicht aktiv um ein zeitgemäßes Arbeitskonzept kümmert, läuft Gefahr, im Wettbewerb um die besten Köpfe in das Hintertreffen zu geraten.“

Norman Kustos  
Geschäftsführender Gesellschafter der neotares Consult GmbH

### ÜBER NEOTARES

Die neotares Consult GmbH ist einer der führenden Berater im Bereich neue Arbeitswelten und begleitet Unternehmen bei der Auswahl und Einrichtung von Büro- und Gewerbeflächen. Das Leistungsspektrum des von Norman Kustos im Jahr 2015 gegründeten Unternehmens reicht von Standortanalysen über Projekt- und Change-Kommunikation sowie Projektsteuerung bei sämtlichen Standortveränderungen bis hin zu Innenarchitektur und Design. neotares berät seine Kunden aus unterschiedlichsten Branchen mit mittlerweile 34 festen Mitarbeiter:innen, darunter Architekten, Innenarchitekten, Kommunikationswissenschaftler sowie Ingenieuren von mittlerweile vier Standorten in Deutschland.

**FÜR WELCHE THEMEN SOLLTEN PRÄSENZBESPRECHUNGEN DURCHGEFÜHRT WERDEN?**

- Kundentermine (67 %)
- Umfangreiche Feedbackgespräche (62 %)
- Team-Besprechungen (48 %)
- Vertriebstermine (45 %)
- Kurze Feedbackgespräche (45 %)
- Präsentationen (45 %)
- Teamübergreifende Konferenzen (34 %)

Die Umfrage macht deutlich, wie vielschichtig und komplex die moderne Arbeitswelt ist. Unternehmen müssen diese Herausforderung annehmen und individuelle Lösungen entwickeln, um ihren Mitarbeiter:innen ein optimales Arbeitsumfeld zu gewährleisten.

