Fraunhofer IAO



Yue Pan | Meral Yurdakul-Ziegler | Mitja Jurecic | Stefan Rief

Internationale Arbeits- und Bürokultur

Ansätze und Praktiken im globalen Vergleich

Im Rahmen des Innovationsnetzwerks

OFFICE 21® Zukunft der Arbeit

Inhalt

Einführung **2**
Kernaussagen 3

Methodischer Ansatz des Whitepapers **4**

Zeit ist Geld? Arbeitszeitmodelle im kulturellen Vergleich **5**

Hybrides Arbeiten weltweit: Die Auswirkungen der Corona-Pandemie und der Wandel zum Homeoffice **7**

Kaffeepause oder Siesta? Wie Pausen weltweit die Arbeitskultur prägen **10**

Engagement und Motivation: Der Einfluss kultureller Werte auf die Arbeitszufriedenheit **12**

Vom Small Talk zum Konsens: Meetings weltweit und ihre kulturellen Eigenheiten **14**

Fazit und Ausblick **16**

Abbildungsverzeichnis **17**

Literaturverzeichnis **18**

Einführung

Globale Arbeitskulturen im Wandel – Chancen und Herausforderungen der Vielfalt

Internationale Arbeits- und Bürokulturen gewinnen in unserem Arbeitsalltag zunehmend an Bedeutung. Immer mehr Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen arbeiten zusammen, die von ihren eigenen Traditionen, Werten und Religionen geprägt sind. Die Arbeitskultur der verschiedenen Länder hat sich in mancher Hinsicht angenähert, etwa in Bezug auf das hybride Arbeiten und angesichts der zunehmenden Büro-Leerstandsquote. Gleichzeitig bestehen jedoch deutliche Unterschiede – insbesondere in den Arbeitszeitmodellen, in der Umsetzung des Homeoffice, bei der Gestaltung von Pausen und in der Meetingkultur.

Die Fähigkeit, effektiv über Kulturgrenzen hinweg zu arbeiten, wird immer wichtiger. Besonders in Deutschland, wo der Fachkräftemangel die Integration internationaler Fachkräfte notwendig macht, ist das Verständnis unterschiedlicher Arbeitskulturen von großer Bedeutung. Diese kulturelle Sensibilität ist nicht nur für die Integration neuer Mitarbeitender wichtig, sondern auch für Unternehmen, die eine international verteilte Belegschaft beschäftigen. Die Berücksichtigung lokaler Besonderheiten steigert nicht nur das Wohlbefinden und die Loyalität der Mitarbeitenden, sondern verbessert auch die Zusammenarbeit im Team und erhöht die Gesamteffizienz. Darüber hinaus ist es entscheidend, Produkte und Dienstleistungen an kulturelle Gegebenheiten anzupassen, da dies maßgeblich zur Marktakzeptanz und Kundenzufriedenheit beiträgt.

Es stellt sich die Frage, welche unterschiedlichen Ausprägungen von Arbeitskulturen im internationalen Vergleich bestehen und welche Aspekte für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in einer kulturübergreifenden Arbeitsumgebung relevant sind.

Zudem ist es von Interesse, welche Erfolgsfaktoren andere Arbeitskulturen auszeichnen. Das Wissen über die Besonderheiten und Merkmale verschiedener Arbeits- und Bürokulturen bietet zahlreiche Vorteile. Unternehmen können gezielter Produkte entwickeln, die den Bedürfnissen verschiedener Kulturen entsprechen. Ein fundiertes Verständnis unterschiedlicher Kulturen fördert die Effizienz und Harmonie in multikulturellen Teams. Unternehmen, die sich flexibel auf unterschiedliche Arbeitskulturen einstellen, sind besser für globale Herausforderungen gewappnet. Durch das Übernehmen erfolgreicher Praktiken aus anderen Kulturen können Unternehmen ihre eigenen Prozesse optimieren. Eine fundierte Kenntnis der Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Arbeitskulturen unterstützt zudem die Entwicklung globaler Strategien. Insgesamt trägt das Verständnis und die Integration internationaler Arbeitskulturen maßgeblich zur Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen bei.

Kernaussagen

- Immer mehr Unternehmen in China, vor allem in der Tech-Industrie, wenden das 996-Arbeitszeitmodell (72 Stunden Arbeit pro Woche) an. Das Modell soll Produktivität und Innovation durch lange Arbeitszeiten fördern, hat aber negative Auswirkungen auf Gesundheit und Work-Life-Balance.
- In Europa gewinnt die 4-Tage-Woche an Bedeutung, um die Work-Life-Balance zu verbessern.
- Herausforderungen der 4-Tage-Woche sind eine potenzielle Arbeitsverdichtung und Stress durch das gleiche Arbeitspensum in kürzerer Zeit.
- Die Corona-Pandemie hat weltweit zu einem schnellen Wandel hin zur hybriden Arbeit geführt, wobei die regionale Entwicklung unterschiedlich verläuft.
- In Ostasien bleibt Homeoffice aufgrund kultureller und infrastruktureller Faktoren begrenzt, insbesondere in Ländern wie Japan, Südkorea und China. In Südkorea ist Homeoffice ausgesprochen unüblich, da Büropräsenz traditionell als Zeichen von Engagement gilt und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft Beweise für ihre Leistung erbringen müssen.
- In Indien hat sich seit der Corona-Pandemie die Hybridarbeit vor allem in modernen Branchen etabliert, während in traditionellen Unternehmen physische Präsenz weiterhin wichtig ist.
- Die zunehmende Nutzung von Homeoffice führt zu einer sinkenden Auslastung von Büroflächen, was Unternehmen dazu zwingt, neue Konzepte wie größere Kommunikationsbereiche oder verpflichtende Anwesenheitstage einzuführen.
- In Mittel- und Nordeuropa sind kürzere, effiziente Mittagspausen üblich, während in südlichen Ländern wie Spanien längere Mittagspausen wie die Siesta fest verankert sind.
- In Ländern wie China und Japan ist der kurze Mittagsschlaf kulturell anerkannt und fördert die Erholung und Produktivität.
- In Ländern mit ausgeprägten Kaffeekulturen wie Italien und Marokko nutzen Mitarbeitende Pausen häufig für soziale Interaktionen und Erfrischungen außerhalb des Büros.
- Der »Lunch at Desk« ist in den USA und Indien verbreitet. In den USA steht Effizienz im Fokus, jedoch wächst das Bewusstsein für die positiven Effekte von Pausen auf die mentale und physische Gesundheit. In Indien möchten Mitarbeitende Zeitverluste durch lange Arbeitswege ausgleichen.
- In Europa zeigen viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer kein hohes Engagement für ihre Arbeit, was teilweise auf starke Gewerkschaften und eine gute Work-Life-Balance zurückzuführen ist.
- In China ist das Engagement, mit dem Arbeitnehmende ihre Arbeit erledigen, niedrig, während die Stressbelastung hoch ist, bedingt durch unflexible Arbeitsbedingungen und kulturellen Druck.
- In Mexiko spielen persönliche Beziehungen eine zentrale Rolle; Meetings beginnen häufig mit gemeinsamen Mahlzeiten, um Vertrauen aufzubauen.
- Die japanische Meetingkultur zeichnet sich durch starke Struktur und den Konsensfindungsprozess »Nemawashi« aus, um Konflikte zu vermeiden.

Methodischer Ansatz des Whitepapers

In diesem Whitepaper werden aktuelle Trends in der Arbeitskultur analysiert und dargestellt. Hierfür wurden zwei zentrale Methoden eingesetzt: Zum einen wurden wissenschaftliche Recherchen durchgeführt, um fundierte Erkenntnisse aus bestehenden Studien und Publikationen zu gewinnen. Diese Literaturrecherche diente dazu, bereits identifizierte Trends und Entwicklungen zu erfassen und theoretische Grundlagen zu schaffen. Zum anderen wurden Interviews mit Expertinnen und Experten aus verschiedenen Ländern und Branchen geführt, um praxisnahe Einblicke zu erhalten und aktuelle Erfahrungen aus der Arbeitswelt zu berücksichtigen. Durch die Kombination von Literaturrecherche und Experteninterviews entsteht ein Gesamtbild, das sowohl theoretisch fundiert als auch praxisorientiert ist.

Zeit ist Geld? Arbeitszeitmodelle im kulturellen Vergleich

Die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen ist weltweit ein zentrales Thema, das stark von den jeweiligen kulturellen und wirtschaftlichen Gegebenheiten beeinflusst wird. Zwei besonders von der weit verbreitenden 40-Stunden-Woche abweichende Modelle sind das 996-Arbeitszeitmodell in China und die 4-Tage-Woche, die in Europa zunehmend an Bedeutung gewinnt. Während das 996-Modell lange Arbeitszeiten als Motor für wirtschaftliches Wachstum fördert, zielt die 4-Tage-Woche darauf ab, die Produktivität durch eine bessere Work-Life-Balance und höhere Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Beide Ansätze reflektieren die unterschiedlichen Prioritäten und Werte ihrer jeweiligen Arbeitskulturen und werfen die Frage auf, wie nachhaltige Arbeitsmodelle für die Zukunft aussehen könnten.

Das 996-Arbeitszeitmodell bedeutet, dass von 9 Uhr morgens bis 9 Uhr abends an sechs Tagen die Woche gearbeitet wird. Dies entspricht einer Arbeitszeit von 72 Stunden pro Woche (Meng, 2021). Das Modell stammt aus der chinesischen Tech-Industrie und wird insbesondere in großen Unternehmen wie Alibaba, Huawei und JD.com praktiziert. In dieser Branche gehört es zur Arbeitskultur, hohe Arbeitsbelastung und Wettbewerbsfähigkeit zu fördern. Das 996-Modell basiert auf der Idee, dass lange Arbeitszeiten zu höherer Produktivität und schnelleren Innovationen führen. In der boomenden chinesischen Wirtschaft, die stark von Technologieunternehmen und Start-ups geprägt ist, hat dieses Modell eine gewisse Akzeptanz bei der Gesellschaft gefunden.

Allerdings lassen sowohl die Motivation als auch die Konzentration nach, wenn 12 Stunden gearbeitet wird. Um dem entgegenzuwirken, haben Unternehmen verschiedene Strategien entwickelt. Eine effektive Maßnahme zur Förderung der Produktivität ist das sogenannte Power-Napping, bei dem Mitarbeitende am Nachmittag einen kurzen Mittagsschlaf machen (Dutheil et al., 2021) . Eine weitere Maßnahme zur Motivation während langer Arbeitstage ist ein gutes Essensangebot, das auch Snacks umfasst. Viele Unternehmen stellen ihren Mitarbeitern oft kostenlose oder stark subventionierte Mahlzeiten zu Verfügung, einschließlich des Abendessens, oft als Belohnung für diejenigen, die länger arbeiten. Durch regelmäßige Pausen, die beim Essen entstehen, können sich Mitarbeitende besser von Arbeitsstress und Ermüdung erholen (Chen, 2024).

Zusätzlich werden Überstundenvergütungen, Transportzuschüsse und weitere Anreize angeboten, um die Motivation der Mitarbeitenden zu steigern. Diese Maßnahmen sind Teil eines umfassenden Ansatzes, der darauf abzielt, die Arbeitsleistung auf einem hohen Niveau zu halten und die Arbeitsbelastung zu minimieren. Aus leistungstechnischer Sicht ist das 996-Arbeitszeitmodell durchaus erfolgreich. Allerdings hat dieses Modell negative Auswirkungen auf die Gesundheit und die Work-Life-Balance und führt langfristig zu gesellschaftlichen Problemen, wie etwa einer sinkenden Geburtenrate. Daher wird das 996-Arbeitszeitmodell trotz seiner hohen Leistung und Effizienz nicht als nachhaltig angesehen (Li et al., 2021) . Es ist vielmehr ein Produkt einer Phase schnellen Wachstums. Dennoch ist es interessant zu beobachten, wie es in der Praxis dazu beiträgt, die Leistung auf einem hohen Niveau zu halten.

Im Gegensatz dazu gewinnt in Europa die 4-Tage-Woche zunehmend an Bedeutung. In Island wurde zwischen 2015 und 2019 ein großes Experiment geführt und in Ländern wie Spanien, dem Vereinigten Königreich, Belgien und Deutschland gibt es ähnliche Initiativen. Belgien hat das Modell Ende 2022 sogar gesetzlich verankert, was den Arbeitnehmenden die Möglichkeit bietet, ihre Arbeitszeit flexibel zu gestalten. Dabei gibt es unterschiedliche Konzepte, um dieses Arbeitszeitmodell umzusetzen. Das erste Konzept sieht vor, die reguläre wöchentliche Arbeitszeit statt auf fünf Tage nur auf vier Tage zu verteilen. Dies bedeutet jedoch, dass die tägliche Arbeitszeit an den vier Arbeitstagen entsprechend verlängert wird und häufig nahe der gesetzlich erlaubten Höchstgrenze von zehn Stunden pro Tag liegt. Das zweite Konzept verkürzt die wöchentliche Arbeitszeit, sodass ein zusätzlicher freier Tag entsteht – bei vollem Lohnausgleich. Das Modell der 4-Tage-Woche zielt darauf ab, die Work-Life-Balance zu verbessern, die Produktivität zu steigern und das Wohlbefinden der Arbeitnehmenden zu fördern (ifaa, 2022).

Die 4-Tage-Woche hat den Vorteil, dass die individuellen Wünsche der Mitarbeitenden besser erfüllt werden könnten, wie z.B. die Kinderbetreuung oder die Pflege von Familienangehörigen. Studien zeigen, dass Mitarbeitende, die weniger Tage arbeiten, oft erholter und motivierter sind, was ihre Produktivität erhöht. Trotz der Reduzierung der Arbeitszeit bleibt die Produktivität entweder gleich oder steigt sogar, da die Arbeitnehmenden während ihrer Arbeitszeit fokussierter und effizienter arbeiten (Burchell et al., 2023) (Gudmundur & Kellam, 2021). Darüber hinaus führt eine 4-Tage-Woche oft zu einer Verringerung von Krankheitsausfällen und Burnout, da die Mitarbeitenden mehr Zeit haben, sich zu erholen und ihren mentalen und körperlichen Gesundheitszustand zu pflegen. Unternehmen profitieren dadurch nicht nur von einer gesteigerten Produktivität, sondern auch von einer geringeren Fluktuation der Mitarbeitenden und höherer Arbeitszufriedenheit (Burchell et al., 2023). Allerdings stößt das Konzept der Arbeitszeitreduzierung bei vollem Lohnausgleich auf Widerstand seitens der Arbeitgebenden, da es mit steigenden Lohnkosten pro Arbeitseinheit und einer rechnerisch abnehmenden Arbeitskapazität verbunden ist.

Zudem gibt es neben vielen positiven Auswirkungen der 4-Tage-Woche auch einige Herausforderungen und potenzielle Nachteile, z.B. die Gefahr einer erhöhten Arbeitsbelastung. Mitarbeitende könnten unter Druck geraten, das gleiche Arbeitspensum in weniger Zeit zu bewältigen, was zu Stress und geringerer Zufriedenheit führt. Besonders diejenigen mit zusätzlichen Verpflichtungen könnten Schwierigkeiten haben, die Arbeitslast an den kürzeren Arbeitstagen zu managen (ifaa, 2022). Schließlich gibt es Bedenken, dass eine 4-Tage-Woche nicht in allen Sektoren, wie dem Handel oder der Pflege, sinnvoll oder praktisch wäre, da sich in diesen Bereichen die Produktivität nicht einfach steigern lasse. In solchen Fällen müssten zusätzliche Arbeitskräfte eingestellt werden, die auf dem Arbeitsmarkt jedoch fehlen. Dies würde Unternehmen vor große Herausforderungen stellen und könnte deren Wettbewerbsfähigkeit gefährden (Deutscher Bundestag Wissenschaftliche Dienste, 2023).

Die Unterschiede zwischen dem 996-Arbeitszeitmodell in China und der 4-Tage-Woche in Europa spiegeln kulturelle und gesellschaftliche Werte wider. In China, insbesondere in der Tech-Industrie, hat sich das 996-Modell etabliert. Dieses Modell ist stark geprägt von einer Kultur, die hohe Arbeitsmoral, Wettbewerbsfähigkeit und schnelles Wachstum betont. In einem Land, das sich in einem rasanten wirtschaftlichen Aufstieg befindet, werden lange Arbeitszeiten oft als notwendig angesehen, um in einem hart umkämpften Markt erfolgreich zu sein. Der Fokus liegt hier auf Leistung, Innovation und dem Streben nach wirtschaftlichem Erfolg, oft auf Kosten der persönlichen Freizeit und der Gesundheit.

Im Gegensatz dazu steht in vielen europäischen Ländern die 4-Tage-Woche zunehmend im Mittelpunkt der Diskussion. Dieses Modell spiegelt eine andere Prioritätensetzung wider, bei der der Fokus stärker auf der Work-Life-Balance der Mitarbeitenden liegt. Nachhaltige Geschäftspraktiken und die langfristige Zufriedenheit der Mitarbeitenden werden oft als entscheidende Faktoren für den Gesamterfolg eines Unternehmens betrachtet.

Hybrides Arbeiten weltweit: Die Auswirkungen der Corona-Pandemie und der Wandel zum Homeoffice

Die Coronapandemie hat die Arbeitswelt weltweit verändert und zu einem rasanten Wandel hin zu Hybridarbeit geführt. Die dort erforderliche Notwendigkeit zum Experimentieren hat viele Menschen auch in Branchen, in denen Homeoffice zuvor kaum vorstellbar war, dazu gebracht, überwiegend von zu Hause aus zu arbeiten. Nach der Pandemie hat sich die Situation in verschiedenen Ländern unterschiedlich entwickelt. Während in einigen Ländern die Homeoffice-Kultur beibehalten wurde, ist sie in anderen stark zurückgegangen. Dieser Unterschied in der Entwicklung lässt sich durch eine Vielzahl von Faktoren erklären, darunter die jeweiligen Arbeits- oder Führungskulturen, Werte und Wohnsituationen.

In Ostasien zeigt sich ein interessantes Bild der Anpassung an Homeoffice. Vor der Pandemie war in Ländern wie Japan, Korea und China Präsenzarbeit die Norm. Japan legte traditionell großen Wert auf physische Anwesenheit im Büro, was als Zeichen von Engagement und Loyalität galt. Ähnlich waren in Korea und China lange Arbeitszeiten und der persönliche Kontakt vor Ort zentrale Bestandteile der Arbeitskultur. Auch die infrastrukturellen Gegebenheiten, wie beispielsweise fehlende Arbeitszimmer in vielen Wohnungen, machten Homeoffice oft unpraktisch (Johanson, 2022).

Laut einer Umfrage aus dem Jahr 2023 (Abbildung 1) arbeiten Menschen in China aktuell durchschnittlich 0,8 Tage pro Woche von zu Hause aus, in Japan 0,5 Tage und in Südkorea sogar nur 0,4 Tage (Aksoy et al., 2023). Diese geringe Akzeptanz von Homeoffice, insbesondere in Südkorea, ist eng mit der etablierten Gepflogenheit zur Büropräsenz verbunden. Laut unseren Experteninterviews müssen Mitarbeitende in Südkorea die Zustimmung ihrer Vorgesetzten einholen, um an bestimmten Tagen von zu Hause arbeiten zu dürfen. Darüber hinaus wird oft verlangt, dass sie Nachweise für ihre Arbeitsleistung erbringen, etwa durch das Vorzeigen von Arbeitsergebnissen oder das Aufnehmen von Fotos. Es besteht zudem die Sorge, dass ältere Kolleginnen und Kollegen die Produktivität von Mitarbeitenden im Homeoffice anzweifeln und diese Einschätzungen gegen sie verwenden könnten.

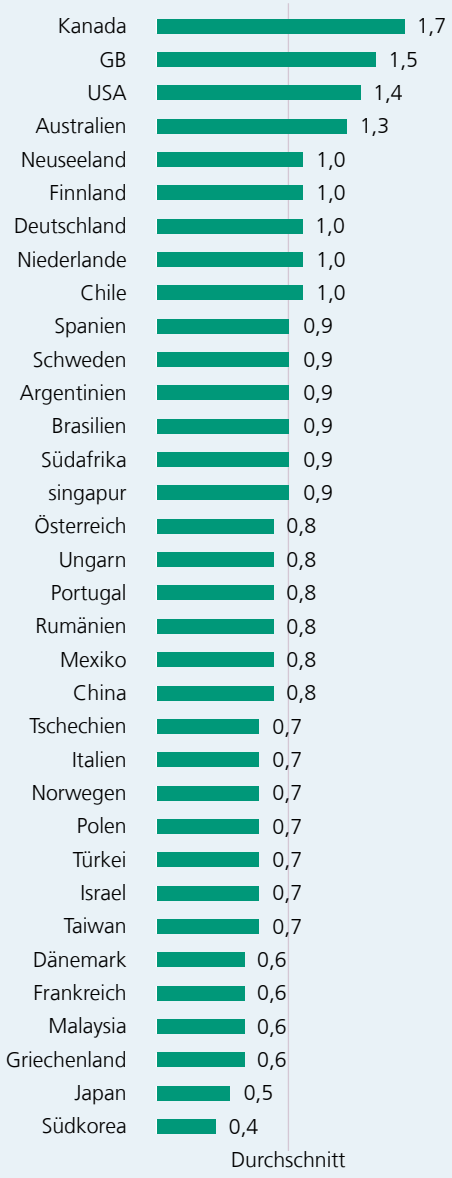


Abbildung 1: Tatsächliche Anzahl an Homeoffice-Tagen pro Woche (Sommer 2023).
n = 42426 Arbeitnehmende in 34 Ländern, Quelle: Aksoy, et. al., 2023 (ifo Institute)

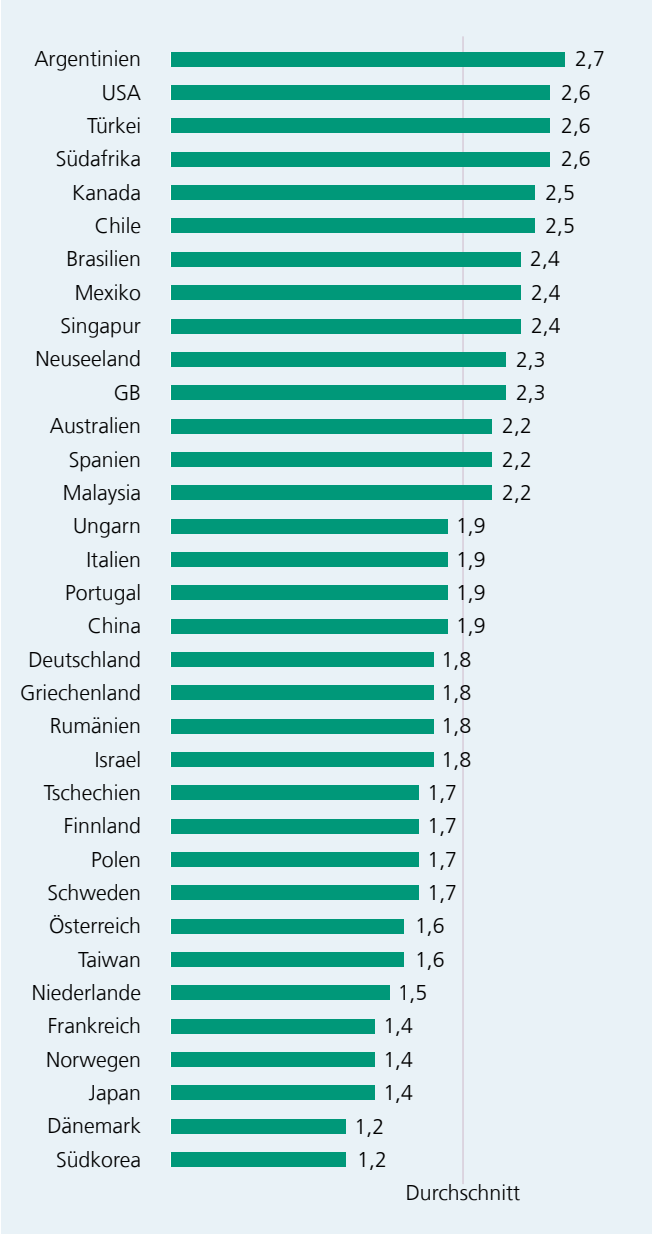


Abbildung 2: Gewünschte Anzahl an Homeoffice-Tagen pro Woche.
n = 42426 Arbeitnehmende in 34 Ländern, Quelle: Aksoy, et. al., 2023 (ifo Institute)

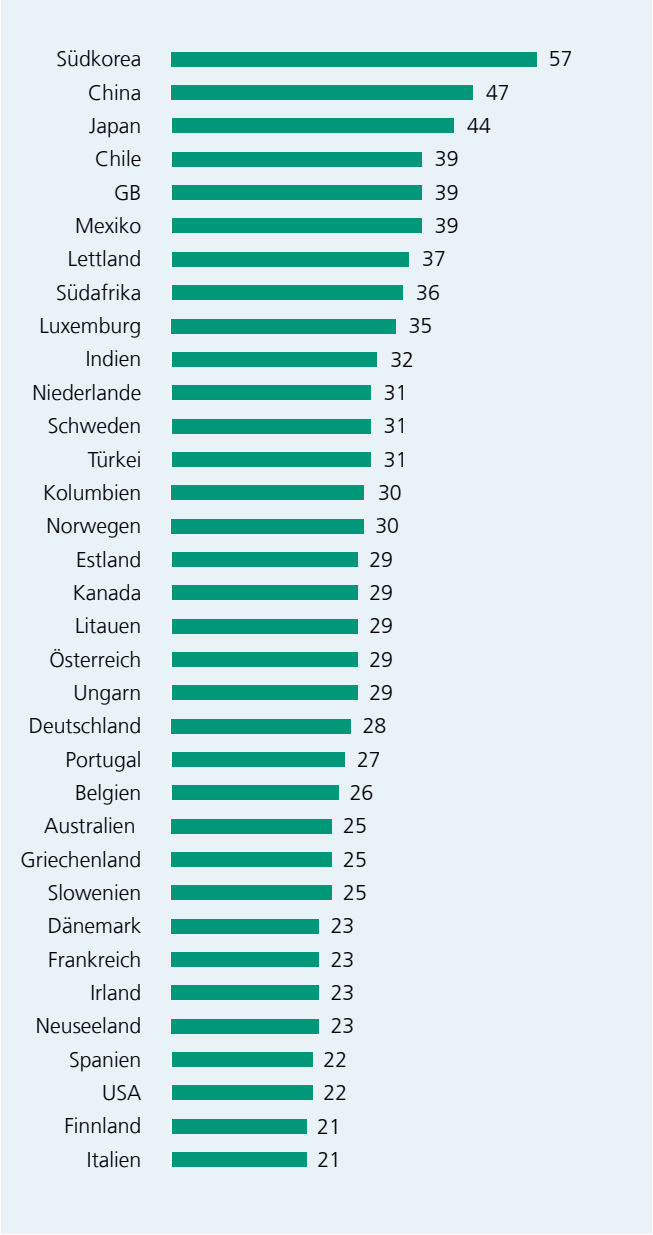


Abbildung 3: Länge der Arbeitswege pro Tag (Angaben in Minuten).
Quelle: OECD, 2021

Diese Bedenken tragen dazu bei, dass Mitarbeitende in Südkorea, wo Präsenzarbeit traditionell hochgeschätzt wird, dem Homeoffice eher zurückhaltend gegenüberstehen (Ja, 2024).

Trotzdem ist der Wunsch nach Homeoffice (Abbildung 2) in Ostasien nicht zu unterschätzen. Laut der Umfrage im Jahr 2023 (Aksoy et al., 2023) wünschen sich die Menschen in China durchschnittlich 1,9 Tage pro Woche Homeoffice, in Japan 1,4 Tage und in Südkorea 1,2 Tage. Ein Hauptgrund dafür ist die Zeitersparnis durch den Wegfall langer Arbeitswege. Die OECD-Statistik aus dem Jahr 2021 (Abbildung 3) zeigt uns, dass im internationalen Vergleich Südkoreaner, Chinesen und Japaner die meiste Zeit auf dem Arbeitsweg verbringen: im Durchschnitt 57 Minuten, 47 Minuten bzw. 44 Minuten täglich (OECD, 2021). Diese langen Pendelzeiten sind auf die Zentralisierung der Arbeitsplätze in den urbanen Zentren großer Städte wie Seoul zurückzuführen. Die hohe Bevölkerungsdichte und die hohen Lebenshaltungskosten in diesen Städten zwingen viele Menschen, außerhalb zu wohnen und zu pendeln.

In Indien stellte sich die Lage etwas differenzierter dar. Vor der Corona-Pandemie war Homeoffice dort noch nicht weit verbreitet, obwohl es in einigen Branchen und Unternehmen erste

Ansätze für flexible Arbeitszeiten gab. Die Pandemie führte zu einer schnellen Akzeptanz von Remote-Arbeit, insbesondere in städtischen Zentren wie Bangalore und Mumbai, wo eine digitale Infrastruktur und technologische Fähigkeiten vorhanden sind. Laut unseren Experteninterviews haben Unternehmen vor allem in modernen Branchen seit der Pandemie zunehmend hybride Arbeitsmodelle eingeführt. Dennoch zeigt sich die indische Arbeitskultur als insgesamt noch stark auf physische Präsenz ausgerichtet, insbesondere in traditionellen Unternehmen (Anand, 2024).

In vielen europäischen Ländern und den USA hat sich das Homeoffice nach der Pandemie zu einem festen Bestandteil der Arbeitskultur entwickelt. Im Vergleich zur Zeit vor der Pandemie ist die Akzeptanz von Homeoffice-Lösungen sowohl bei Unternehmen als auch bei Führungskräften deutlich gestiegen. Flexible Arbeitszeitmodelle und flexible Arbeitsplatznutzungen (z. B. Desksharing) werden zunehmend von Unternehmen angeboten. Insbesondere flexible Arbeitszeiten sind zu einer wachsenden Erwartung der Mitarbeitenden geworden (KPMG, 2024) (Egli & Geiger, 2022).

Mit dem Anstieg des Homeoffice-Anteils ist die Kommunikation zwischen Mitarbeitenden auf Online-Plattformen zur Normalität geworden. Auch Geschäftsreisen werden zunehmend durch Online-Meetings ersetzt, weil diese eine schnellere und flexiblere Kommunikation ermöglichen und den ökologischen Fußabdruck reduzieren sollen. Dadurch steigt der Bedarf an Rückzugsmöglichkeiten im Büro, die für konzentriertes Arbeiten und ungestörte Online-Meetings genutzt werden können. Gleichzeitig gewinnt das hybride Format von Besprechungen, bei dem einige Teilnehmende vor Ort und andere digital zugeschaltet sind, an Bedeutung. Dies erfordert eine moderne technische Ausstattung der Besprechungsräume, um sicherzustellen, dass hybride Meetings effizient und reibungslos ablaufen. Auch die Förderung informeller Kommunikation und die Schaffung von Flächen für Begegnungen sind wichtige Themen, um den sozialen Austausch und den Teamzusammenhalt trotz der vermehrten Hybridarbeit zu stärken (CBRE, 2023).

Eine weitere Folge des zunehmenden Anteils an Homeoffice ist die sinkende Auslastung von Büroflächen. Laut dem IFO Institut könnte Homeoffice in Deutschland den Büroflächenbedarf um 12 Prozent senken (Krause et al., 2024). Die Ergebnisse einer internationalen Studie von CBRE, die 5.808 Bürogebäude aus ihrem Kunden- und Partnerportfolio umfasst, zeigen deutliche Unterschiede in der Auslastung der Büroflächen in verschiedenen Wirtschaftsräumen (Abbildung 4). Im amerikanischen Wirtschaftsraum liegt die durchschnittliche Auslastung bei 31 Prozent, während die durchschnittliche Spitzenauslastung 45 Prozent beträgt. Im asiatisch-pazifischen Wirtschaftsraum ist die durchschnittliche Auslastung mit 40 Prozent etwas höher und die durchschnittliche Spitzenauslastung erreicht 59 Prozent. Im europäischen Wirtschaftsraum beträgt die durchschnittliche Auslastung 36 Prozent und die durchschnittliche Spitzenauslastung liegt bei 55 Prozent (CBRE, 2023). Diese Zahlen verdeutlichen, dass es in den untersuchten Regionen erhebliche Leerstände gibt, wobei die Situation in den USA besonders ausgeprägt ist.

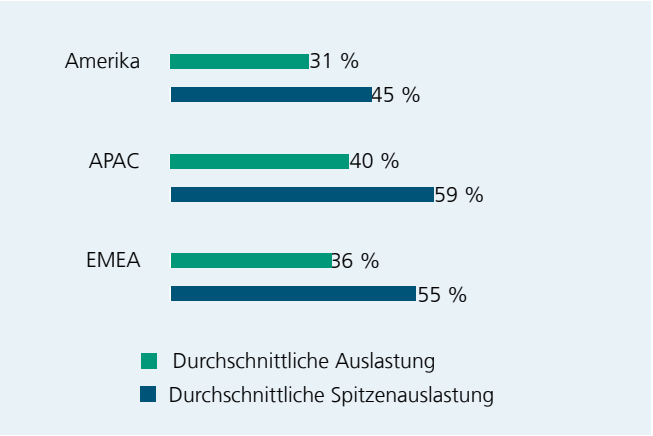


Abbildung 4: Auslastung von Büroflächen nach Region (Q2 2022 – Q2 2023).
Quelle: CBRE, 2023

Um mit den leerstehenden Büroflächen umzugehen, haben Unternehmen verschiedene Ansätze entwickelt. Unsere Interviewpartnerinnen und Interviewpartner aus Norwegen zeigten Beispiele aus ihren Unternehmen, wo sie ihre Büroflächen nicht verringert, sondern umgestaltet haben. Diese Flächen werden nun für kleinere Besprechungen, Teammeetings und Projektarbeit genutzt. Sie fördern die soziale Kommunikation und bieten unterschiedliche Besprechungsmöglichkeiten sowie verschiedene andere Nutzungsarten. Dies ist eine von vielen Methoden, um ungenutzte Flächen sinnvoll einzusetzen, die Attraktivität des Büros zu steigern und Anreize zu schaffen, damit Mitarbeitende motivierter sind, häufiger ins Büro zu kommen (Anonym, 2024).

Eine weitere Maßnahme ist die Einführung verpflichtender Anwesenheitstage durch einige Unternehmen, um sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden zumindest an bestimmten Tagen vom Homeoffice ins Büro zurückkehren. Dies soll den Teamzusammenhalt stärken und eine effiziente Nutzung der Büroflächen gewährleisten (Müller et al., 2024). Zudem reduzieren manche Unternehmen ihre Mietflächen, um Kosten zu sparen. Unternehmen, die Eigentümer ihrer Immobilien sind, vermieten ungenutzte Flächen weiter oder wandeln sie für andere Zwecke um, wie etwa in Wohnungen oder Freizeiteinrichtungen. Eine weitere Möglichkeit ist die Zusammenlegung mehrerer Standorte, um die Flächennutzung zu optimieren und den Betrieb effizienter zu gestalten (Krause et al., 2024).

Kaffeepause oder Siesta? Wie Pausen weltweit die Arbeitskultur prägen

Pausen sind ein essenzieller Bestandteil des Büroalltags. Sie dienen nicht nur der Erholung, sondern spielen auch eine entscheidende Rolle für viele soziale Aktivitäten wie Kommunikation sowie für den informellen Austausch. Durch Pausen haben Mitarbeitende die Möglichkeit, sich zu regenerieren und auszutauschen bzw. kreative Ideen zu entwickeln. Diese kurzen Auszeiten sind wichtig, um die restliche Arbeitszeit mit frischer Motivation und neuen Impulsen anzugehen.

Die Pausen werden jedoch weltweit unterschiedlich praktiziert, stark beeinflusst durch geografische, klimatische und kulturelle Gegebenheiten. Besonders die Mittagspause variiert stark zwischen verschiedenen Regionen. In Nordeuropa verbringen die Mitarbeitenden ihre Mittagspause häufiger im Büro, während in Südeuropa der Gang nach draußen oder nach Hause bevorzugt wird (Corvo et al., 2020). Zudem beginnt die Mittagspause in nördlichen Ländern tendenziell früher, während sie in südlichen Ländern später stattfindet. In Deutschland und Skandinavien wird das Mittagessen meist gegen 12 Uhr eingenommen, gefolgt von einer kurzen, aber effektiven Pause im Büro. Diese Länder zeichnen sich durch eine klare Trennung zwischen Arbeits- und Erholungszeiten aus. In südlicheren Regionen findet das Mittagessen hingegen traditionell später statt, oft erst gegen 14 Uhr. Hier sind längere Pausen, wie die berühmte Siesta in Spanien, fest in der Kultur verankert (Shubert, 2024). Diese ausgedehnten Pausen spiegeln nicht nur das wärmere Klima wider, das in den Mittagsstunden eine körperliche und geistige Erholung notwendig macht, sondern auch eine Lebensweise, die das soziale Miteinander und die Erholung besonders schätzt. In diesen Regionen bieten Pausen die Gelegenheit, sich in geselliger Runde zu treffen, zu kommunizieren und das Leben bewusst zu genießen. Durch die längeren Mittagspausen verschiebt sich allerdings auch der Feierabend entsprechend nach hinten, was den Tagesrhythmus in diesen Ländern beeinflusst.

Im Gegensatz zu diesen ausgedehnten Mittagspausen steht der Büroalltag in den USA, wo oft kurze Pausen und der sogenannte „Lunch at Desk" praktiziert werden. Effizienz hat hier oberste Priorität und längere Pausen werden häufig als potenzieller Produktivitätsverlust betrachtet. Trotzdem wächst auch in den USA das Bewusstsein für die positiven Effekte von Pausen auf die mentale und physische Gesundheit der Mitarbeitenden. Immer mehr Unternehmen erkennen, dass regelmäßige Erholungsphasen langfristig die Produktivität und Zufriedenheit steigern können (Edenred, 2016). Eine ähnliche Pausenkultur wie in den USA ist auch in Indien weit verbreitet. Da der Arbeitsweg hier aufgrund von Staus und starkem Verkehrsaufkommen viel Zeit in Anspruch nimmt, wird oft nur eine kurze Mittagspause eingelegt, um diesen Zeitverlust auszugleichen. Mitarbeitende wollen so mehr Zeit gewinnen, um ihre Aufgaben effizienter erledigen zu können (Wen, 2018).

Die Gestaltung von Arbeitspausen wird ebenfalls stark von der lokalen Kultur beeinflusst. In Ländern wie Italien und Marokko, wo die Kaffeekultur tief verwurzelt ist, ziehen es viele Mitarbeitende vor, anstelle einer Pause im Büro eine nahegelegene Kaffeebar oder ein Café zu besuchen, um einen schnellen Kaffee zu genießen (Anonym, 2024) (Steelcase, 2012). Mitarbeitende nehmen sich gern eine kurze Auszeit, um sich zu erholen und neue Gedanken zu fassen. Der Gang in eine Kaffeebar oder ein Café bietet eine erfrischende Abwechslung und wird von den Mitarbeitenden als wohltuend empfunden. In der entspannten Atmosphäre können sie informelle Gespräche führen und soziale Kontakte pflegen. Dieses Ritual steht im Einklang mit der lokalen Kultur, in der gemeinsames Essen und Trinken eine wichtige soziale Funktion hat. Solche Pausen außerhalb des Büros fördern nicht nur das Wohlbefinden, sondern stärken auch das Gemeinschaftsgefühl, das traditionell eine große Rolle spielt.

In asiatischen Ländern hat die Erholung in Form eines kurzen Mittagsschlafs eine bedeutende Funktion. Ein gutes Beispiel hierfür ist China, wo es in vielen Regionen Tradition ist, am Nachmittag ein Nickerchen zu machen. Die Praxis, die als »Wu Xiu« bekannt ist, beginnt schon in der Schulzeit, wo Schülerinnen und Schüler nach dem Mittagessen eine kurze Ruhepause einlegen. Diese Gewohnheit setzt sich im Arbeitsleben fort, wo

viele Angestellte die Mittagspause für ein kurzes Schläfchen nutzen, entweder am Arbeitsplatz oder in einem speziellen Ruheraum, um danach erfrischt in die zweite Tageshälfte zu starten (Alger et al., 2019). Auch in Japan gibt es eine ähnliche Tradition, die als »Inemuri« bezeichnet wird. »Inemuri« bedeutet wörtlich „anwesend sein und gleichzeitig schlafen" und beschreibt das Schlafen oder Dösen am Arbeitsplatz. In Japan wird »Inemuri« als Zeichen von Hingabe und Einsatz bis zur Erschöpfung angesehen (Steger, 2016). Es gilt weniger als Ausdruck von Faulheit, sondern eher als Beweis dafür, dass die Person so engagiert ist, dass sie selbst in kurzen Pausen zur Ruhe kommt, um danach wieder leistungsfähig zu sein. Diese Traditionen stehen in starkem Kontrast zu westlichen Kulturen, in denen das Schlafen am Arbeitsplatz in der Regel als unprofessionell oder ineffizient betrachtet wird. In vielen westlichen Ländern wird erwartet, dass Mitarbeitende während der Arbeitszeit stets wach und aktiv sind und Pausen werden oft funktional und effizient gestaltet. Doch in Asien wird das kurze Nickerchen als sinnvolle Erholung angesehen, die letztlich die Produktivität und das Wohlbefinden steigert.

Im Grunde genommen sind Pausen für die Erhaltung von Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit am Arbeitsplatz unverzichtbar. Sie bieten nicht nur Erholung, sondern auch Raum für informelle Kommunikation und den sozialen Austausch, der oft entscheidend für die Kreativität und das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team ist (Malhotra, 2021). Durch den Abbau von Stress und die Wiederherstellung der Konzentration können Mitarbeitende nach Pausen produktiver und motivierter arbeiten. Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden genügend und flexible Pausenzeiten ermöglichen, fördern nicht nur die individuelle Gesundheit, sondern auch eine positive Arbeitsatmosphäre, was langfristig zu weniger Fehlzeiten und höherer Produktivität führt.

Engagement und Motivation: Der Einfluss kultureller Werte auf die Arbeitszufriedenheit

In der typischen modernen Organisation sind die meisten Mitarbeitenden weder engagiert noch aktiv desinteressiert, dennoch wächst das Engagement weltweit kontinuierlich. Ein hohes Maß an Engagement bedeutet, dass Mitarbeiter sich emotional mit ihrer Arbeit verbunden fühlen, was sich auf Produktivität und Leistung auswirkt. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass Engagement nicht mit Zufriedenheit oder Glück gleichzusetzen ist, da die Stressniveaus gleichzeitig Rekordhöhen erreicht haben (GALLUP, 2023). Die Gründe dafür variieren weltweit stark und spiegeln die unterschiedlichen kulturellen, wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen der jeweiligen Länder wider.

Das Engagement der Mitarbeitenden, das deren Beteiligung und Begeisterung für ihre Arbeit und ihren Arbeitsplatz widerspiegelt, hat erhebliche wirtschaftliche Auswirkungen. Laut Gallup erzielen Teams mit hohem Engagement innerhalb von Unternehmen nachweislich positive Ergebnisse. Schätzungen zufolge führt ein geringes Engagement weltweit zu einem Verlust von 8,9 Billionen US-Dollar an Wirtschaftsleistung, was 9 Prozent des globalen BIP entspricht (GALLUP, 2024).

In EU-Ländern liegt das Engagement unter dem weltweiten Durchschnitt. Laut Statistiken sind 72 Prozent der Befragten nicht aktiv in ihrer Arbeit engagiert. Dies lässt sich teilweise auf starke Gewerkschaften und umfangreiche gesetzliche Absicherungen zurückführen, die in Europa eine vergleichsweise gute Work-Life-Balance ermöglichen. Mitarbeitende investieren daher mehr Energie und Engagement in ihr Privatleben (Kuper, 2024). Dies erklärt möglichweise, warum Europäerinnen und Europäer im Vergleich zu anderen Regionen auch weniger alltäglichen Stress und Ärger erleben. Trotz niedrigen Engagements sind europäische Arbeitnehmende zufriedener mit ihrer Arbeit. Zwischen 2013 und 2020 ist die Arbeitszufriedenheit in der EU auf einer Skala von 1 bis 10 kontinuierlich gestiegen – von 7,1 im Jahr 2013 auf 7,4 im Jahr 2020 (Eurostat, 2024). Dies zeigt, dass ein geringeres Engagement nicht zwangsläufig mit einer geringeren Arbeitszufriedenheit einhergeht, sondern vielmehr von den individuellen Prioritäten und der Lebensqualität bestimmt wird.

In Europa herrscht das Mindset »work to live«, während in den USA die Haltung »live to work« verbreiteter ist. Für viele Amerikanerinnen und Amerikaner hat der Job einen zentralen Stellenwert im Leben, was oft zu höherem Engagement führt. Seit 2020 ist jedoch ein Rückgang dieses Engagement zu beobachten, was vor allem auf eine abnehmende Klarheit über die Erwartungen zurückzuführen ist. Mitarbeitende in hybriden oder vollständig remote Arbeitsmodellen haben doppelt so häufig Schwierigkeiten, ihre Aufgaben zu verstehen. Viele fühlen sich zudem von ihren Unternehmen im Hinblick auf ihr Wohlbefinden vernachlässigt. Dies macht die Rolle der Führungskräfte entscheidend, um Erwartungen klar zu kommunizieren und das Engagement zu fördern (Harter, 2024). Das Interview mit Lindsay Ellis vom Wall Street Journal unterstreicht ebenfalls die Wichtigkeit der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten. Regelmäßige Einzelgespräche werden empfohlen, um Erwartungen klar zu kommunizieren und die Verbindung zu stärken (Ellis, 2023).

Obwohl ein hohes Engagement der Mitarbeitenden positiv erscheint, gehören die USA zu den Ländern mit dem höchsten Alltagsstress. In einer Gallup-Studie geben fast 50 Prozent der Befragten an, am Vortag Stress im Arbeitskontext erlebt zu haben (GALLUP, 2024). Einer der Hauptgründe für die hohe Stressbelastung sind vermutlich finanzielle Sorgen, die durch Jobunsicherheit und den geringen Mindestlohn verstärkt werden. Diese Sorgen belasten junge Menschen am Anfang ihres Berufslebens besonders stark. Die fehlende soziale Absicherung, nicht nur im Hinblick auf den Arbeitsplatz, sondern auch im Allgemeinen, trägt ebenfalls zur erhöhten Stressbelastung bei. Weitere Gründe für den Stress unter Mitarbeitenden in den USA sind Zeitdruck, unklare Erwartungen seitens der Vorgesetzten, eine schlechte Work-Life-Balance und zu wenig Autonomie im Arbeitsalltag (Julia, 2024).

Indien verzeichnet laut Studien ein höheres Engagement und weniger Alltagsstress (GALLUP, 2024). Im Jahr 2021 waren dort rund 65 Prozent der arbeitenden Bevölkerung zwischen 20 und 35 Jahre alt. Das Land ist also stark von seiner jungen Bevölkerung geprägt. Der Generationenwechsel führt zu einem

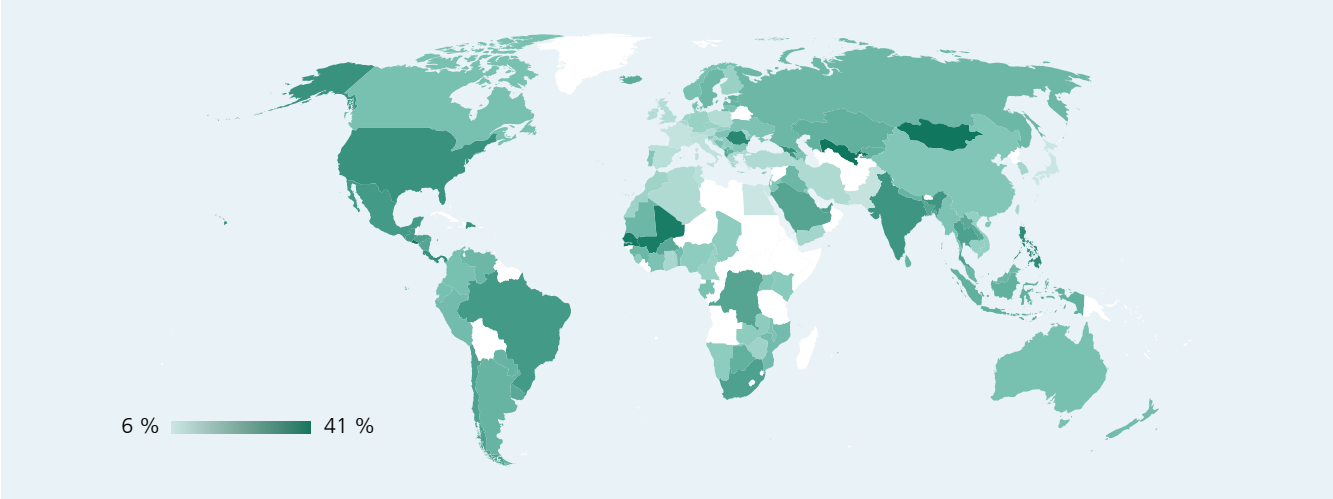


Abbildung 6: berufliches Engagement (2023).
Quelle: GALLUP, 2023

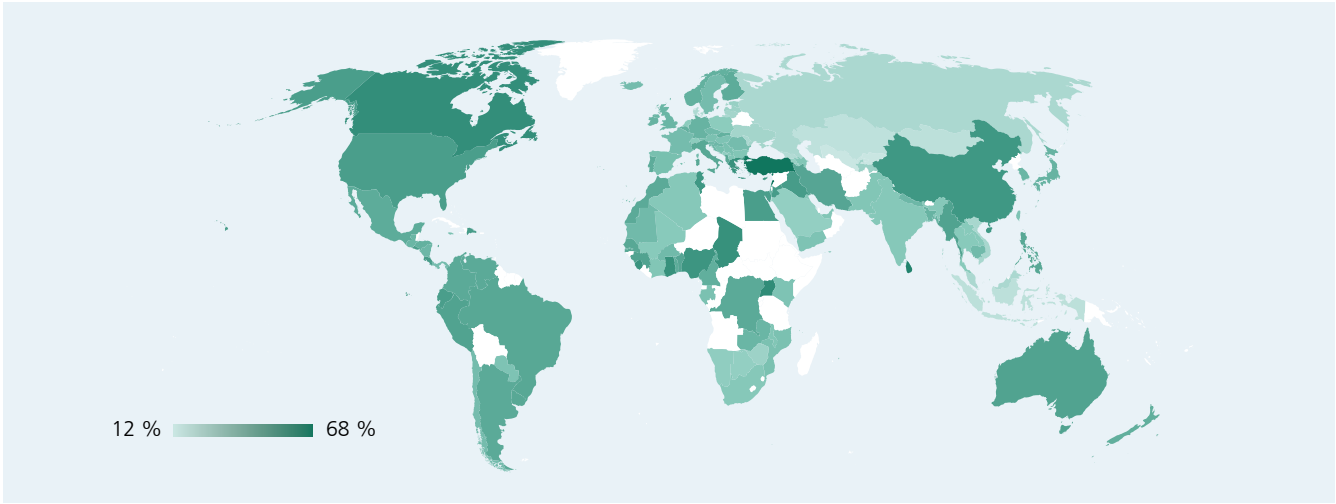


Abbildung 7: Stressbelastung der Arbeitnehmenden (2023).
Quelle: GALLUP, 2024

Wandel, weg von traditionellen, hierarchischen Strukturen hin zu einer modernen Arbeitskultur, die mehr als nur eine gute Bezahlung bietet. Vor allem gut ausgebildete, junge Arbeitnehmende in großen, multinationalen Unternehmen zeigen daher ein hohes Engagement (Kohli, 2021).

Im Gegensatz dazu ist das Engagement in China gering, während die Stressbelastung hoch ist. Ähnlich wie in anderen ostasiatischen Ländern wie Japan oder Südkorea wird das niedrige Engagement oft auf unflexible Arbeitsbedingungen und lange Arbeitszeiten zurückgeführt. Besonders junge Arbeitnehmende sehen dort nur wenige Möglichkeiten, ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern, was häufig zu Resignation und dem Phänomen des »Quiet Quitting« führt (The Economist, 2024).

Kulturelle Arbeitswerte in China verstärken ebenfalls den Druck auf die Arbeitnehmenden. Geprägt durch die konfuzianische Tradition, betonen die Werte harte Arbeit, Durchhaltevermögen und Loyalität gegenüber dem Arbeitgebenden. Zudem tragen die zwischenmenschlichen Spannungen am Arbeitsplatz ebenfalls zur Stressbelastung bei. Zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten entstehen oft Konflikte, die durch die hierarchischen Strukturen und die Bedeutung von sozialen Beziehungen (guanxi) in chinesischen Unternehmen verschärft werden. Mitarbeitende haben häufig wenig Autonomie in ihrer Arbeit, da Entscheidungen meist von oben getroffen werden, was das Gefühl von Machtlosigkeit und Stress verstärkt. Der intensive Wettbewerb, kombiniert mit den langen Arbeitszeiten, erschwert es den Mitarbeitenden, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben zu erreichen, was die Stressbelastung weiter erhöht (Lu et al., 2011).

Insgesamt wird deutlich, dass sowohl das Engagement als auch die Stressbelastung von einer Vielzahl von Faktoren geprägt sind, die von kulturellen Einstellungen, sozialen Gegebenheiten bis hin zu Arbeitsbedingungen reichen. Diese komplexen Zusammenhänge verdeutlichen die Herausforderungen und Chancen, die Arbeitnehmende weltweit in ihrem Arbeitsalltag erleben.

Vom Small Talk zum Konsens: Meetings weltweit und ihre kulturellen Eigenheiten

Die Meetingkultur variiert stark zwischen verschiedenen Ländern und wird maßgeblich durch kulturelle Normen, Traditionen und Geschäftspraktiken beeinflusst. Ein Verständnis dieser Unterschiede ist wichtig, um auf internationaler Ebene erfolgreiche Geschäftsbeziehungen aufzubauen und zu pflegen. Auch für ein multikulturelles Team ist es von großem Vorteil, sich im Vorfeld über die jeweiligen Meetingkulturen zu informieren, um Missverständnisse zu vermeiden und eine effektive Zusammenarbeit zu gewährleisten.

In Mexiko spielen persönliche Beziehungen eine zentrale Rolle im Geschäftsleben, und Meetings dienen häufig nicht nur dem Informationsaustausch, sondern auch der Pflege dieser Beziehungen. Es ist nicht ungewöhnlich, dass geschäftliche Besprechungen mit einer gemeinsamen Mahlzeit beginnen, häufig in Form eines Frühstücks. Diese »Meetings mit Frühstück« schaffen eine entspannte Atmosphäre, in der sich die Teilnehmenden persönlich kennenlernen und Vertrauen aufbauen können, bevor sie sich den eigentlichen geschäftlichen Themen widmen (Domec, 2024) (Hough, 2020). Die Bedeutung der persönlichen Beziehung in der mexikanischen Geschäftswelt ist nicht zu unterschätzen – Vertrauen und persönliche Bindungen können entscheidend für den Erfolg von Verhandlungen sein. Zeitpläne werden oft flexibel gehandhabt und Pünktlichkeit spielt in Mexiko eine geringere Rolle als in anderen Ländern. Es geht mehr darum, eine positive, vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, die langfristige Geschäftsbeziehungen fördert (Hough, 2020) (IHK Pfalz, 2024).

Ähnlich wie in Mexico ist in arabischen Ländern der Aufbau persönlicher Beziehungen ebenfalls eine Voraussetzung für erfolgreiche Geschäftsmeetings. Inhaltliche Themen werden oft erst nach mehreren Treffen besprochen, wenn eine Vertrauensbasis entstanden ist. In vielen arabischen Ländern ist das Zeitmanagement polychron, also weniger auf strikte Zeitvorgaben ausgerichtet. Durch die Globalisierung zeichnet sich jedoch in Ländern wie Syrien oder dem Libanon ein Übergang zu westlicheren Zeitstrukturen ab (Khakhar & Rammal, 2013) (Elbanna et al., 2020).

Im Gegensatz dazu ist die japanische Meetingkultur durch eine starke Struktur und das Streben nach Harmonie geprägt. Ein zentrales Konzept ist »Nemawashi«, ein informeller Konsensfindungsprozess, der oft vor dem eigentlichen Meeting stattfindet. Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger führen im Vorfeld private Gespräche, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten in den formellen Meetings dann die Vorschläge unterstützen. Diese Praxis vermeidet offene Konflikte und fördert Konsens, was in der japanischen Kultur von großer Bedeutung ist (Ko et al., 2022) (Haghirian, 2011). Auch die Hierarchie spielt in Meetings eine wichtige Rolle und der Austausch von Visitenkarten, »Meishi«, ist ein respektvolles Ritual, das nach strengen Regeln abläuft. Selbst in Zeiten von Homeoffice und Online-Meetings wird dieses Ritual beibehalten, indem neue digitale Möglichkeiten für den Austausch von Visitenkarten genutzt werden (JapanDEV, 2023).

Die formale Struktur und der Fokus auf Effizienz, die Japan prägen, lassen sich auch in Deutschland und Spanien beobachten, allerdings mit einigen Unterschieden. Eine Studie, die die Meetingkulturen in diesen beiden Ländern vergleicht, zeigt, dass in Meetings häufig über Themen diskutiert wird. Im Gegensatz zu Mexiko und den arabischen Ländern, wo persönliche Beziehungen im Vordergrund stehen, wird in Deutschland und Spanien mehr Wert auf offene Diskussionen und das Austragen von Meinungsverschiedenheiten gelegt (König et al., 2020).

In Deutschland gibt es eine klare Agenda und Pünktlichkeit hat hohe Priorität. Meetings sollen effizient und gut strukturiert ablaufen, wobei die Vorbereitung der Teilnehmenden eine zentrale Rolle spielt (König et al., 2020). In Spanien hingegen sind die Besprechungen etwas flexibler, und Meetings können länger dauern, ein Zeichen dafür, dass die Besprechungen gut verlaufen. Trotz der strukturierten Herangehensweise gibt es in Spanien mehr Raum für ausführliche Diskussionen und Meinungsverschiedenheiten, ähnlich wie in Deutschland, jedoch mit einem weniger strengen Fokus auf Zeitmanagement (Steelcase, 2012).

Die Vielfalt der Meetingkulturen weltweit verdeutlicht, wie kulturelle Werte das Geschäftsleben beeinflussen. Ein Verständnis dieser Unterschiede ist entscheidend, um Missverständnisse zu vermeiden und erfolgreiche internationale Geschäftsbeziehungen aufzubauen. Indem wir die kulturellen Besonderheiten respektieren, fördern wir eine harmonische und produktive Zusammenarbeit in multikulturellen Teams und nutzen die Stärken jeder Kultur, um den globalen Herausforderungen der heutigen Zeit gerecht zu werden.

Fazit und Ausblick

In einer zunehmend globalisierten Welt, in der Teams und Unternehmen über Ländergrenzen hinweg agieren, wird das Verständnis unterschiedlicher Arbeits- und Bürokulturen immer wichtiger. Das Whitepaper zeigt, dass Arbeitszeitmodelle, Homeoffice-Regelungen, Pausengestaltung und Meetingstrukturen eng mit kulturellen Werten und Prioritäten verknüpft sind und weltweit große Unterschiede aufweisen. Während in einigen Ländern Effizienz und Struktur im Vordergrund stehen, betonen andere Länder den sozialen Austausch und die Erholung. Auch die zunehmende Verbreitung von hybrider Arbeit stellt weltweit eine bedeutende Entwicklung dar, die je nach Region unterschiedlich gelebt und wahrgenommen wird. Solche Unterschiede zu verstehen und in der Praxis umzusetzen, trägt wesentlich dazu bei, Missverständnisse zu vermeiden und die Zusammenarbeit zu stärken.

Unternehmen, die diese kulturellen Unterschiede respektieren und in ihre Geschäftsstrategien integrieren, profitieren von motivierten und engagierten Teams. Anpassungen, wie z. B. die Berücksichtigung nationaler Pausengewohnheiten oder flexibler Arbeitszeitmodelle, stärken die Produktivität und fördern eine harmonische Arbeitsatmosphäre. Für Unternehmen, die weltweit tätig sind oder eine internationale Belegschaft beschäftigen, ist es daher von Vorteil, erfolgreiche Praktiken anderer Kulturen aufzugreifen und flexibel auf die Bedürfnisse ihrer Teams einzugehen. Ein solches Maß an kultureller Sensibilität wird nicht nur die Zufriedenheit und Loyalität der Mitarbeitenden erhöhen, sondern auch die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auf dem globalen Markt nachhaltig stärken.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Tatsächliche Anzahl an Homeoffice-Tagen pro Woche (Sommer 2023). 7
Abbildung 2: Gewünschte Anzahl an Homeoffice-Tagen pro Woche. 8
Abbildung 3: Länge der Arbeitswege pro Tag (Angaben in Minuten). 8
Abbildung 4: Auslastung von Büroflächen nach Region (Q2 2022 – Q2 2023). 9
Abbildung 6: berufliches Engagement (2023). 13
Abbildung 7: Stressbelastung der Arbeitnehmenden (2023). 13

Literaturverzeichnis

Aksoy, C. G. et al., 2023. Working from Home Around the Globe: 2023 Report. econPOL 52/2023 July, Vol.7.

Alger, S. E., Brager, A. J. & Capaldi, V. F., 2019. Callenging the stigma of workplace napping. SLEEPJ, 2019, 1-2.

Anand, V., 2024. Experteninterview: International Work and Office culture - Indien [Interview] (07 08 2024).

Anonym, 2024. Experteninterview: International Work and Office culture - Italien [Interview] (03 04 2024).

Anonym, 2024. Experteninterview: International Work and Office culture - Norwegen [Interview] (08 04 2024).

Berkley Economic Review, 2023. Live to Work or Work to Live? Work Culture in the U.S. versus Europe. [Online] Available at: https://econreview.studentorg.berkeley.edu/live-to-work-or-work-to-live-work-culture-in-the-u-s-versus-europe/ [Zugriff am 20 09 2024].

Burchell, B. et al., 2023. The results are in: The UK's four-day week pilot. [Online] Available at: The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf (autonomy.work) [Zugriff am 19 09 2024].

CBRE, 2023. 2023 – 2024 CBRE Global Workspace & Occupancy Insights,, s.l.: CBRE Insights.

Chen, C., 2024. Experteninterview: International Work and Office culture - China [Interview] (02 04 2024).

Corvo, P., Fontefrancesco, M. F. & Matacena, R., 2020. The Role of the Lunch-Break and Canteens for Wellbeing at Work in Europe. Social Indicators Research Volume 150, pp. 1043-1076.

Deutscher Bundestag Wissenschaftliche Dienste, 2023. Vier-Tage-Woche Untertitel: Aktuelle Debatte und deren Entwicklung in Deutschland, s.l.: s.n.

Domec, A. N., 2024. Experteninterview: International Work and Office culture - Mexiko [Interview] (12 06 2024).

Dutheil, F. et al., 2021. Effects of a Short Daytime Nap on the Cognitive Performance:. Basel: s.n.

Edenred, 2016. What is your ideal meal?, s.l.: s.n.

Egli, D. & Geiger, M., 2022. Flexible Arbeitsmodelle zur steigenden Mitarbeiterbindung. In: Resilienz durch Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Springer Gabler, pp. 293 - 314.

Elbanna, S., Abdelzaher, D. M. & Ramadan, N., 2020. Management Research in the Arab World: What is now and what is next?. Journal of International Management, Volume 26, Issue 2.

Ellis, L., 2023. Why Half of U.S. Employees Aren't Engaged at Work | WSJ Your Money Briefing [Interview] (15 06 2023).

Eurostat, 2024. subjective wellbeing - statistics. [Online]
Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?oldid=456412#Job_satisfaction [Zugriff am 26 09 2024].

GALLUP, 2023. State of the Global Workplace 2023 Report - The voice of the world's employees, Washington D.C.: Gallup, Inc..

GALLUP, 2024. State of the Global Workplace - The voice of the worlds employees, Washington D.C.: Gallup Inc..

global people strategist, 2020. Labor Code of the Philippines. [Online] Available at: https://globalpeoplestrategist.com/labor-code-of-the-philippines/ [Zugriff am 24 08 2024].

Gudmundur, H. D. & Kellam, J., 2021. Going Public: Icelands journey to a shorter working week. [Online] Available at: https://en.alda.is/wp-content/uploads/2021/07/ICELAND_4DW.pdf [Zugriff am 19 09 2024].

Haghirian, P., 2011. Japanese Management Revisited. Controlling & Management Review, Volume 55, pp. 33-37.

Harter, J., 2024. 3 Key Insights Into the Global Workplace. [Online] Available at: https://www.gallup.com/workplace/645416/key-insights-global-workplace.aspx [Zugriff am 20 09 2024].

Harter, J., 2024. In New Workplace, U.S. Employee Engagement Stagnates. [Online] Available at: https://www.gallup.com/workplace/608675/new-workplace-employee-engagement-stagnates.aspx [Zugriff am 14 10 2024].

Hayes, M., Chumney, F. & Buckingham, M., 2022. Global Workplace Study 2022 - Full Research report, s.l.: ADP Research Institute.

Hodulak, M., 2016. Feasibility of Standardized Global Workplace Models - A Performance Analysis Framework and Comparative Survey of Workplace Models with the Aim of Uncovering Challenges and Assessing the Feasibility of Global Workplace Standardization. In: Schriftenreihe zu Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement. Stuttgart: IAT Universität Stuttgart/Fraunhofer IAO, p. Band 33.

Hough, M., 2020. Understanding Mexican Business Culture. s.l.:MIRA -Marvin Hough international Research and Analysis.

Hsu, A., 2023. America, we have a problem . People aren't feeling engaged with their work. [Online] Available at: https://www.npr.org/2023/01/25/1150816271/employee-engagement-gallup-survey-workers-hybrid-remote [Zugriff am 20 09 2024].

ifaa, 2022. Hype um die 4-Tage-Woche - Eine realistische Betrachtung, Düsseldorf: ifaa — Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V..

IHK Pfalz, 2024. Geschäftskultur Mexiko. [Online] Available at: https://www.ihk.de/pfalz/international/kompetenzzentrum-lateinamerika-channel/mexiko/geschaeftskultur-mexiko-3556636

Ja, J., 2024. Experteninterview: International Work and Office culture - Korea [Interview] (04 04 2024).

JapanDEV, 2023. Business cards in Japan: What you need to know in 2023. [Online] Available at: https://japan-dev.com/blog/business-cards-in-japan [Zugriff am 20 09 2024].

Johanson, M., 2022. The countries resisting remote work. [Online] Available at: https://www.bbc.com/worklife/article/20220511-the-countries-resisting-remote-work [Zugriff am 08 10 2024].

Julia, N., 2024. Stress in the workplace Statistics (2024 Update). [Online] Available at: https://cfah.org/workplace-stress-statistics/#Most_Common_Causes_of_Stress_in_the_Workplace [Zugriff am 01 10 2024].

Khakhar, P. & Rammal, H. G., 2013. Culture and business networks: International business negotiations with Arab managers. International Buisnessreview -Volume 22 Issue 3, pp. 678-590.

Kohli, G., 2021. Why happiness at work could be big business in India. [Online] Available at: https://www.bbc.com/worklife/article/20201009-why-happiness-at-work-is-big-business-in-india [Zugriff am 26 09 2024].

König, C. J., Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A. L. & Winter, J., 2020. A comparison of business meeting practices in Germany and Spain. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) - Volumen 51, 06 08, pp. 353-362.

Ko, N., Kohda, Y. & Uchihira, N., 2022. Applying nudges to Nemawashi: Consensus-Building Without losing Diversity. The Human Side of Service Engineering, Volume 62, pp. 100-108.

KPMG, 2024. 2024 U.S. CEO Outlook Pulse Survey. [Online] Available at: https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2024/kpmg-2024-us-ceo-outlook-pulse-survey.pdf [Zugriff am 19 09 2024].

Krause, S. et al., 2024. Homeoffice und die Zukunft der Büros: Flexibilisierung, Reduzierung und Umnutzungspotenzial. München: ifo Institut.

Kuper, S., 2024. Europeans have more time, Americans more money. Which is better?. [Online] Available at: https://www.ft.com/content/4e319ddd-cfbd-447a-b872-3fb66856bb65 [Zugriff am 20 09 2024].

Li, D., Wang, Z. & Yang, C., 2021. A Controversial Working System in China: The 996 Working Hour System. s.l.:CSP.

Lu, L., Kao, S.-F., siu, O.-L. & Lu, C.-Q., 2011. Work Stress, Chinese Work Values, and Work Well-Being in the Greater China. The Journal of Social Psychology, 151, pp. 767-783.

Malhotra, R. T., 2021. Take Your Lunch Break!. [Online] Available at: https://hbr.org/2021/01/take-your-lunch-break?registration=success [Zugriff am 24 09 2024].

Maor, D. & Bérubé, V., 2022. European talent is ready to walk out the door. How should companies respond?. [Online] Available at: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/european-talent-is-ready-to-walk-out-the-door-how-should-companies-respond [Zugriff am 26 09 2024].

Meng, S., 2021. China's burned-out tech workers are fighting back against long hours - A viral online project helped expose the punishing 996 work schedule—and shows how hard it is to make progress against it.. [Online] Available at: https://www.technologyreview.com/2021/11/15/1039650/china-tech-workers-996-fight-back/ [Zugriff am 01 10 2024].

Müller, A., Scheppe, M. & Telser, F., 2024. Deutsche Konzerne wollen Präsenz erhöhen - Streit droht. [Online] Available at: https://www.handelsblatt.com/karriere/homeoffice-deutsche-konzerne-wollen-praesenz-erhoehen-streit-droht/100059519.html [Zugriff am 19 09 2024].

OECD, 2021. Brick by Brick: Building Better Housing Policies, Paris: OECD Publishing.

OECD, 2022. Employment by tenure intervals - average tenure. [Online] Available at: https://data-explorer.oecd.org/vis?tm=tenure&pg=0&snb=3&df%5bds%5d=dsDisseminateFinalDMZ&df%5bid%5d=DSD_TENURE%40DF_TENURE_AVE&df%5bag%5d=OECD.ELS.SAE&df%5bvs%5d=1.0 [Zugriff am 19 09 2024].

Shubert, A., 2024. Spain's siestas-and-late-nights lifestyle is making some people unhappy. Here's why. [Online] Available at: https://edition.cnn.com/travel/spain-late-night-culture-end/index.html [Zugriff am 08 10 2024].

Steelcase, 2012. Der Culture Code - Landes- und Arbeitskulturen und ihr einfluss auf das Arbeiten in einer vernetzten Welt, s.l.: 360° Steelcase.

Steger, B., 2016. The Japanese art of (not) sleeping. [Online] Available at: https://www.bbc.com/future/article/20160506-the-japanese-art-of-not-sleeping [Zugriff am 08 10 2024].

The Economist, 2024. How Gen Zs rebel against Asia's rigid corporate culture. [Online] Available at: https://www.economist.com/business/2024/06/13/how-gen-zs-rebel-against-asias-rigid-corporate-culture [Zugriff am 26 09 2024].

US bureau of labor statistcs, 2022. Employment Tenure Summary. [Online] Available at: https://www.bls.gov/news.release/tenure.nr0.htm [Zugriff am 19 09 2024].

Weir, D., Sultan, N. & van de Bunt, S., 2019. Doing Business in the Arab World: Unlocking the Potential of Wasta. In: Globalization and Development. Contributions to Management Science. Basel: Springer International Publishing, p. 323–341.

Wen, T., 2018. What workers around the world do for lunch. [Online] Available at: https://www.bbc.com/worklife/article/20180110-what-workers-around-the-world-do-for-lunch [Zugriff am 24 09 2024].

Impressum

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart
www.iao.fraunhofer.de

Kontakt
Yue Pan
Workspace Innovation
Tel. +49 711 970-5452
yue.pan@iao.fraunhofer.de

Titelbild
© kbeis – iStock

Fraunhofer-Publica
http://dx.doi.org/10.24406/publica-4000

Alle Rechte vorbehalten
© Fraunhofer IAO, Februar 2025

Kontakt

Yue Pan
Workspace Innovation
Tel. +49 711 970-5452
yue.pan@iao.fraunhofer.de

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation IAO
Nobelstr. 12
70569 Stuttgart

www.iao.fraunhofer.de