

Die Herausforderungen von Hybrid- und Remote-Arbeit

„Neben sozialen und emotionalen Herausforderungen kann hybrides Arbeiten eine Reihe organisatorischer Schwierigkeiten mit sich bringen, insbesondere in den Bereichen Kommunikation, Koordination und Aufgabenmanagement.“



Einleitung

Zu Beginn des ReWork-Projekts führte das Projektteam eine Umfrage zum Thema hybrides und remote Arbeiten (HRW) in vier europäischen Ländern durch: Frankreich, Griechenland, Deutschland und Spanien. Der Fragebogen wurde an Beschäftigte aus unterschiedlichen Branchen und Berufsgruppen versendet.

Ziel war es, einen umfassenden Einblick zu gewinnen, **wie hybride und Fernarbeit in diesen Ländern organisiert und erlebt wird**. Insgesamt wurden rund 300 Fragebögen ausgefüllt.

Die Ergebnisse zeigen: Hybrides Arbeiten ist heute weitgehend **zur Normalität geworden**. 85,8 % der Befragten arbeiten aktuell in hybriden Arbeitsmodellen, in der Regel an zwei bis drei Tagen pro Woche von zu Hause. Gleichzeitig geben jedoch nur 65,7 % an, dass ihr Unternehmen über eine klare, strukturierte Regelung für hybrides Arbeiten verfügt. Weitere 17,8 % berichten von teilweise definierten Rahmenbedingungen, während 16,5 % überhaupt keine Richtlinien kennen. Diese mangelnde Formalisierung kann **zu schlechter Kommunikation und ungleichem Zugang zu Ressourcen führen**.

Ein weiteres zentrales Ergebnis betrifft die **Aus- und Weiterbildung**: Nur 19,9 % der Teilnehmenden sagen, dass es in ihrem Unternehmen strukturierte Schulungen zum Thema Motivation und Führung in hybriden Arbeitsumgebungen gibt. Weitere 21,2 % berichten von teilweiser Schulung, während die Mehrheit (58,9 %) überhaupt keine Trainings erhalten hat. Dieser Mangel an gezielter Weiterbildung kann langfristig negative Folgen für Leistung und Engagement der Mitarbeitenden haben. Deutlich wurde auch, dass soziale Aspekte eine große Herausforderung darstellen. Viele Befragte äußern **Bedenken hinsichtlich der sozialen Interaktion im hybriden Arbeitsalltag**. Der Rückgang informeller Kontakte und eine generell eingeschränkte soziale Dynamik könnten den **Zusammenhalt und die Zusammenarbeit im Team gefährden**, insbesondere, wenn es um informelle oder bereichsübergreifende Kommunikation geht.

Beim individuellen Wohlbefinden wurden moderate Gefühle von Isolation und Ausgrenzung genannt. Auch wenn diese nicht überwiegen, geben sie Anlass zur Sorge, insbesondere in Bezug auf psychologische Sicherheit und Inklusion.

Auf organisatorischer Ebene werden mangelnde Feedback- und Austauschmöglichkeiten sowie unklare Erwartungen als zentrale Probleme genannt. Managementbezogene Herausforderungen sind besonders ausgeprägt: Viele Befragte vermissen Anerkennung, Entwicklungsperspektiven und erleben Anzeichen von Überlastung oder Burnout. Auch die Qualität der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften leidet, wenn auch nur in begrenztem Maße. Positiv bleibt, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben größtenteils als gegeben wahrgenommen wird.

Insgesamt lässt sich festhalten: Hybrides Arbeiten ist heute fester Bestandteil der Arbeitswelt. Sein Erfolg hängt jedoch nicht allein von Flexibilität ab. Unternehmen müssen gezielt in klare Regelungen, strukturierte Weiterbildung für Führungskräfte, inklusive Führungskonzepte, Anerkennungssysteme und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten investieren. Nur so lassen sich langfristige Motivation, Leistungsfähigkeit und Zusammenhalt in hybriden und virtuellen Arbeitsumgebungen sichern.

Herausforderungen der Remote-Arbeit



Eine der größten Herausforderungen von Remote- und Hybridarbeit ist die verminderte soziale Interaktion. Um dieses Problem im europäischen Kontext besser zu verstehen, untersuchen wir die wahrgenommene Verschlechterung sozialer Beziehungen in hybriden Arbeitsumgebungen.



Soziale Interaktionen und Kommunikation

Eine der größten Herausforderungen hybrider Arbeit ist die spürbare Verschlechterung sozialer Interaktionen und der Kommunikationsdynamik innerhalb von Unternehmen. Die Befragung zeigt deutlich: Viele Mitarbeitende empfinden den Rückgang zwischenmenschlicher Kontakte und die abnehmende Qualität der Kommunikation als zentrale Belastung in hybriden Arbeitsmodellen. Besonders groß ist die Sorge darüber, dass es zunehmend schwieriger wird, persönliche Beziehungen am Arbeitsplatz aufzubauen und zu pflegen. Dieses Empfinden spiegelt ein weit verbreitetes Gefühl wider – nämlich, dass hybride Arbeit den informellen, alltäglichen Austausch erschwert, der für den sozialen Zusammenhalt und eine lebendige Unternehmenskultur so wichtig ist.

Auch der Rückgang der Teamzusammenarbeit, des spontanen Ideenaustauschs sowie der funktionsübergreifenden Kommunikation verstärkt diese Entwicklung. Mitarbeitende erleben nicht nur weniger Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen, sondern auch eine spürbare Schwächung der kooperativen Energie, insbesondere zwischen Teams und Abteilungen.

Diese Ergebnisse machen deutlich: **Hybrides Arbeiten kann zu sozialer Fragmentierung führen.** Die durchweg mittleren bis hohen Belastungswerte in allen untersuchten Bereichen zeigen, dass informelle Zusammenarbeit und soziale Bindungen zunehmend unter Druck geraten.

Um dem entgegenzuwirken und eine starke Unternehmenskultur sowie den Teamzusammenhalt zu sichern, sollten Unternehmen gezielt in Maßnahmen investieren, die soziale Verbundenheit fördern, insbesondere jenseits formeller Meetings. Dazu gehören beispielsweise informelle Begegnungsformate, regelmäßige Teamtage oder Teambuilding-Aktivitäten, die Raum für persönliche Nähe und Austausch schaffen.



Individuelle Wahrnehmung

Neben organisatorischen und zwischenmenschlichen Herausforderungen kann hybride Arbeit auch auf individueller Ebene belastend sein. In diesem Abschnitt geht es darum, wie sich Remote- oder teilweise Remote-Arbeit auf das persönliche Erleben auswirken kann, etwa durch **Gefühle von Isolation, Ausgrenzung oder Verletzlichkeit.**

Von diesen drei Aspekten wurde das Gefühl der Isolation am häufigsten genannt, gefolgt von Ausgrenzung und dem Empfinden, verletzlich zu sein. Zwar fielen die Werte insgesamt nicht extrem hoch aus, dennoch zeigen sie, dass ein bedeutender Teil der Beschäftigten in hybriden Arbeitsmodellen ein gewisses Maß an psychischem Unbehagen oder sozialer Abgeschiedenheit erlebt.

Verglichen mit anderen Herausforderungen im hybriden Arbeiten wurden diese Aspekte seltener genannt, dennoch sind sie nicht zu unterschätzen. Besonders das Gefühl, ausgeschlossen oder nicht ausreichend unterstützt zu werden, betrifft vielleicht nicht die Mehrheit, kann für die Betroffenen aber erhebliche Auswirkungen auf Motivation, Engagement und psychisches Wohlbefinden haben.



Organisatorisches

Neben sozialen und emotionalen Aspekten bringt hybrides Arbeiten auch eine Reihe organisatorischer Herausforderungen mit sich, insbesondere in den Bereichen Kommunikation, Koordination und Aufgabenmanagement.

Am häufigsten wurde der eingeschränkte Raum für Diskussionen und Feedback genannt. Viele Beschäftigte empfinden, dass der informelle Austausch in hybriden Arbeitsmodellen zu kurz kommt, was sich negativ auf die Zusammenarbeit und das gegenseitige Verständnis auswirken kann.

Auch unklare Erwartungen und Prioritäten wurden als relevante Schwierigkeit beschrieben, oft eine Folge unstrukturierter Kommunikation oder fehlender klarer Rahmenbedingungen. Dieses Problem tritt vor allem in Unternehmen auf, in denen hybride Arbeitsrichtlinien nur teilweise definiert oder gar nicht formell festgelegt sind.

Andere organisatorische Themen wie ineffiziente Zeitnutzung, vermehrte Konflikte, sinkende Produktivität oder Leistung wurden deutlich seltener genannt. Das legt nahe, dass hybride Arbeit im Alltag gut funktioniert und von den meisten Mitarbeitenden nicht als hinderlich für Effizienz oder Ergebnisse wahrgenommen wird. Im Gegenteil: Viele hybride Teams scheinen sich als robuster und anpassungsfähiger zu erweisen, als oft angenommen.



Fragen des Managements

Hybrides Arbeiten bringt auch spezifische Herausforderungen für Führungskräfte mit sich, mit spürbaren Auswirkungen auf die Teamdynamik und die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden. Die Umfrageergebnisse zeigen Bedenken in mehreren Bereichen, darunter Anerkennung, Kommunikation mit Vorgesetzten, Wohlbefinden und berufliche Entwicklung. Diese Themen sind eng mit der Rolle und Präsenz von Führung verbunden.

Am deutlichsten tritt das Gefühl mangelnder Anerkennung hervor. Viele Beschäftigte haben den Eindruck, dass ihre Leistungen im hybriden Arbeitsalltag weniger wahrgenommen oder gewürdigt werden. Weniger persönliche Begegnungen und eine ungleiche Sichtbarkeit zwischen Mitarbeitenden im Homeoffice und vor Ort könnten hierfür mitverantwortlich sein.

Auch das **Empfinden eingeschränkter Entwicklungschancen sowie Sorgen über Erschöpfung oder Burnout werden häufig genannt**. Diese Rückmeldungen lassen darauf schließen, dass hybride Arbeit für viele Beschäftigte mit einem erschwerten Zugang zu beruflichem Wachstum und einer höheren psychischen Belastung einhergeht, insbesondere dann, wenn Unterstützung durch Führungskräfte fehlt oder uneinheitlich erfolgt.

Optimierung der hybriden Arbeit: Was Mitarbeitende erwarten

Die Mitarbeiter wurden gebeten, die wichtigsten organisatorischen Praktiken und kulturellen Elemente zu identifizieren, die zur Optimierung von Remote- und Hybridarbeit beitragen würden. Ihre Antworten liefern einen klaren Fahrplan dafür, was Arbeitnehmer in diesem sich entwickelnden Arbeitsmodell am meisten schätzen.

In mehr als 20 Dimensionen zeigte sich ein starker Konsens über Folgendes: Bei Hybridarbeit geht es nicht nur um Flexibilität beim Arbeitsort, sondern sie muss auf den Grundsätzen der Gleichberechtigung, Inklusion, Kommunikation, Vertrauen und kontinuierlichen Weiterentwicklung basieren. Um dies zu erreichen, sind die Mitarbeiter der Meinung, dass Unternehmen über logistische Lösungen hinausgehen und aktiv eine bewusstere und integrativere Arbeitskultur fördern müssen. Dazu gehört die Formalisierung von Richtlinien für hybride Arbeit, um Fairness und Klarheit in Bezug auf Erwartungen und Ressourcenverteilung zu gewährleisten, sowie die aktive Schulung von Führungskräften, damit sie mit Empathie, Flexibilität und Inklusivität führen. Die Mitarbeiter fordern außerdem gerechtere Karrierewege durch Mentoring, Feedback und Sozialisierungsmöglichkeiten, die unabhängig vom Arbeitsort zugänglich sind. Darüber hinaus sollten Unternehmen eine offene und respektvolle Kommunikation fördern und sichere Kanäle für die Meldung unangemessenen Verhaltens aufrechterhalten. Schließlich erfordert die Optimierung hybrider Arbeitsmodelle auch die Anerkennung der vielfältigen Hintergründe und persönlichen Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter sowie gezielte Maßnahmen zur Unterstützung derjenigen, die unterrepräsentiert sind oder strukturellen Benachteiligungen ausgesetzt sind. Durch die Umsetzung dieser Prioritäten können Unternehmen hybride Arbeitsmodelle zu einem Modell entwickeln, das Gleichberechtigung, Engagement, Motivation, Wohlbefinden und langfristige Leistungsfähigkeit fördert.

Schlussfolgerung

Diese Umfrage wurde in einer Zeit durchgeführt, in der hybrides Arbeiten in vielen Unternehmen in ganz Europa von einer Notfallmaßnahme zu einem normalisierten, strukturierten Bestandteil der Arbeit geworden ist. Die in vier Ländern und verschiedenen Branchen gesammelten Daten spiegeln eine bedeutende Entwicklung sowohl in der Praxis als auch in den Erwartungen an Remote- und hybrides Arbeiten wider. Seit den Umbrüchen durch die Covid-19-Pandemie hat sich hybrides Arbeiten weiterentwickelt, nicht nur in Bezug auf die Umsetzung, sondern auch in Bezug darauf, wie Mitarbeiter sein Potenzial und seine Grenzen wahrnehmen.

Auf die Frage, was hybrides Arbeiten wirklich optimieren würde, teilten die Mitarbeiter weitgehend eine gemeinsame Vision, die über Flexibilität hinausgeht und Fairness, Inklusion, Vertrauen und zielgerichtete Führung in den Vordergrund stellt. Zu den am meisten geschätzten organisatorischen Praktiken gehören gleichberechtigter Zugang zu Informationen und beruflicher Entwicklung, respektvolle Kommunikation und gezielte Unterstützung für unterrepräsentierte Gruppen.

Angesichts dieser Erkenntnisse dokumentiert dieser Bericht nicht nur eine Veränderung der Arbeitsmodalitäten, sondern zeigt auch einen umfassenderen kulturellen Wandel auf. Hybride Arbeitsmodelle bieten mit zunehmender Reife eine einzigartige Gelegenheit, neu darüber nachzudenken, wie Unternehmen Vertrauen aufbauen, Talente erkennen und die Entwicklung jedes Einzelnen fördern können, unabhängig davon, wo er oder sie arbeitet. Der Erfolg dieses Modells hängt nun weniger von Technologie oder Zeitplanung ab, sondern vielmehr von der Fähigkeit der Unternehmen, eine effektive, kooperative und formal integrative Kultur der Fernarbeit zu fördern.