

Kettensprenger

Hamm

2025

ISBN 978-3-8006-7772-6

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Die Vorstellung, dass echte Arbeit nur im Büro stattfinden kann, ist trotz solcher Störungen tief in unserer kulturellen DNS verankert, jedoch spätestens mit der Corona-Pandemie widerlegt worden. Gleichzeitig wissen wir immer mehr über die Nachteile der Büro-losen Arbeit – teilweise sind dies recht unbequeme Wahrheiten, die so gar nicht in das Bild der neuen Arbeitswelt mit befreiter, selbstbestimmter Maloche passen. Also was tun? Wieder zurück ins Firmenbüro? Oder sich eisenhart im Homeoffice einbunkern? Wie so oft liegt auch hier die Wahrheit in der goldenen Mitte.

Diese goldene Mitte wird häufig als »hybrides Arbeiten« bezeichnet, eben eine Mischung der Annehmlichkeiten und Produktivitätsvorteile beider Welten. Das ist zugleich, wie wir alle unschwer erkennen können, die Zukunft der Arbeit: hybrid. Diese Zukunft beginnt ausgerechnet dort, wo wir sie am wenigsten erwartet hätten: bei der Polizei.

Wo ist mehr Produktivität? Im Firmen-Büro oder im Homeoffice?

Alessandra Fenizia und Tom Kirchmaier, Forschende an der George Washington University bzw. London School of Economics, haben sich diese Frage gestellt und hierfür einen spannenden Untersuchungsort ausgesucht¹⁸: die Polizei von Manchester. Und natürlich ging es nicht um Streifendienst & Tatort-Reiniger, sondern um die in der Behörde reichlich vorhandenen administrativen Jobs: Anzeigen aufnehmen, Telefondienst, Innendienst, Berichte schreiben, Personaldisposition etc. – alles Tätigkeiten, die selbst bei der Polizei heutzutage nicht mehr nur hoheitlich und amtlich auf der »Wache« abgearbeitet werden, sondern auch zu Hause (zumindest, Stand heute, in Großbritannien). Und dabei haben die Forschenden etwas Faszinierendes entdeckt: Wenn die Polizistinnen und Polizisten von zu Hause aus arbeiten, sind sie nicht etwa weniger produktiv als im Büro. Nein, ihre Leistung steigt um erstaunliche 12 Prozent! Es kommt noch

besser: Mit der richtigen Führungskompetenz verdoppelt sich dieser Effekt sogar.

Die Erkenntnis widerspricht dem, was viele Führungskräfte immer noch als unumstößliche Wahrheit ansehen und im großen RTO-Trend häufig als die General-Erklärung hochhalten. Die Vorstellung, dass nur das Firmen-Büro der Ort »echter« Arbeit sein kann, zerbricht jedoch wie eine morsche Fassade spätestens an der englischen Studie. Warum ist das so? Die Antwort liegt in der Psychologie der Konzentration und der menschlichen Produktivität.

Die Antwort ist simpel: Unser Gehirn ist rein biologisch und evolutorisch nicht für die permanente Reizüberflutung in einem Großraumbüro geschaffen. Es sehnt sich nach nach Fokus, nach der Möglichkeit, tief in eine Aufgabe einzutauchen, es braucht neben Phasen der Kommunikation und des Sozialen auch Phasen der Ruhe. Das Homeoffice bietet häufig – natürlich nicht immer und nicht immer automatisch – diese Möglichkeit. Im Homeoffice können wir – zumindest war es bei der Polizei Manchester ganz offensichtlich so – einfacher in einen Zustand gelangen, den man in der Psychologie als »Flow« bezeichnen – jenen magischen Zustand, in dem Arbeit nicht mehr als Belastung empfunden wird, sondern als erfüllende Aktivität, voller Konzentration, im Fokus, keine nervigen Meetings, keine zeitraubende Bürokratie. Voller Fokus auf die Tätigkeit, die einem liegt.

Doch die Studie offenbart darüber hinaus etwas viel Tiefgreifenderes: Sie zeigt den noch viel größeren Vorteil der hybriden Arbeit. Nicht das eine oder das andere Extrem ist die Lösung, sondern eine kluge Balance: Etwa 70 Prozent Homeoffice scheinen optimal zu sein, zumindest im Studiensetting bei der Polizei Manchester. 70 Prozent scheinen genug, um die Vorteile der konzentrierten Einzelarbeit zu nutzen, aber nicht so viel, dass der wichtige persönliche Austausch verloren geht.

Hybrid ist wichtig. Wichtiger ist gute Führung dabei

Eines der faszinierendsten Ergebnisse der Studie ist die herausragende Bedeutung der Führungskräfte. Denn hybride Arbeit ist nicht per se konventioneller Arbeit überlegen. Sie ist es nur dann, wenn sie entsprechend organisiert wird, vielleicht sogar im Vergleich zur konventionellen Arbeit mit noch mehr Steuerung und Koordination durch die Führungskraft.

In einer Zeit, in der allerorten von algorithmischer Steuerung die Rede ist, zeigt sich: Der menschliche Faktor ist unersetzlich. Am allerwenigsten kann er bei hybrider Arbeit durch einen Algorithmus ersetzt werden. Wenn in der Studie Vorgesetzte die Aufgabenverteilung der Mitarbeitenden im Homeoffice übernahmen, verdoppelte sich deren Produktivitätsgewinn auf sage und schreibe 25 Prozent! Warum?

Die Antwort liegt in der einzigartigen Fähigkeit von Menschen, andere Menschen zu »lesen«. Keine künstliche Intelligenz kann (noch) das subtile Zusammenspiel von Stärken, Tagesform und individuellen Besonderheiten so gut einschätzen, wie eine gute, erfahrene Führungskraft (die Betonung liegt auf »gut« und »erfahren«). Es ist diese intuitive Expertise, diese Mischung aus Erfahrung und Einfühlungsvermögen, die den Produktivitätsvorteil hybriden Arbeitens ausmacht. In platten Worten: Die KI kann vieles ersetzen – kompetente Führungskräfte kann und wird sie nicht ersetzen können.

Denken Sie darüber nach: Wann haben Sie sich zuletzt richtig produktiv gefühlt? Vermutlich in einem Moment, in dem die Aufgabe genau Ihren Fähigkeiten entsprach, in dem Sie weder über- noch unterfordert waren. Psycholog:innen nennen das die »Zone der proximalen Entwicklung« – jenen Sweet Spot zwischen Langeweile und Überforderung, in dem wir am besten lernen und arbeiten. Sportler nennen es: »in the zone«, im Tunnel, im Flow. Manche Chefs sind derart ziel- und aufga-

benorientiert (sprich: unter Druck), dass sie diesen Sweet Spot ignorieren, weshalb wir nie oder selten an diesen Sweet Spot kommen – und den Chef oder die Chefin unabsichtlich mit geringer Produktivität bestrafen. Manche Führungskräfte führen richtig gut, weshalb wir häufig oder fast immer »in the zone« arbeiten – und den Chef dann mit, laut Studie, 25 Prozent mehr Produktivität belohnen. Wenn das so ist, warum führen dann nicht längst alle Chef:innen so smart? Eben deshalb. Weil nicht alle smart sind. Sie kennen weder Sweet Spot noch Flow oder halten beides für viel weniger wichtig als: »Die Leute wissen, was zu tun ist! Mehr ist nicht nötig!« Oder: »Ich bin doch nicht im Kindergarten, die müssen sich schon selbst organisieren!«

Die Studie aus Manchester zeigt uns noch etwas: Die Qualität der Arbeit blieb im hybriden Setting konstant hoch – egal ob im Büro oder zu Hause oder vermutlich auch anderswo. Das widerlegt ein weiteres hartnäckiges Vorurteil: dass Menschen im Homeoffice ins »Trödeln« kommen, als ob sich der süße Duft der Heimarbeit mit der Zeit festsetzt und immer träger macht. Die Studie beweist das Gegenteil: Die geringere Ablenkung führte zu besserer Konzentration und damit zu höherer Produktivität.

Die hybriden magischen 70 Prozent

Diese Erkenntnisse sind natürlich kein Freibrief für eine vollständige Verlagerung jeglicher Arbeit ins Homeoffice. Die Forschung zeigt deutlich: Der soziale Kitt, der Teams zusammenhält, braucht regelmäßige persönliche Begegnungen. Eine Steigerung des Homeoffice-Anteils über 70 Prozent brachte in der Studie daher auch keine zusätzlichen Produktivitätsvorteile.

Es scheint, als hätte die Evolution uns Menschen nicht nur zu sozialen, sondern auch zu »hybriden« Wesen gemacht. Was bedeutet das nun für die Zukunft der Arbeit? Wie können wir

die Vorteile beider Welten optimal nutzen? Die Antwort liegt in einem *durchdachten* hybriden Modell.

Die Polizei Manchester macht es vor: Ein klarer Rotationsplan, der Planbarkeit schafft. Regelmäßige Präsenztage – verbindlich für alle – für den persönlichen Austausch. Und vor allem: Führungskräfte, die ihre Rolle als »Menschen-Verstehende« ernst nehmen und die Aufgabenverteilung nicht Algorithmen überlassen, sondern selbst in die Hand nehmen, mit den Mitarbeitenden reden, ein Gefühl für deren Belange, Befindlichkeiten und Stärken bekommen. Und genau dafür braucht es die Tage, wo man zusammenkommt, eigentlich egal wo.

Am Ende steht nicht nur ökonomisches Kalkül, sondern das Update eines positiven Menschenbildes: Der Mensch arbeitet am besten, wenn er die richtige Balance zwischen Konzentration und Kommunikation, zwischen Einsamkeit und Gemeinschaft findet – sei es im Büro, zu Hause oder anderswo. Ja, das klingt alles sehr schön und sehr utopisch. Würden wir nicht alle lieber in einer so hybriden schönen neuen Welt arbeiten wollen?

Rotation: Wie man »hybrid« am besten organisiert

Besonders aufschlussreich am Beispiel Manchester ist das ausgeklügelte Rotationssystem: Fünf Teams, die in einem präzisen Fünf-Wochen-Zyklus zwischen Büro und Homeoffice wechseln. Wie ein perfekt choreografierter Tanz, bei dem immer ein Teil der Gruppe »auf der Bühne« ist, während der andere Teil »hinter der Bühne« tätig ist. Was auf den ersten Blick überreguliert erscheinen mag, entpuppt sich als geniales System der Balance; das klingt so einfach...

Doch hier kommt der springende Punkt: Die ersten sechs Monate mussten neue Mitarbeitende komplett im Büro arbeiten. Warum? Weil der Mensch ein soziales Lernwesen ist. Wir

lernen nicht nur durch Handbücher und Videokonferenzen, sondern auch und vor allem durch das, was Psycholog:innen »soziales Lernen« nennen – durch Beobachtung, durch informellen Austausch, durch das Eintauchen in die Kultur einer Organisation. Dieses »Einlernen« sollte in den ersten Monaten eines neuen Mitarbeiters nicht durchs Homeoffice »unterbrochen« werden.

Interessanterweise zeigt die Studie auch, dass selbst bei der Option, zu 95 Prozent von zu Hause zu arbeiten, einige Mitarbeitende freiwillig zum hybriden Modell mit viel weniger Homeoffice zurückkehrten. Das ist ein wichtiger psychologischer Hinweis: Der Mensch braucht und wählt (sofern er die freie Wahl hat und grundsätzlich wohlwollende Bedingungen vorfindet) beide Welten – die konzentrierte Einsamkeit und die inspirierende Gemeinschaft. Die Unterstellung mancher Vorgesetzten, dass die arbeitende Bevölkerung sich nur noch und ausschließlich im Homeoffice einen faulen Lenz zu machen wünscht, ist also nichts mehr als das: eine Unterstellung.

Was bedeutet das nun konkret für Organisationen? Wie können sie diesen hybriden Balanceakt meistern? Mit drei Erfolgsfaktoren.

Drei Schlüsselstrategien für erfolgreiches Remote Work

Erstens: Klare Strukturen schaffen

Ein durchdachtes, aber auch strikt durchgezogenes Anwesenheits-Abwesenheits-Rotationssystem gibt allen Beteiligten Orientierung und Planungssicherheit. Es verhindert das chaotische »Wer ist denn heute wo?«-Syndrom, das viele Organisationen (und vor allem deren Kunden) in der Post-Corona-Zeit plagt.

Zweitens: Die Führungsrolle neu definieren

Hybrides Arbeiten funktioniert dort und nur dort, wo Führungskräfte sich auch als »Dirigent:innen der hybriden Arbeit« verstehen. Wo sie gelernt haben, sowohl die Präsenz- als auch die Remote-Partitur zu spielen. Die erstaunliche Verdopplung der Produktivität unter guter Führung zeigt, wie wichtig diese Rolle ist. In anderen Worten: Gute Führung wird belohnt. Hybride Führung hat einen extrem hohen Return on Investment. Oder kennen Sie noch eine andere Methode, die 25 Prozent Produktivitätssteigerung einführt? Ohne Investitionskosten?

Drittens: Den Raum neu denken

Wenn Menschen in der hybriden Arbeitswelt ins Büro kommen, dann nicht mehr primär für die Einzelarbeit, sondern für Begegnung, Austausch und Kreativität. Das bedeutet: Weg von den störungsreichen Großraumbüros oder isolierten Arbeitsräumen (»Tür zu«), hin zu Räumen für Kollaboration – und die müssen ja nicht zwangsweise im Büro sein!

Aber Vorsicht: Die Studie zeigt auch klare Grenzen auf. Nicht jede Tätigkeit eignet sich gleichermaßen für hybrides Arbeiten. Es braucht messbare Ergebnisse und die Möglichkeit zu weitgehend selbstständiger Arbeit. Für freie, kreative Teamarbeit oder komplexe, schwer greifbare Problemlösungen könnte die optimale Balance anders aussehen.

Die vielleicht wichtigste Erkenntnis ist diese: Die 70 Prozent-Lösung ist trotz ihres wegweisenden Charakters keine Universallösung. Jede Organisation muss ihren eigenen Weg finden, ihre eigene »Symphonie des hybriden Arbeitens« komponieren. Doch die Grundprinzipien – klare Struktur, starke Führung, durchdachte Balance – bleiben dieselben. Der Mensch bleibt Mensch; mit all seinen psychologischen Grundbedürfnissen. Wir alle sehnen uns nach Autonomie (Homeoffice gibt sie uns), nach Kompetenzerleben (fokussiertes Arbeiten ermöglicht es) und nach sozialer Eingebundenheit (dafür braucht es

das Büro – in neuer Spielart, als sozialer Sammelpunkt und nicht als »Work-Delivery-Station«).

Von Ameisen lernen: Eine Blaupause für hybride Teamarbeit

Stellen Sie sich vor, ein winziges Wesen, kaum größer als ein Pfefferkorn, kann Ihnen etwas über die Organisation der Arbeit beibringen. Unvorstellbar? Was, wenn ich Ihnen sage, dass diese kleinen Kreaturen die Schlüssel zu einigen der größten Rätsel unserer Arbeitswelt in sich tragen?

In einer bemerkenswerten Studie, veröffentlicht in den »Proceedings of the National Academy of Sciences«, hat ein Forschenden-Team um Ofer Feinerman und Tabea Dreyer eine faszinierende Parallele zwischen der Arbeitsweise von Ameisen und Menschen entdeckt¹⁹. Sie ließen in einem trickreichen Experiment jeweils Ameisen und Menschen (natürlich getrennt voneinander) ein geometrisches Puzzle lösen, das man in Fachkreisen auch als Klaviertransporter-Aufgabe bezeichnet.

Diese Aufgabe ist eine – nicht nur für Möbelpacker – äußerst unangenehme Herausforderung, wenn bei einem Umzug in einem engen Wohnungsgrundriss ein sperriges Klavier durch Gänge und Türen bugsiiert werden muss, die allesamt kleiner geraten sind als das Klavier. Das ist eine Art Miniatur-Labyrinth, das sowohl für Ameisen als auch für Menschen eine Herausforderung darstellt. Das Klavier in der Studie bestand aus einem schweren T-förmigen Gegenstand, der durch eine rechteckige Arena mit drei Kammern und zwei engen Schlitzen manövriert werden musste. Dies erfordert eine Menge Geschick – und auch viel Kooperation.

Für die Ameisen wurde das Puzzle in zwei Größen gebaut: eine »kleine« Version für einzelne Ameisen und kleine Ameisen-Gruppen und eine »große« Version für Gruppen von etwa