

Freiheit und Verantwortung

Während Mitarbeiter Flexibilität zur Selbstverständlichkeit machen, ziehen Unternehmen in immer mehr Fällen die Zügel wieder an. Aktuelle Studien zeigen: Das hybride Arbeitsmodell funktioniert – aber nur, wenn es professionell gestaltet wird.

LAUT DER IM Juni 2025 veröffentlichten Studie »Beyond Hybrid Work – Die post-hybride Arbeitswelt« des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) berichten 80 % der Befragten von einer gesteigerten persönlichen Produktivität in hybriden Arbeitsmodellen. Über 60 % verteilen ihre Arbeitszeit nahezu gleichmäßig zwischen Büro und Homeoffice. Hybrides Arbeiten ist damit unverändert die Norm und der Umgang damit wird zunehmend professionalisierter, wie das Fraunhofer IAO festhält.

Doch der Optimismus täuscht über eine zweite Realität hinweg: Fast 30 % der Befragten der Fraunhofer-Studie berichten von Schwierigkeiten, neue Kontakte zu knüpfen und sich in die Organisation integriert zu fühlen. Josephine Hofmann (Leiter des Teams »Digital Leadership« am Fraunhofer IAO) fasst es zusammen: Unternehmen, die ihre Mitarbeiter aktiv in die Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen einbeziehen und gleichzeitig Raum für soziale Interaktion schaffen, werden in Zukunft bessere Voraussetzungen haben, motivierte Mitarbeiter zu finden und zu binden.

Helga Steiner (Geschäftsführung STEINER Con-

sulting) beobachtet einen Trend, den viele HR-Verantwortliche bestätigen können: »Hybrides Arbeiten krempelt die Unternehmenskultur um, weil spontane Begegnungen seltener werden. Kultur muss heute aktiv gestaltet werden, etwa in gezielten Team-Workshops. Eine stabile Unternehmenskultur braucht weiterhin echte Ankerpunkte: gemeinsame Räume, feste Zeiten und geteilte Erfahrungen. Ohne dieses Fundament droht das Unternehmen zu einer losen Ansammlung von Einzelkämpfern zu werden.«

Österreich auf dem Rückzug?

Während Deutschland weiterhin breitflächig hybrid arbeitet, zeigt sich in Österreich eine bemerkenswerte Trendwende. Die »Flexible Working Studie 2024« von Deloitte Österreich, durchgeführt in Zusammenarbeit mit der Universität Wien und der Universität Graz, dokumentiert einen deutlichen Rückgang: Während 2022 noch 90 % der befragten Unternehmen mindestens der Hälfte ihrer Beschäftigten Homeoffice ermöglichten, sind es 2024 nur noch 73 %. Bei der tatsächlichen Nutzung ist der Rückgang noch drastischer – von 82%

auf 65%, was einer Differenz von 17 Prozentpunkten entspricht. Bemerkenswert ist auch die Haltung der CEOs: Beinahe jede zehnte Geschäftsführung spricht sich laut Deloitte mittlerweile für ein Ende von Remote Working aus. Juliana Wolfsberger (New-Work-Experte bei Deloitte Österreich) erklärt diese Entwicklung damit, dass Mitarbeiter vor allem die sozialen Kontakte vermissen und die Ausstattung ihrer Büros schätzen, während Führungskräfte ein geschwächtes Zugehörigkeitsgefühl und erschwerte Kommunikation beklagen.

Hinzu kommt seit 1. Jänner 2025 eine neue rechtliche Grundlage: Das Telearbeitsgesetz ersetzt den bisherigen Homeoffice-Begriff und erlaubt nun auch das Arbeiten in Coworking-Spaces, im Café oder in der Wohnung von Angehörigen – sofern eine schriftliche Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vorliegt. Die Telearbeitspauschale von 3 Euro pro Tag für maximal 100 Tage im Jahr bleibt steuerfrei. Damit ist hybrides Arbeiten in Österreich rechtlich auf eine breitere Basis gestellt – aber auch komplexer geworden.

Wenn Flexibilität zum Egoismus wird: Die unbequeme Wahrheit

Eine zentrale Erkenntnis aus der Praxis: Flexibilität funktioniert nicht als Einbahnstraße. Helga Steiner wird in dieser Frage erfrischend deutlich: »Aktuell beobachte ich, dass Flexibilität zunehmend als einseitiges Recht auf Freizeitoptimierung missverstanden wird. Natürlich ist es für viele bequem, tagsüber die Kids zu kutschieren oder eine Laufrunde zu drehen und stattdessen abends oder nachts zu arbeiten. Doch wer die Arbeitszeit mit privaten Terminen zerstückelt, handelt schlicht egoistisch.«

Die Folgen einer solchen Haltung sind in vielen Unternehmen spürbar. »Durch langsame Reaktionszeiten werden Prozesse blockiert, Kollegen und Kunden müssen lange auf Antwort warten«, so Helga Steiner. Ihre Konsequenz daraus: »Wer örtliche und zeitliche Freiheit genießt, muss im Gegenzug echte Mitverantwortung zeigen und beispielsweise spontan präsent sein, wenn das Unternehmen es braucht. Wer das verweigert, darf sich nicht wundern, wenn Arbeitgeber zu Recht die Geduld verlieren und Homeoffice wieder einschränken.«

Diese Beobachtung deckt sich mit Phänomenen, die international dokumentiert sind. Der »State of Hybrid Work 2025« von Owl Labs, einer Befragung von 2.000 Vollzeitbeschäftigten in Deutschland im Juli 2025, identifiziert Trends wie »Coffee Badging« – das kurze Vorbeischau-



en im Büro, um Anwesenheit zu zeigen, gefolgt von der Rückkehr ins Homeoffice. 41 % der Beschäftigten praktizieren dies bereits, ein leichter Anstieg gegenüber den Vorjahren. Hinzu kommen »Quiet Quitting« und »Polyworking« – Symptome einer Arbeitsbeziehung, in der einige Mitarbeiter ihre Verpflichtungen auf das vertraglich Notwendige reduzieren.

Die neue Rolle der Führungskraft: Vom Kontrolleur zum Architekten

Hybrides Arbeiten verändert die Anforderungen an Führung fundamental. Eine repräsentative KOFA-Umfrage des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung zeigt: Über die Hälfte der Unternehmen (52,3 %) gibt an, dass Führungskräfte durch hybride Arbeit stärker gefordert werden. Die Studie »Herausforderungen der Arbeits- und Organisationsgestaltung bei hybrider Arbeit« aus der Zeitschrift »Gruppe. Interaktion. Organisation.« (GIO), erschienen im März 2025 bei Springer, bestätigt: Eine effektive Koordination auf Distanz stellt größere Herausforderungen an Führungskräfte und Teams – vor allem bei Aufgaben mit hoher Komplexität.

Helga Steiner sieht eine klare Gefahr: »Führungskräfte geraten heute oft in die Rolle des Moderators, der individuelle Wünsche mühsam ausbalancieren muss. Die Gefahr ist groß, dass strategische Führung der organisatori-

Zur sprachlichen Gleichbehandlung aller Menschen verwenden wir geschlechtsneutrale Personenbezeichnungen auf Basis des generischen Neutrums. Infos dazu unter generisches-neutrum.com



Helga Steiner

»Mitarbeiter werden sich darauf einstellen müssen, dass kurzfristige Präsenz im Unternehmen wieder eingefordert wird.«

www.steiner-consulting.at

schen Kleinstarbeit zum Opfer fällt.« Ihre Lösung: »Umso wichtiger ist, dass hybride Arbeit nicht zur alleinigen Last der Vorgesetzten wird. Teams müssen selbst die Verantwortung für reibungslose Abläufe übernehmen. Die Führungsebene gibt den Rahmen vor, aber das Team muss ihn aktiv füllen. So bleibt der Führungskraft Raum für Leadership statt reiner Terminkoordination.«

Der »State of Hybrid Work 2025« von Owl Labs zeigt, dass 60 % der Manager mittlerweile bestätigen, dass Hybrid- und Remote-Arbeit die Teamproduktivität verbessert haben – ein deutlicher Anstieg gegenüber 49 % im Jahr 2024 und 48 % im Jahr 2023. Frank Weishaupt, CEO von Owl Labs, kommentiert dazu: Das Vertrauen in dieses Modell wachse weiter, bei Mitarbeitern und Führungskräften gleichermaßen. Die Studie zeigt aber auch, dass die Sorgen der Führungskräfte – Engagement, IT-Unterstützung, allgemeine Zufriedenheit – sich nicht nach Arbeitsort unterscheiden. Das eigentliche Thema ist also nicht der Ort, sondern die Qualität der Führung.

Sichtbarkeit entscheidet über Karriere

Eines der größten Risiken hybrider Modelle ist die unbeabsichtigte Entstehung einer Zwei-Klassen-Kultur. Wer regelmäßig im Büro präsent ist, wird gesehen, gehört und befördert. Wer überwiegend remote arbeitet, läuft Gefahr, ins Hintertreffen zu geraten. Helga Steiner formuliert es so: »Eine Zwei-Klassen-Kultur droht oft dort, wo Präsenz automatisch mit höherer Sichtbarkeit und mehr Einfluss gleichgesetzt wird. Wer selten im Unternehmen ist, verliert schnell den Anschluss an informelle Netzwerke und wird schlicht weniger wahrgenommen. Die Leistung der Remote-Mitarbeiter verkommt mitunter zur ›unsichtbaren‹ Selbstverständlichkeit.«

Faire Bewertungssysteme allein genügen laut Helga Steiner nicht: »Sie ersetzen nicht das Entscheidende: In relevanten Momenten persönlich Flagge zu zeigen. Wer bei Strategietreffen, Projektpräsentationen oder wichtigen Teamtagen dauerhaft fehlt, verliert langsam aber sicher seinen Platz im Kern der Organisation.« Für HR bedeutet das einen doppelten Auftrag: einerseits objektive, ergebnisorientierte Bewertungssysteme zu etablieren, die Leistung unabhängig vom Arbeitsort messen, andererseits Mitarbeiter dabei zu unterstützen, strategisch über ihre eigene Sichtbarkeit nachzudenken.

Die Studie »Hybride Führung – Herausforderungen, Chancen und Praxistipps« des Roth Instituts unterstreicht diesen Punkt. Der eingeschränkte natürliche Austausch zwischen Teammitgliedern in hybriden Arbeitsmodellen erschwert häufig die informelle Kommunikation und kann so den Teamgeist schwächen. Hinzu kommt, dass ungleiche Chancen für Mitarbeiter abhängig vom Arbeitsort entstehen können – mit Folgen für Feedback- und Entwicklungsprozesse.

Was Zugehörigkeit braucht

Wenn der spontane Plausch in der Kaffeeküche wegfällt, muss Zugehörigkeit anders entstehen. Helga Steiner ist überzeugt: »Zugehörigkeit braucht Erlebnisse und persönliche Begegnungen. Digitale Kommunikation stützt zwar den fachlichen Austausch, ersetzt aber niemals die Qualität echter Interaktion. Hybride Arbeit benötigt daher klare Strukturen: feste Präsenztage, Teamformate und verbindliche Regeln.«

Doch Strukturen allein reichen nicht. Helga Steiner appelliert an die Eigenverantwortung der Mitarbeiter: »Entscheidend ist die Haltung der Mitarbeiter: Wer dazugehören will, muss aktiv dazu beitragen, etwa durch Präsenz bei wichtigen Terminen, auch wenn eigentlich Homeoffice-Tag wäre. Teamgefühl entsteht nicht durch reine Organisation, sondern durch das Engagement jedes Einzelnen.«

Die Studie des Industrieverbands Büro und Arbeitswelt e. V. (IBA) in Zusammenarbeit mit Forsa zeigt: 64 % der Bürobeschäftigten in Deutschland arbeiten hybrid, doch die räumlichen Voraussetzungen hinken hinterher. Speziell für informelle Gespräche und kreative Formen der Arbeit gedachte Bereiche wie Sitzecken, Stehtische oder eine Cafeteria stehen weniger als der Hälfte (46 %) der Befragten zur Verfügung. Eine echte Auswahl zwischen verschiedenen Kommunikations- und Kollaborationsbereichen haben sogar nur 43 %. Helmut Link (Vorsitzender des IBA) bringt es auf den Punkt: Um die notwendige Transformation in den Unternehmen voranzubringen, bedarf es struktureller Veränderungen. Für HR-Verantwortliche heißt das, im Schulterschluss mit Facility Management neue Bürokonzepte zu entwickeln, die Begegnung ermöglichen statt nur Arbeitsplätze bereitzustellen.

Das Fair-Play-Modell

Wie sieht das Modell der Zukunft aus? Helga Steiner formuliert dazu eine klare These: »Ein

zukunftsfähiges Modell ist ein Fair-Play-Modell. Es basiert auf dem Deal: »Wir geben dir Freiheit, du gibst uns volle Einsatzbereitschaft und Flexibilität, wenn es brennt.« Wichtig ist ein realistisches Verständnis: Hybride Arbeit funktioniert nur dort, wo Aufgaben, Teamstrukturen und Kultur wirklich passen.«

Diese Einschätzung deckt sich mit den Ergebnissen der Fraunhofer-Studie 2025: Die pauschale Zuschreibung »Mehr Präsenz = auf jeden Fall besser, da produktiver und innovativer« sei zumindest auf kurz- bis mittelfristige Sicht nicht haltbar. Dennoch sei es ratsam, hybride Arbeitsmodelle aktiv zu gestalten, um das Potenzial beider Welten – mobil und vor Ort – optimal zu nutzen.

Auch beim Blick in die Zukunft sieht Helga Steiner einen klaren Trend: »Viele Unternehmen beginnen, ihre hybriden Modelle stärker zu strukturieren. Völlige Individualisierung führt oft zu massiven Koordinationsproblemen. Künftig werden sich daher klarere Regeln für Präsenz, Zusammenarbeit und verbindliche Teamtage etablieren.« Ihr Fazit: »Mitarbeiter werden sich darauf einstellen müssen, dass kurzfristige Präsenz im Unternehmen wieder eingefordert wird. Wahre Flexibilität bedeutet eben, auch dem Arbeitgeber entgegenzukommen.«

Fazit

Die Diskussion um hybrides Arbeiten ist an einem Wendepunkt angekommen. Die ersten Jahre der Euphorie sind vorbei, der Pendelschlag zurück zur Vollzeitpräsenz führt aber ebenso wenig in die Zukunft. Die Studienlage ist eindeutig: Hybride Modelle steigern Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit, sie senken Fluktuation und Kosten, sie sind im Wettbewerb um Fachkräfte unverzichtbar. Aber sie verlangen mehr Reife – sowohl von Unternehmen als auch von Mitarbeitern.

Helga Steiner fasst es prägnant zusammen: »Entscheidend ist letztlich die partnerschaftliche Verantwortung: Unternehmen schaffen professionelle Rahmenbedingungen und Mitarbeiter tragen aktiv dazu bei, dass Austausch und gemeinsame Ziele im Mittelpunkt stehen.«

Genau hier liegt die Aufgabe von HR-Managern und Personalentwicklern in den kommenden Jahren – als Architekten einer neuen Arbeitskultur, die Freiheit ermöglicht, ohne den Zusammenhalt zu verlieren. Wer das schafft, gewinnt im Kampf um die besten Köpfe. Wer dabei scheitert, wird nicht am Homeoffice scheitern, sondern an einer falsch verstandenen Flexibilität. □

project
process
change
agile
ai

Wellness-
hotel
inklusive

next
level consulting

**Ein unschlagbares Angebot:
7 Tage Ausbildung in der Steiermark
inkl. Übernachtungen/Verpflegung
und Nutzung der Spa-Landschaft im
RETTET Seminar Hotel Bio Restaurant!**

Ob Sie sich auf Ihre erste Projektleitung vorbereiten oder Ihre Kenntnisse vertiefen möchten – in unserem praxisnahen Kompaktlehrgang erlernen Sie das nötige Know-how:

**Kompaktlehrgang
Projektmanagement**

Start am 8. Juli 2026

**Weiterbildung, die
sich wie Urlaub anfühlt**

next
level
academy

Alle weiteren Infos und
die Anmeldung finden Sie hier:

+43 1 478 06 60-0
academy@nextlevelconsulting.com

