

# 360°

Steelcase Global Report

---

## Mitarbeiterengagement und Arbeitsplätze in aller Welt

Wesentliche Erkenntnisse zur Steigerung der Leistung von Mitarbeitern  
und Teams und somit des ganzen Unternehmens



Steelcase®

## Vorwort von Jim Keane

CEO, Steelcase

Wirtschaftsführer, mit denen wir zusammenarbeiten, erzählen uns, dass sie Kulturen aufbauen, die die Resilienz ihrer Unternehmen stärken. Dabei reagieren sie stets auf die Marktbedingungen, während sie sich zugleich immer wieder neu erfinden und dem Markt durch ihre Innovationskraft voraus sind.

Dieses Maß an Resilienz verlangt nach hoch engagierten Mitarbeitern. Unternehmen brauchen Menschen, die sich voller Tatendrang an die Arbeit machen, die dazu bereit sind, neue Ideen und neue Strategien zu entwickeln und die jeden Tag einen Schritt weiter voran kommen. Weniger können sie sich nicht leisten.

Tatsächlich gibt es aber gar nicht so viele hoch engagierte Menschen, wie in den Unternehmen benötigt werden. Stattdessen ist die Zahl der nicht engagierten Büromitarbeiter höher als die der engagierten, was sich direkt auf die Unternehmensergebnisse auswirkt. Dieses niedrige Engagement zu beseitigen ist eine schwierige und komplexe Aufgabe, und viele Unternehmen haben auf unterschiedlichste Art und Weise versucht, dieses wichtige Thema anzugehen.

Unsere jahrzehntelangen Forschungsaktivitäten rund um die Themen Arbeit und Arbeitsplatz helfen uns zu verstehen, auf welche Weise die Arbeitsumgebung dazu beiträgt, das Verhalten der Menschen zu formen, die Unternehmenskultur zu stärken und die Geschäftsergebnisse zu verbessern. Angespornt von dieser Neugier wollen wir die Zusammenhänge zwischen dem Engagement der Mitarbeiter und ihrer Arbeitsumgebung verstehen.

Der Steelcase Global Report ist die erste Studie, die den Zusammenhang zwischen dem Engagement der Mitarbeiter und ihrer persönlichen Wahrnehmung des Arbeitsplatzes erforscht. Ihre wesentlichen Erkenntnisse bestätigen unsere Überzeugung, dass die Arbeitsorte nicht nur die Produktivität, sondern auch die Verhaltensweisen und Ansichten der Menschen beeinflussen. Außerdem zeigen sie, dass der Arbeitsplatz Teil einer ganzheitlichen Strategie zur Steigerung des Mitarbeiterengagements sein kann.

Führende Unternehmen wissen, dass die Lösung komplexer Probleme neuer Ideen bedarf, die zu unkonventionellem Denken herausfordern. Und so möchte ich Sie einladen, diese Publikation zu lesen, sich von unseren Forschungen inspirieren zu lassen und mit uns gemeinsam Wege zu entdecken, wie Ihre Arbeitsumgebungen die Belastbarkeit und Motivation Ihrer Mitarbeiter stärken können.



Jim Keane

|            |  |    |  |
|------------|--|----|--|
| <b>5</b>   | <b>Zusammenfassung</b>   |    |  |
| <b>12</b>  | <b>Mitarbeiterengagement und Arbeitsplätze in aller Welt</b>                                   |    |  |
| 15         | Wesentliche Erkenntnisse   |    |  |
| <b>41</b>  | <b>Der resiliente Arbeitsplatz: Welchen Beitrag die physische Arbeitsumgebung leisten kann</b> |    |  |
| <b>46</b>  | <b>Untersuchung des Mitarbeiterengagements in aller Welt</b>                                   |    |  |
| 49         | Belgien  | BE |  |
| 59         | China  | CN |  |
| 69         | Deutschland  | DE |  |
| 79         | Frankreich   | FR |  |
| 89         | Großbritannien   | GB |  |
| 99         | Indien   | IN |  |
| 109        | Kanada   | CA |  |
| 119        | Mexiko   | MX |  |
| 129        | Niederlande  | NL |  |
| 139        | Polen  | PL |  |
| 149        | Russland   | RU |  |
| 159        | Königreich Saudi-Arabien   | SA |  |
| 169        | Spanien  | ES |  |
| 179        | Südafrika  | ZA |  |
| 189        | Türkei   | TR |  |
| 199        | USA  | US |  |
| 209        | Vereinigte Arabische Emirate   | AE |  |
| <b>219</b> | <b>Anhang</b>  |    |  |

---

## Zum besseren Verständnis der Daten

Verwenden Sie diese Legende, um die Symbole und Farbcodes der Tabellen und Grafiken besser verstehen und die darin enthaltenen Daten leichter interpretieren zu können

---

### Farben

-  sehr motivierte und sehr zufriedene Mitarbeiter
-  sehr unmotivierte und sehr unzufriedene Mitarbeiter
-  Neutrale Mitarbeiter (weder motiviert noch unmotiviert)
-  Globaler Durchschnitt
-  Länderdurchschnitt
-  Hyperlink Farbe

---

### Symbole

-  **beachtenswert**
-  höchster Wert in der Studie
-  niedrigster Wert in der Studie

---

### Hyperlinks

[Text mit Hyperlinks sind unterstrichen](#)

---

## Über die Studie

Im Rahmen dieser außergewöhnlichen Untersuchung hat Steelcase mit dem Forschungsinstitut Ipsos\* zusammengearbeitet, um die wichtigsten Einflussfaktoren auf das Engagement der Mitarbeiter und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz definieren und bewerten zu können – beides maßgebliche Gradmesser für das Mitarbeiterwohlbefinden und die Unternehmensperformance.

**17 Länder**

**12.480 Studienteilnehmer**

**5 wesentliche Erkenntnisse**

\* Mehr über Ipsos erfahren [Sie auf S. 248](#)

*The Steelcase Global Report* is published by Steelcase Inc. All rights reserved. 16-E000022 Copyright 2016. Trademarks contained herein are the property of Steelcase Inc. or of their respective owners.

## Zusammenfassung

Das Mitarbeiterengagement ist ein ernstzunehmendes Thema. Es beflügelt Unternehmen nicht nur in Zeiten des Aufschwungs, sondern insbesondere auch dann, wenn die Marktbedingungen unsicher und wechselhaft sind.

Unmotivierte Mitarbeiter kosten Unternehmen Geld, sie verlangsamen den Projektfortschritt, verschwenden Ressourcen, untergraben die Unternehmensziele und beeinträchtigen die Arbeit der motivierten Kollegen. Aus diesem Grund zählt das Mitarbeiterengagement heute zu den schwerwiegendsten Problemen weltweit führender Konzerne.

Unternehmen sind vielleicht in der Lage, die Auswirkungen einiger weniger unmotivierter Mitarbeiter zu kompensieren. Viele Manager sind sich dennoch nicht über den Ernst der Lage im Klaren. So ergab die Studie, dass mehr als ein Drittel der Beschäftigten der 17 wichtigsten Wirtschaftsnationen der Welt nicht engagiert ist, und dass ein weiteres Drittel im Mittelfeld zwar nicht gegen ihren Arbeitgeber arbeitet, zugleich aber auch nicht dazu beiträgt, die Geschäftsergebnisse voranzutreiben.

Ebenso wie andere komplexe Probleme, denen Führungskräfte heute gegenüberstehen, gibt es auch beim Mitarbeiterengagement viele Einflussfaktoren, die nur schwer zu handhaben und

langsam zu ändern sind. Aufbauend auf jahrzehntelanger Forschung rund um die Themen Arbeit und Arbeitsplatz hat Steelcase nun mit dem Forschungsinstitut Ipsos zusammengearbeitet, um zu verstehen, welchen Einfluss Arbeitsorte auf das Engagement der Mitarbeiter haben. Dabei entstanden folgende Fragen:

*Kann das Büro als strategisches Mittel zur Beeinflussung des Mitarbeiterengagements dienen?*

*Welche Veränderungen der Arbeitsumgebung haben die größten Auswirkungen?*

Die Erkenntnisse dieser Studie machen deutlich, dass die Arbeitsumgebung Maßnahmen zur Steigerung des Mitarbeiterengagements nicht nur fördern, sondern auch behindern kann. Darüber hinaus zeigt sie auf, dass manche Veränderungen am Arbeitsplatz mehr positiven Einfluss haben als andere. Folgende wesentliche Erkenntnisse konnten gewonnen werden:

1. [Das Mitarbeiterengagement steht im direkten Zusammenhang mit der Zufriedenheit am Arbeitsplatz](#)
2. [Engagierte Mitarbeiter verfügen über Arbeitsplätze, die selbstbestimmtes Arbeiten begünstigen](#)
3. [Fest installierte Techniklösungen schlagen mobile Technologien 2:1](#)
4. [Traditionelle Arbeitsweisen haben Bestand](#)
5. [Der kulturelle Kontext beeinflusst das Engagement](#)



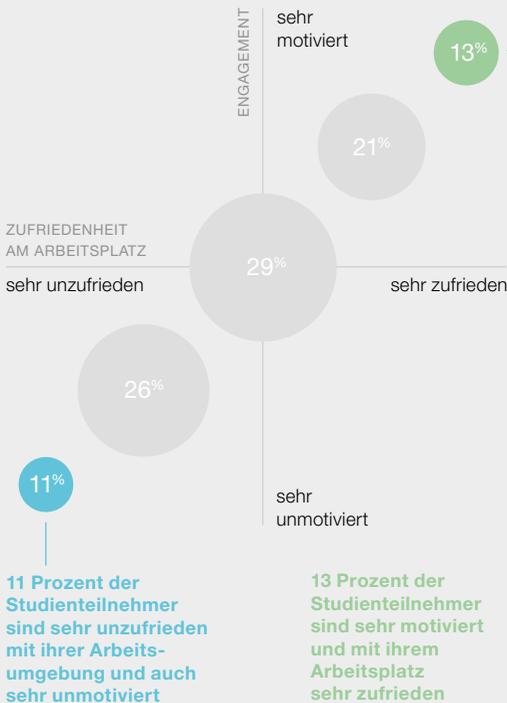
Die Studie ergab, dass mehr als ein Drittel der Beschäftigten der 17 wichtigsten Wirtschaftsnationen der Welt nicht engagiert ist.

Erkenntnis

## 1. Das Mitarbeiterengagement steht im direkten Zusammenhang mit der Zufriedenheit am Arbeitsplatz

Die Studienergebnisse zeigen, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen einer hohen Zufriedenheit am Arbeitsplatz und einem hohen Mitarbeiterengagement gibt.

Die Studienergebnisse zeigen, dass Mitarbeiter, die mit ihrem Arbeitsplatz insgesamt sehr zufrieden sind, auch ein höheres Engagement aufweisen. Dennoch sind nur 13 Prozent der weltweit befragten Studienteilnehmer sehr motiviert und mit ihrem Arbeitsplatz sehr zufrieden, während umgekehrt aber auch 11 Prozent angeben, sehr unmotiviert und sehr unzufrieden zu sein.



Dieses Ergebnis wirft die beunruhigende Frage auf, ob die Leistungen einiger weniger Menschen, die sich im Unternehmen stark einbringen, durch hochgradig unmotivierte Kollegen aufgehoben werden? Positiv jedoch ist die Erkenntnis, dass es einen Zusammenhang zwischen Engagement und Arbeitsumgebung gibt, der es Unternehmen ermöglicht, Veränderungen der Arbeitsumgebung als wichtiges Mittel im Rahmen von strategischen Maßnahmen zur Steigerung des Mitarbeiterengagements einzusetzen.

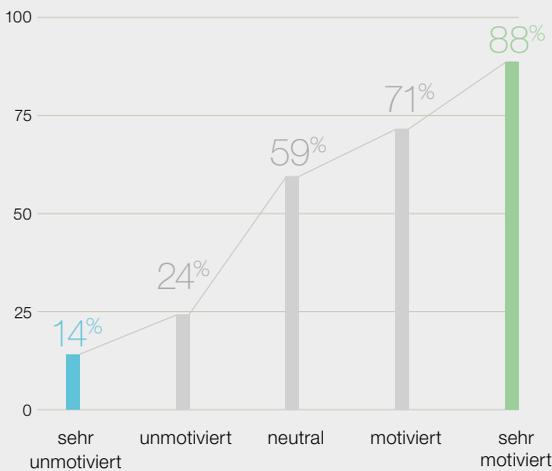
Erkenntnis

## 2. Engagierte Mitarbeiter verfügen über Arbeitsplätze, die selbstbestimmtes Arbeiten begünstigen

Die Studienergebnisse zeigen einen direkten Zusammenhang zwischen dem Selbstbestimmungsgrad der Mitarbeiter am Arbeitsplatz und ihrem Engagement.

Ein charakteristisches Merkmal engagierter Mitarbeiter ist, dass sie in einem hohen Maße selbst entscheiden können, wo und wie sie arbeiten, und dass bei Bedarf geeignete Rückzugsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Sowohl seitens des Unternehmens als auch durch das Raumangebot wird diese Freiheit am Arbeitsplatz gefördert, sodass es ihnen leicht fällt, sich zu konzentrieren und ohne störende Unterbrechungen in Teams zusammenzuarbeiten.

**Können Sie auf Grundlage der zu erledigenden Aufgaben selbst entscheiden, wo Sie im Büro arbeiten?**



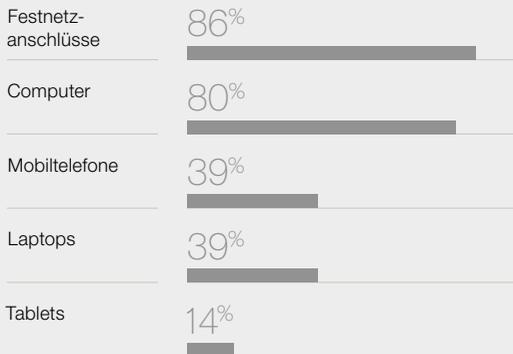
Engagierte Mitarbeiter sind häufig in Firmen anzutreffen, die auf eine Zwei-Wege-Kommunikation setzen. Einerseits werden Mitarbeiter vom Unternehmen mit Echtzeit-Informationen versorgt, andererseits können sie sich aber auch jederzeit mit eigenen Ideen einbringen. Diese Erkenntnis zeigt: Eines der wichtigsten Gestaltungsprinzipien in Bezug auf Arbeitsplätze ist die Schaffung vielfältiger Räume (für Einzelpersonen und Gruppen, mobile und vor Ort arbeitende Beschäftigte) sowie hierauf abgestimmter Verhaltensregeln, die die Menschen dabei unterstützen, die jeweils beste Arbeitsweise zu wählen.

Erkenntnis

### 3. Fest installierte Techniklösungen schlagen mobile Technologien 2:1

Trotz der weltweit großen Verbreitung mobiler Geräte im privaten Bereich, nutzt die überwiegende Mehrheit der Studienteilnehmer im Büro vor allem fest installierte Geräte.

**Bietet Ihr Arbeitgeber:**



Trotz der weltweit großen Verbreitung mobiler Geräte im privaten Bereich berichtet die überwiegende Mehrheit der Studienteilnehmer, dass Ihre Arbeitgeber im Büro doppelt so viele fest installierte wie mobile Geräte einsetzen. Dies könnte die Folge einer bewussten Strategie sein, die mit der Art der von den Mitarbeitern geleisteten Arbeit zu tun hat, es könnte aber auch die Herausforderung widerspiegeln, mit den sich ständig wandelnden Technologien Schritt zu halten. Unabhängig davon wird sowohl die Mobilität der Mitarbeiter innerhalb und außerhalb des Büros als auch die Möglichkeit, das ganze Potenzial vielfältiger Räume auszuschöpfen, maßgeblich von den im Unternehmen eingesetzten Techniklösungen beeinflusst.

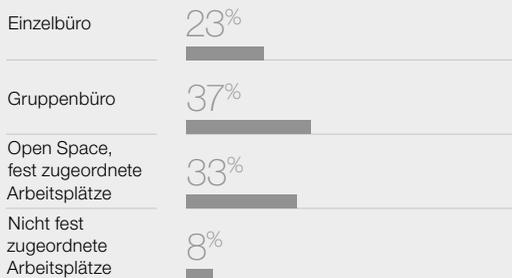
Manche Tätigkeiten verlangen von den Mitarbeitern, die meiste Zeit am Schreibtisch zu verbringen – in diesem Fall bieten fest installierte Geräte eine praktikable Lösung. Für andere Arbeiten, die eine intensivere Teamarbeit, mehr Interaktionen und einen erhöhten Informationsaustausch erfordern, können sich hingegen mobile Lösungen oder Lösungen, die die flächendeckende Verfügbarkeit von Informationen im Büro erlauben, als ideal erweisen. Mitarbeiter, die zum Arbeiten den Zugang zu digitalen Informationen benötigen, fühlen sich eher an ihren Schreibtisch gebunden und kooperieren weniger mit Kollegen, die nicht in ihrer Nähe sind. Angesichts der Veränderungen in den Arbeitsweisen der Menschen, werden sich Unternehmen zunehmend damit beschäftigen, wie sich ihre Arbeitsplatz- und Technikstrategien in Übereinstimmung bringen lassen.

Erkenntnis

## 4. Traditionelle Arbeitsweisen haben Bestand

Fast zwei Drittel der Mitarbeiter sagen, dass sie in abgeschlossenen Einzel- oder Gruppenbüros arbeiten.

### Welche Art Arbeitsplatz steht Ihnen zur Verfügung?



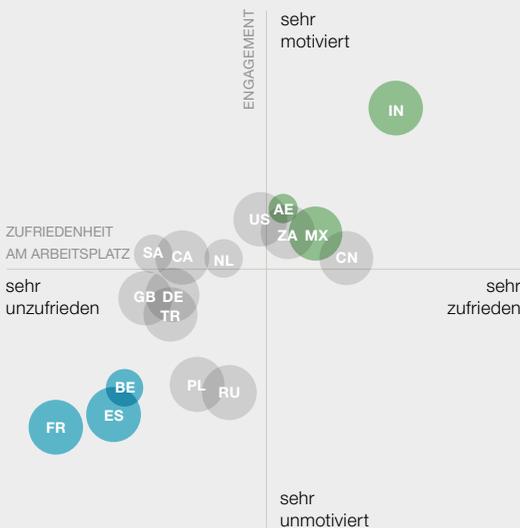
Die Medien und die Alltagskultur haben in der Öffentlichkeit das Bild geprägt, dass sich der Arbeitsplatz in den letzten zehn Jahren dramatisch verändert hat, und dass Arbeitsumgebungen offen, informell und teamorientiert sind. Dies trifft auf einige Büros zu. In Wirklichkeit arbeiten die meisten Mitarbeiter weltweit allerdings in einem traditionellen Büroumfeld, in dem Hierarchien und Einzelarbeit am Schreibtisch nach wie vor an der Tagesordnung sind.

Die Arbeitsplatzgestaltung und die Arbeitsatmosphäre sind selbst in benachbarten Ländern sehr unterschiedlich ausgeprägt – gleichzeitig sagen fast zwei Drittel der Mitarbeiter, dass sie in abgeschlossenen Einzel- oder Gruppenbüros arbeiten. Offene Bürostrukturen prägen zwar den Arbeitsalltag von fast einem Viertel der Befragten, sind aber sicherlich nicht die Regel. Da weder komplett abgeschlossene noch komplett offene Räume stets die richtige Lösung bieten, zeigen diese Erkenntnisse, dass es vielen Unternehmen bisher nicht gelungen ist, Arbeitsplatzlösungen zu entwickeln, die höhere Motivationsgrade begünstigen.

Erkenntnis

## 5. Der kulturelle Kontext beeinflusst das Engagement

Der kulturelle Kontext kann einen enormen Einfluss auf das Engagement und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz ausüben.



Die engagiertesten Mitarbeiter kommen häufig aus aufstrebenden Schwellenländern, während die am wenigsten engagierten Studienteilnehmer aus Ländern mit etablierten Märkten stammen. Die Analyse der Studienergebnisse ergab spezifische Muster, aus denen hervorgeht, dass das Herkunftsland der Befragten, die dortige Kultur und die daraus resultierenden Erwartungen einen Einfluss auf den Engagement- und Zufriedenheitsgrad am Arbeitsplatz nehmen. Zwar gibt es dabei auch Abweichungen, aber es wird deutlich, dass der kulturelle Kontext die Wahrnehmung und die Verhaltensweisen der Mitarbeiter in Bezug auf ihren Arbeitgeber und ihre Arbeitsumgebung beeinflusst.

Dies kann sich direkt darauf auswirken, ob sie Arbeitsorte finden, mit denen sie höchst zufrieden sind und ob sie auch ihre Arbeit als hoch motivierend empfinden. Von Bedeutung ist diese Erkenntnis insbesondere für multinationale Unternehmen, die nach der jeweils passenden Arbeitsplatzgestaltung von Büros an verschiedenen Standorten suchen.

**Gegenüberstellung der Kontraste:** Prozentsätze der hochgradig motivierten und unmotivierten Mitarbeiter am jeweiligen Ende der Spektrums.

**sehr unzufrieden + sehr unmotiviert**

- 5% Frankreich
- 7% Spanien
- 6% Belgien

**sehr zufrieden + sehr motiviert**

- 28% Indien
- 22% Mexiko
- 20% Vereinigte Arabische Emirate

\* Die Abkürzungen der Länder befinden sich auf [Seite 3](#).



# Mitarbeiter- engagement und Arbeitsplätze in aller Welt

## Über die Studie

17  
Länder

12,480  
Studienteilnehmer

12  
Branchen

Im Rahmen dieser außergewöhnlichen Untersuchung hat Steelcase mit dem internationalen Forschungsinstitut Ipsos zusammengearbeitet, um die wichtigsten Einflussfaktoren auf das Engagement der Mitarbeiter und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz definieren und bewerten zu können – beides maßgebliche Gradmesser für das Mitarbeiterwohlbefinden und die Unternehmensperformance.

Die hohe Studienteilnehmerzahl bietet die Möglichkeit, Makrotrends aufzuzeigen. Zugleich lässt sich aber auch eine hohe Individualität erkennen: So zeigt jeder Antwortenkatalog länderspezifisch unverwechselbare Präferenzen und Perspektiven, die jeglicher Stereotypisierung widersprechen. Steelcase hat es sich zur Aufgabe gemacht, diese Muster zu untersuchen, um ein tiefes Verständnis der Menschen bei der Arbeit zu entwickeln.



### Demografische Angaben zur Studie

Studienteilnehmer waren ausschließlich  
Büromitarbeiter aus Unternehmen mit  
100 oder mehr Beschäftigten.

### Studienteilnehmer nach Ländern

|     |                              |
|-----|------------------------------|
| 420 | Belgien                      |
| 803 | China                        |
| 803 | Deutschland                  |
| 824 | Frankreich                   |
| 816 | Großbritannien               |
| 802 | Indien                       |
| 802 | Kanada                       |
| 796 | Mexiko                       |
| 407 | Niederlande                  |
| 832 | Polen                        |
| 808 | Russland                     |
| 450 | Königreich Saudi-Arabien     |
| 803 | Spanien                      |
| 802 | Südafrika                    |
| 802 | Türkei                       |
| 809 | USA                          |
| 701 | Vereinigte Arabische Emirate |

### Geschlecht

52% männlich  
48% weiblich

### Alter

42% 18–34  
28% 35–44  
20% 45–54  
10% 55+

### Berufsbezeichnung

10% Senior Manager  
28% Manager  
23% Techniker / Sachbearbeiter  
39% Büromitarbeiter + Service / Vertrieb

### Branchen

5% Bergbau  
12% Industrie (Automobil, Konsumgüter, Öl, Chemie und andere)  
3% Energie  
1% Wasserversorgung  
4% Transport  
5% Telekommunikation  
9% Handel  
3% Gastgewerbe  
8% Banken-/Finanzsektor  
6% Unternehmensdienstleistungen  
7% Informationstechnologie  
34% Öffentlicher Dienst\*

\*darunter Befragte aus dem Gesundheitswesen, dem Bildungsbereich und aus staatlichen Einrichtungen.

## Mitarbeiterengagement und Arbeitsplätze in aller Welt

CEOs führender Unternehmen haben erkannt, dass das Engagement der Mitarbeiter zu den entscheidenden Wirtschaftsfaktoren von heute zählt, und dass es einen wesentlichen Einfluss auf den Geschäftserfolg hat. Angesichts des immer härteren globalen Wettbewerbs brauchen sie Mitarbeiter, die innovativ, produktiv und belastbar sind. Mit anderen Worten: Wirtschaftsführer brauchen mehr hoch motivierte Beschäftigte.

Die am meisten engagierten Mitarbeiter denken positiv und sind enthusiastisch, generieren neue Ideen, bilden tiefere Kundenbeziehungen aus und erzielen höhere Gewinne. Dagegen sind nicht engagierte Kollegen eine Last für das Unternehmen, nicht zuletzt weil sie oft an den Geschäftszielen vorbei arbeiten.

Manche Führungskräfte glauben, unmotivierte Mitarbeiter seien nur eine kleine Gruppe von missmutigen Menschen, die sich nur schwer verändern lassen. Es ist durchaus verlockend, diese Mitarbeiter nur als Ärgernis für die Personalabteilung und nicht



Nicht engagierte Mitarbeiter machen mehr als ein Drittel der weltweit Beschäftigten aus.

als ernstzunehmendes Thema zu betrachten. Was diese Manager nicht realisieren, ist, dass unmotivierte Mitarbeiter bis zu 37 Prozent der Belegschaften weltweit ausmachen. Insgesamt bilden unmotivierte Mitarbeiter die größte Teilnehmergruppe dieser Studie, sodass einige Unternehmen wohl gut ein Drittel ihrer Mitarbeiter dafür bezahlt, ins Büro zu kommen, um dort die Arbeit der anderen und den Geschäftsbetrieb zu stören.

Die Steigerung des Mitarbeiterengagements ist eine komplexe Herausforderung, auf die Unternehmen auf unterschiedlichste Weise reagieren können. Steelcase möchte ein besseres Verständnis dafür entwickeln, welchen Beitrag in diesem Zusammenhang der Arbeitsplatz leisten kann. Als weltweit führender Anbieter für Arbeitsumgebungen führt Steelcase seit Jahrzehnten ethnografische Forschungen durch, aus denen hervorgeht, dass der Arbeitsplatz dazu beiträgt, die Verhaltensweisen und Ansichten der Menschen zu formen, und dadurch ihr Engagement zu beeinflussen.

Die in 17 Ländern mit 12.480 Büromitarbeitern durchgeführte Untersuchung ist die erste Studie, die die komplexen Zusammenhänge zwischen dem Engagement der Mitarbeiter und ihrer Arbeitsumgebung erforscht. Gemeinsam mit Ipsos, einem der größten internationalen Forschungsinstitute, hat Steelcase nicht nur untersucht, in welcher Art Arbeitsumgebung die Menschen arbeiten und wie sie mit ihrem Arbeitsplatz und ihrem Unternehmen zufrieden sind, sondern überdies auch die Atmosphäre des Arbeitsumfelds betrachtet, die sich ebenfalls auf das Mitarbeiterengagement auswirken könnte.

Die fünf wichtigsten Erkenntnisse dieser Studie brechen mit einigen Paradigmen, wie und wo Arbeit stattfindet. Zugleich zeigen sie führenden Unternehmen aus aller Welt mögliche Strategien auf, mit denen sie sich der Herausforderung stellen können, das Mitarbeiterengagement zu verbessern.

Erkenntnis

## 1. Das Mitarbeiterengagement steht im direkten Zusammenhang mit der Zufriedenheit am Arbeitsplatz

**Die Studienergebnisse zeigen, dass eine große Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz direkt mit einem hohen Engagement verknüpft ist. Die engagiertesten Mitarbeiter sind mit ihrer Arbeitsumgebung am zufriedensten. Nicht überraschend ist, dass umgekehrt jene Mitarbeiter am wenigsten motiviert sind, die auch mit ihrem Arbeitsplatz unzufrieden sind.**

Engagierte Beschäftigte sind wie ein Motor, der ein Unternehmen vorantreibt. Sie sind nicht nur produktiver, sie generieren auch mehr neue Ideen und sind innovativer. Dies macht sie für jedes Unternehmen zu einem besonders wertvollen Gut. Leider gibt es hiervon nur ein begrenztes Angebot. So sind durchschnittlich nur 13 Prozent der Studienteilnehmer weltweit sehr engagiert und sehr zufrieden mit ihrer Arbeitsumgebung. Dieser Wert variiert im Ländervergleich – manche Länder verfügen nur über fünf Prozent sehr engagierter Mitarbeiter. Berücksichtigt man die 21 Prozent der Befragten, die nur motiviert und zufrieden sind, heißt das, dass lediglich rund ein Drittel der Belegschaften weltweit dazu beiträgt, die Performance ihrer Unternehmen zu verbessern ([s. Abb. 1, S. 18](#)).

Was zeichnet engagierte Mitarbeiter aus? Sie haben deutlich öfter positive Einstellungen zu ihren Arbeitgebern und Arbeitsplätzen – bei den meisten Fragen zu Arbeitsplatzzufriedenheit und Engagement liegen sie bei über 90 Prozent. 98 Prozent geben an, dass ihr Unternehmen gut zu ihnen passt und dass sie sich der Unternehmenskultur



Die engagiertesten Mitarbeiter sind mit ihrer Arbeitsumgebung am zufriedensten. Nur 13 Prozent der Studienteilnehmer weltweit sind sehr motiviert und sehr zufrieden.

verbunden fühlen. Zugleich berichten sie von einer ansprechenden Arbeitsatmosphäre, in der sie leicht Kontakte zu Kollegen knüpfen, Ideen teilen und ein starkes Zugehörigkeitsgefühl empfinden können.

Sehr engagierte Mitarbeiter sind überdies sehr zufrieden mit der Grundausstattung ihres Arbeitsplatzes, wie etwa Größe, Möblierung, Beleuchtung, Temperatur und dem dort herrschenden Geräuschpegel. Ihre Antworten deuten darauf hin, dass sie an Orten arbeiten, an denen sie zudem das Gefühl haben, beim Arbeiten das Erreichen zu können, was sie sich vornehmen.

Diese Mitarbeiter geben ihrem Arbeitgeber aber auch gute Bewertungen, wenn es um die Berücksichtigung ihres Wohlbefindens geht. So bescheinigen 93 Prozent der Befragten ihrem Unternehmen ein echtes Interesse an ihrem Wohlbefinden, während 94 Prozent sagen, dass es großen Wert auf die Gesundheit und Sicherheit seiner Beschäftigten legt ([s. Abb. 5, S. 22](#)).





37 Prozent der Mitarbeiter sind entweder sehr unmotiviert oder unmotiviert bei der Arbeit.

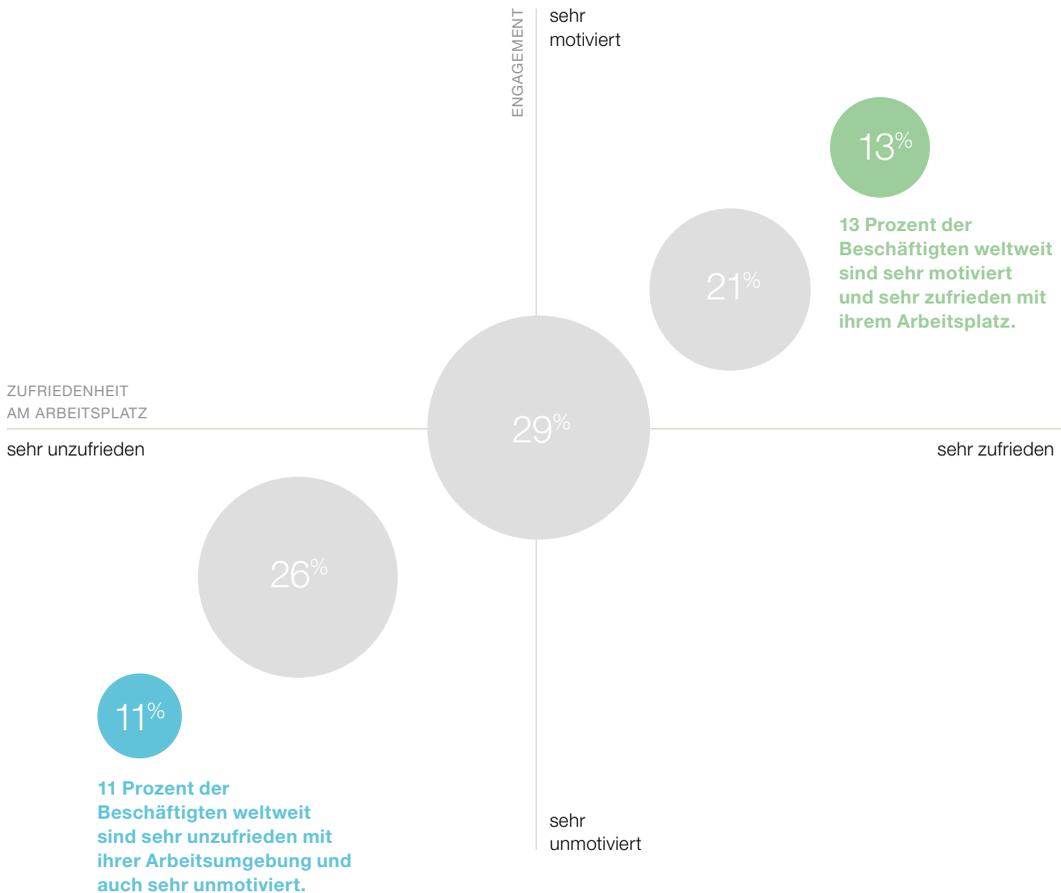
Am anderen Ende des Spektrums übertreffen unmotivierte Mitarbeiter ihre motivierten Kollegen zahlenmäßig – mehr als ein Drittel (37 Prozent) sind sehr unmotiviert oder unmotiviert und unzufrieden mit ihrer Arbeitsumgebung. Nur 9 Prozent dieser Beschäftigten bescheinigen ihrem Unternehmen ein echtes Interesse an ihrem Wohlbefinden. Und lediglich 10 Prozent haben das Gefühl, dass sie von ihrem Arbeitgeber wahrgenommen und geschätzt werden ([s. Abb. 5, S. 22](#)).

In Übereinstimmung hierzu sagen die unmotivierten und unzufriedenen Mitarbeiter nur wenig Positives über ihren Arbeitsplatz und die Arbeitsumgebung insgesamt. Die meisten Bewertungen bezüglich ihrer Arbeitsräume liegen im 20-Prozent-Bereich. Nur 25 Prozent sind mit der Arbeitsplatzorganisation zufrieden, und nur 27 Prozent mit der Möblierung. Dagegen zeigen sich 39 Prozent dieser Mitarbeiter mit der Beleuchtungssituation und 41 Prozent mit ihrer Computerausrüstung zufrieden ([s. Abb. 4, S. 21](#)).

Rund ein Drittel der Beschäftigten weltweit liegt irgendwo in der Mitte der Bewertungsskala: sie verfügen über eine gewisse Zufriedenheit mit ihrem Arbeitsplatz und sind engagiert in ihrer Arbeit. Insgesamt mögen sie ihr Arbeitsumfeld und sind auch mit der Arbeitsatmosphäre zufrieden. Dennoch, und das wissen viele Wirtschaftsführer nur zu gut, führen ein mittelmäßiges Engagement und eine durchschnittliche Zufriedenheit eher selten zu hoher Produktivität oder zu Wettbewerbsvorteilen. Das ungenutzte Potenzial für Verbesserungen innerhalb dieser Gruppe in der Mitte ist enorm.

## Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz

ABB. 1



**Im Rahmen der Studie wurden alle Antworten der 12.480 Studienteilnehmer in neun statistischen Kategorien zum Thema Engagement und 13 Kategorien zum Thema Arbeitsplatzzufriedenheit zusammengefasst.**

Die Clusteranalyse zeigt, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen hohem Mitarbeiterengagement und einer hohen Zufriedenheit am Arbeitsplatz gibt. So sind die engagiertesten Mitarbeiter auch mit ihrem Arbeitsplatz am

zufriedensten, während sich umgekehrt die am wenigsten engagierten Beschäftigten mit ihrem Arbeitsplatz am wenigsten zufrieden zeigen.

Anhand der Studie sollen nicht nur die Unterschiede zwischen den Gruppen mit sehr voneinander abweichenden Antworten nachvollziehbar gemacht werden, sondern auch wie sie über ihre Unternehmen und ihre Arbeitsplätze denken. Mehr hierzu erfahren Sie auf den [Seiten 19–20](#).

## Engagement am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen

ABB. 2

Mithilfe dieser 9 Kategorien wurde das Mitarbeiterengagement und die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber ihrem Arbeitgeber bewertet.

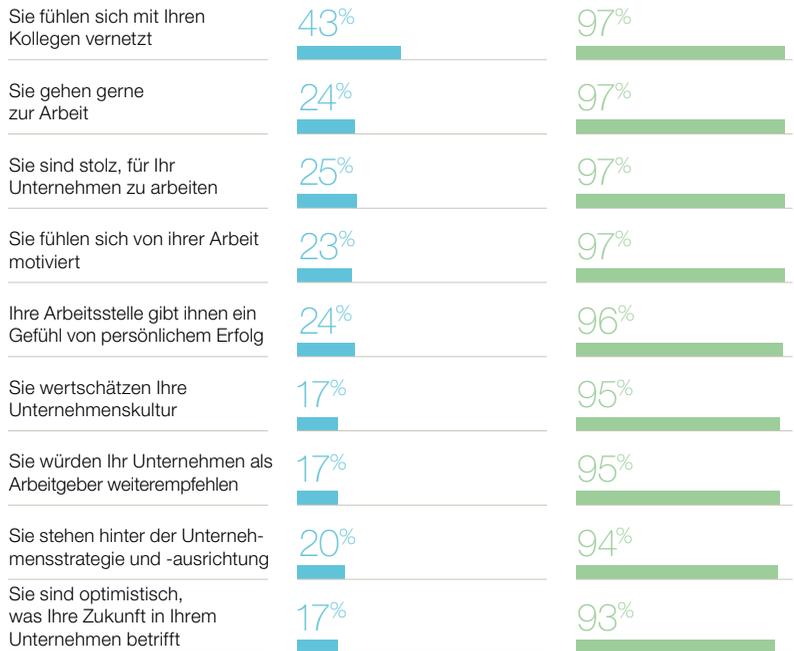
© **beachtenswert:**  
**Die engagiertesten Mitarbeiter denken positiv über ihr Unternehmen und seine Unternehmenskultur und -strategie.**

**Stimmen Sie jeder der folgenden Aussagen zu?**  
 (Zustimmung in %)

sehr unmotiviert und sehr unzufrieden



sehr motiviert und sehr zufrieden



## Zufriedenheit am Arbeitsplatz – eine Auswertung

### Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung

ABB. 3

Mithilfe dieser 13 Kategorien wurde die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer physischen Arbeitsumgebung bewertet.

☉ **beachtenswert:** Die zufriedensten Mitarbeiter verfügen an ihrem Arbeitsplatz über vielfältige Auswahl- und Entscheidungsmöglichkeiten und sind in der Lage, allein oder in Gruppen effektiv zu arbeiten.

#### Ermöglicht es Ihre Arbeitsumgebung ...: (Zustimmung in %)

sehr unmotiviert und sehr unzufrieden



sehr motiviert und sehr zufrieden



selbst zu bestimmen, wo im Büro Sie je nach Aufgabe arbeiten

14%

88%

soziale Kontakte mit Kollegen zu knüpfen

35%

95%

sich leicht zu konzentrieren

15%

98%

in Teams zu arbeiten ohne unterbrochen zu werden

13%

94%

sich während des Arbeitstags frei zu bewegen

41%

98%

die Körperhaltung bei der Arbeit zu verändern

43%

96%

ein Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen zu empfinden

16%

98%

eigene Ideen unkompliziert mitzuteilen und einzubringen

16%

98%

Projekte und Erfolge zu teilen

13%

92%

Zugang zu Informationen über das Unternehmen zu erhalten

37%

94%

mobile Mitarbeiter unterzubringen

21%

90%

sich entspannt und ruhig zu fühlen

15%

94%

Besucher willkommen zu heißen

20%

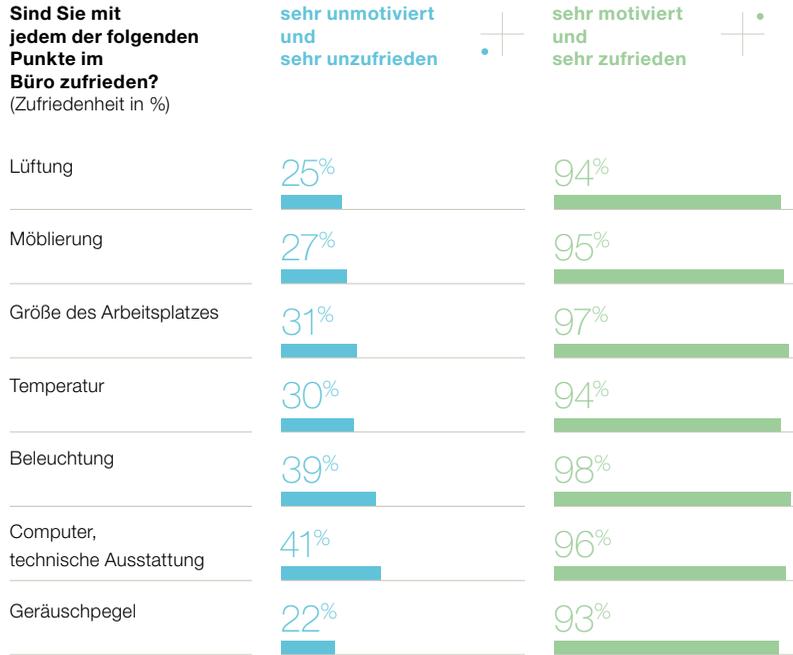
96%

## Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen im Büro

Grundlegende Eigenschaften der physischen Arbeitsumgebung

ABB. 4

© **beachtenswert:** *Sehr engagierte Mitarbeiter sind auch mit der Grundausstattung ihres Arbeitsplatzes sehr zufrieden – wie etwa mit seiner Größe, Möblierung, Beleuchtung, Temperatur und dem dort herrschenden Geräuschpegel.*



# Wahrnehmung des Unternehmens

## Unternehmens- kultur

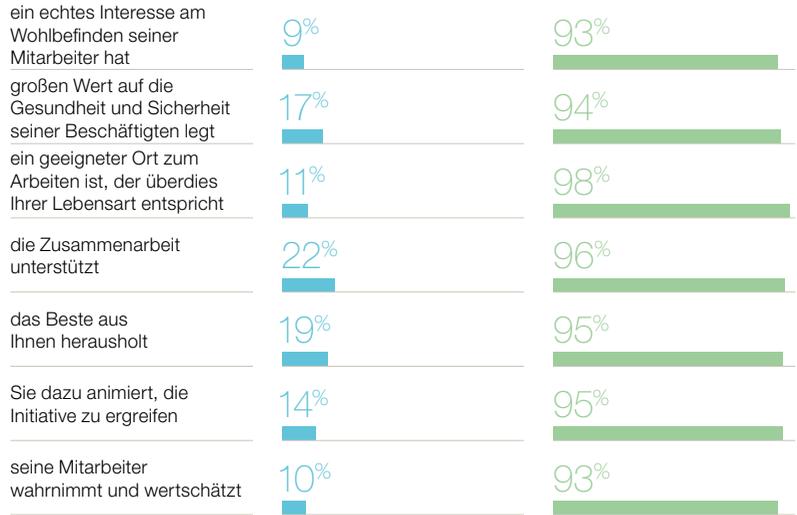
ABB. 5

**Würden Sie sagen,  
dass Ihr  
Unternehmen ...?**  
(Zustimmung in %)

sehr unmotiviert  
und  
sehr unzufrieden

sehr motiviert  
und  
sehr zufrieden

© **beachtenswert:**  
*Die kleine Gruppe der sehr  
motivierten Mitarbeiter  
fühlt sich im Unternehmen  
wohl, ist zufrieden mit der  
Unternehmenskultur und  
mag ihre Arbeitsumgebung.*



Erkenntnis

## 2. Engagierte Mitarbeiter verfügen über Arbeitsplätze, die selbstbestimmtes Arbeiten begünstigen

**Die Untersuchung der Unterschiede zwischen motivierten und unmotivierten Mitarbeitern führt in verschiedenen Bereichen zur gleichen Erkenntnis: Je mehr Auswahl- und Entscheidungsmöglichkeiten Mitarbeitern zur Verfügung stehen, wo und wie sie arbeiten, desto engagierter und zufriedener sind sie am Arbeitsplatz.**

Die engagiertesten Mitarbeiter verfügen über eine höhere Flexibilität bei der Entscheidung, wo und wie sie im Büro arbeiten. Sie haben zudem viel Bewegungsfreiheit und können leicht ihre Körperhaltung verändern.

Diese Flexibilität ermöglicht es ihnen aber auch, ihr Bedürfnis nach Privatsphäre zu steuern. Am bemerkenswertesten dabei ist, dass 88 Prozent der sehr engagierten Mitarbeiter berichten, dass sie ihren



Sehr motivierte und sehr zufriedene Mitarbeiter können je nach anstehenden Aufgaben selbst bestimmen, wo im Büro Sie arbeiten.

Arbeitsort auf Grundlage der aktuellen Aufgaben selbst bestimmen können ([s. Abb. 7, S. 27](#)). Das heißt, dass sie stets in der Lage sind, den jeweils am besten geeigneten Platz aufzusuchen. Dieser Platz kann der eigene Arbeitsplatz sein oder jeder beliebige andere Ort innerhalb des Büros – egal, ob sie sich nun auf ein Projekt konzentrieren müssen oder einfach nur etwas Ruhe brauchen.

88 Prozent der sehr engagierten Mitarbeiter geben an, sich leicht konzentrieren zu können, und 94 Prozent sagen, dass sie in Teams arbeiten können, ohne unterbrochen zu werden ([s. Abb. 8, S. 27](#)) – beides wichtige Aspekte, wenn es darum geht, das Maß an Privatsphäre selbst zu regeln. Mehr als der Hälfte der Beschäftigten steht es frei, zwei oder mehr Tage pro Woche außerhalb des Büros zu arbeiten. Hierfür stehen ihnen entsprechende mobile Geräte zur Verfügung, die ihre Möglichkeiten, sich bei Bedarf zurückzuziehen, aber auch ihre Spielräume für selbstbestimmtes Arbeiten vergrößern ([s. Abb. 11 und 12, S. 31](#)).

Allein die Option, auf Wunsch an Entscheidungen über die Auswahl ihrer Büromöbel beteiligt zu werden, wirkt sich positiv auf das Engagement und die Zufriedenheit aus. Mitarbeiter, die im Rahmen mehrerer Wahlmöglichkeiten Einfluss nehmen können, sind auch eher mit einer Reihe anderer, scheinbar hiervon unabhängiger Ausstattungsmerkmale ihres Arbeitsplatzes zufrieden: z.B. Raumtemperatur, Geräuschpegel, Lüftung und technischer Ausstattung ([s. Abb. 6, S. 26](#)).

Die Verfügbarkeit unterschiedlicher Bereiche für unterschiedliche Arten des Arbeitens spielt eine wesentliche Rolle. Unternehmen, die eine große Bandbreite an Räumen bieten – für Teamarbeit, für den sozialen Austausch, oder für konzentriertes Arbeiten bzw. als Rückzugsbereich – haben tendenziell auch mehr engagierte Mitarbeiter.





Nur 3% der sehr unmotivierten Mitarbeiter verfügen über die Möglichkeit, ihre Büromöbel aus einer Reihe von Optionen auszuwählen. Dagegen steht dies 29% der sehr motivierten Mitarbeiter frei.

Die am wenigsten motivierten Mitarbeiter haben auch die geringsten Auswahl- und Entscheidungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz. Eine Mehrheit von 86 Prozent kann zum Erledigen verschiedener Aufgaben nicht auf verschiedene Arbeitsumgebungen zurückgreifen. 87 Prozent der unmotivierten Mitarbeiter werden bei der Teamarbeit häufig unterbrochen, und nur 15 Prozent der Befragten sagen, dass sie sich bei der Einzelarbeit konzentrieren können ([s. Abb. 8, S. 27](#)) – diese Beschäftigten haben in der Regel

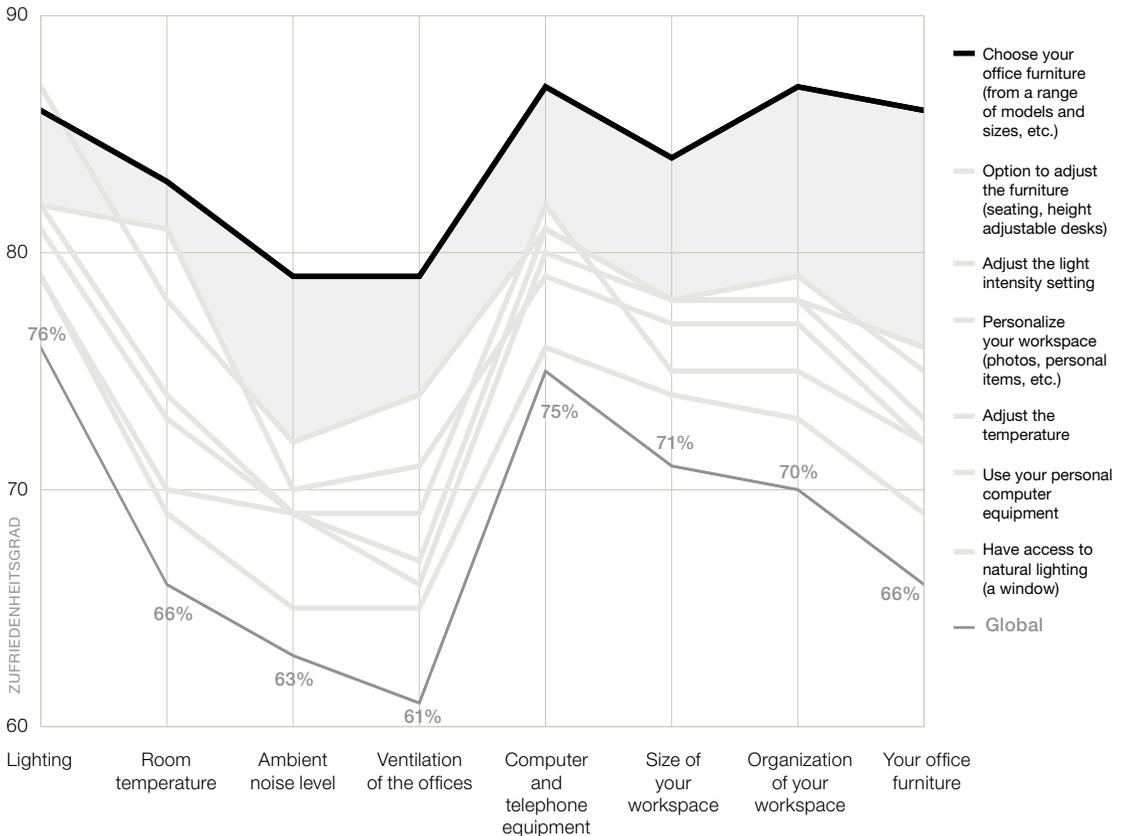
keine andere Wahl als innerhalb des Büros zu arbeiten, und verfügen zudem häufig nicht über einen eigenen Arbeitsplatz. Wenn Mitarbeiter keinen fest zugeordneten Arbeitsplatz haben, führt dies jedoch keineswegs zwangsläufig zu einem geringeren Engagement. Daher legt diese Erkenntnis nahe, dass die Befragten in Räumen arbeiten, die nicht so gestaltet und ausgestattet sind, dass sie sie in ihrer Art zu arbeiten unterstützen oder ihnen dabei helfen, sich als Teil des Unternehmens zu fühlen. Tatsächlich ist bei ihnen kein Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen erkennbar, und nur 35 Prozent haben den Eindruck, lockere informelle Gespräche mit ihren Kollegen führen zu können ([s. Abb. 3, S. 20](#)).

Aus diesen Erkenntnissen lässt sich eine Reihe von Strategien ableiten, die Unternehmen einsetzen können, um das Engagement seiner Beschäftigten zu verbessern. Den Mitarbeitern mehr Auswahl- und Entscheidungsmöglichkeiten über ihre Arbeitsumgebung und ihre Arbeitsweisen zu geben, ist eine der Optionen, ihr Verhalten auf positive Weise zu formen.

## Grundlegende Einflussmöglichkeiten am Arbeitsplatz

ABB. 6

**Sind Sie mit jedem der folgenden Punkte im Büro zufrieden?**  
(Zufriedenheit in %)



© **beachtenswert:**

Wahlmöglichkeiten zu haben, erhöht die Gesamtzufriedenheit der Mitarbeiter in Bezug auf zahlreiche Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz. Zugleich verbessern sich ihre Bewertungen aber auch in Bereichen, die damit scheinbar gar nichts zu tun haben. Beispielsweise hatte die Möglichkeit, Büromöbel (aus einer Reihe von vorausgewählten Optionen) selbst auszusuchen, einen signifikant höheren Halo-Effekt als andere Wahlmöglichkeiten – wie z.B. die Individualisierung des Arbeitsplatzes oder der Zugang zu Tageslicht (vertikale Achse). Darüber

hinaus verbesserte sich auch ihre Zufriedenheit mit Faktoren wie Raumtemperatur und Geräuschpegel (horizontale Achse). Die wesentliche Erkenntnis hieraus lautet: Wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, über Auswahl- und Entscheidungsmöglichkeiten zu verfügen, dann führt dies zu einer höheren Gesamtzufriedenheit. Die Einbindung bei der Wahl der Büromöbel steigert mit großer Wahrscheinlichkeit auch ihre allgemeine Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

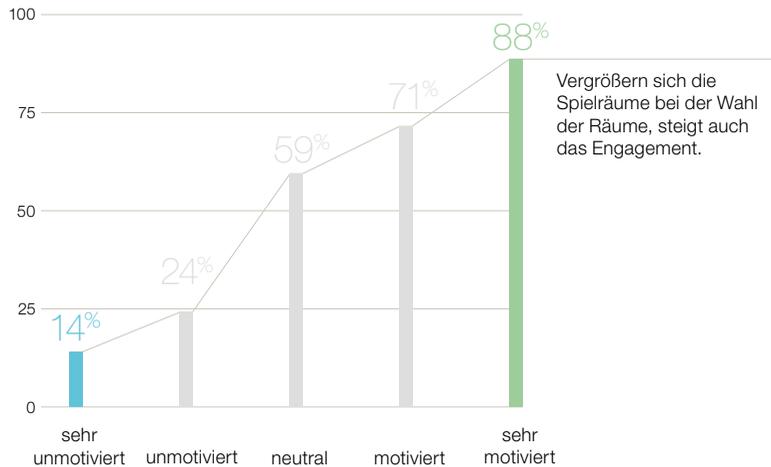
## Auswahl- und Entscheidungsmöglichkeiten

### Wahlmöglichkeiten + Engagement

ABB. 7

© **beachtenswert:** In dem Maß, wie sich die Auswahl- und Entscheidungsmöglichkeiten vergrößern, steigt auch das Mitarbeiterengagement. Die engagiertesten Studienteilnehmer verfügen über die größten Spielräume, wenn es darum geht, je nach anstehenden Aufgaben selbst zu bestimmen, wo Sie arbeiten.

**Können Sie je nach anstehenden Aufgaben selbst bestimmen, wo Sie im Büro arbeiten?**



### Konzentration

ABB. 8

© **beachtenswert:** Die engagiertesten und zufriedensten Mitarbeiter sagen, dass ihnen unterschiedlichste Räume zum Arbeiten zur Verfügung stehen und dass sie das Maß an Privatsphäre selbst regeln können. Der Unterschied zwischen den beiden Extremen ist beachtlich.

**Ermöglicht es Ihre Arbeitsumgebung ...:** (Zustimmung in %)

sehr unmotiviert und sehr unzufrieden

sehr motiviert und sehr zufrieden

sich leicht zu konzentrieren

15%

98%

in Teams zu arbeiten, ohne unterbrochen zu werden

13%

94%

## Einzelbüro vs. Auswahl der Büromöbel

ABB. 9

© **beachtenswert:** Die Möglichkeit, Büromöbel selbst auswählen zu können, ist ein wichtigerer Indikator für das Engagement als ein eigenes Büro zu haben.

### Wie sieht ihre persönliche Arbeitsumgebung aus?

sehr unmotiviert und sehr unzufrieden



sehr motiviert und sehr zufrieden



Ich habe ein eigenes Büro

7%

23%

Haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz die Möglichkeit ...?  
(Zustimmung in %)

Büromöbel selbst auszuwählen

3%

29%

## Verfügbarkeit von gemeinschaftlich genutzten Bereichen

ABB. 10

© **beachtenswert:** Unternehmen, die vielfältige Arbeitsorte bieten, verfügen über eine höhere Zahl an motivierten Mitarbeitern.

### Verfügt Ihr Arbeitsplatz über ...?:

sehr unmotiviert und sehr unzufrieden



sehr motiviert und sehr zufrieden



Sport- und Fitnessräume

5%

22%

Rückzugsbereiche

5%

19%

Ruheräume

7%

19%

Genügend Besprechungsräume

7%

17%

Cafeteria/Kantine

9%

15%

Erkenntnis

### 3. Fest installierte Techniklösungen schlagen mobile Technologien 2:1

**Die Verfügbarkeit von mobilen Technologien spielt beim Engagement und der Zufriedenheit der Mitarbeiter eine Rolle. Die engagiertesten Mitarbeiter nutzen weitaus häufiger Laptops, Mobiltelefone und Tablets als Festnetzanschlüsse und Computer, die eher an einen Schreibtisch gekoppelt sind. Mobile Technologien bieten ihnen aber auch mehr Auswahl- und Entscheidungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz sowie mehr Freiheiten bei der Entscheidung, wo im Büro sie je nach anstehenden Aufgaben arbeiten möchten.**

Die meisten Beschäftigten haben entweder einen Job, der es erforderlich macht, dass sie an ihrem Arbeitsplatz arbeiten, oder sie sind durch bestimmte technische Geräte an den Schreibtisch gebunden. Während aktuelle Studien belegen, dass es mehr mobile Geräte als Menschen auf der Welt gibt, hat sich in Unternehmen ein Verhältnis von fest installierten Techniklösungen zu mobilen Technologien in Höhe von 2:1 etabliert. 86 Prozent der Beschäftigten weltweit verfügen über Festnetzanschlüsse und 80 Prozent über Computer. Dagegen verwenden nur 39 Prozent der Mitarbeiter vom Arbeitgeber bereitgestellte Laptops und Mobiltelefone, und nur 14 Prozent arbeiten mit Tablets ([s. Abb. 13, S. 32](#)).

Diese Zahlen sind auch darauf zurückzuführen, dass Mitarbeiter private Geräte nutzen. 54 Prozent der Befragten geben an, dass sie die Möglichkeit haben, zum Arbeiten ihren eigenen Computer zu verwenden. Die Antworten sind allerdings polarisierend und weisen außerdem große Unterschiede zwischen jenen Ländern auf, in denen die Nutzung privater Geräte mehr oder weniger üblich ist.

#### Vom Arbeitgeber bereitgestellte Mobiltelefone

26%

... der US-Mitarbeiter besitzen vom Arbeitgeber bereitgestellte Mobiltelefone – der niedrigste Prozentsatz aller Länder.

64%

... der indischen Mitarbeiter besitzen vom Arbeitgeber bereitgestellte Mobiltelefone – der höchste Prozentsatz aller Länder.

Angesichts des eingeschränkten Zugangs zu mobilen Technologien ist es wenig überraschend, dass die Freiheit, je nach aktueller Aufgabe an unterschiedlichen Orten im Büro zu arbeiten, zu den in Unternehmen heute am wenigsten verbreiteten Arbeitsweisen zählt. Nur die Hälfte aller Beschäftigten verfügt über diese Art der Selbstbestimmung. Der geringe Anteil mobiler Technologien beeinträchtigt aber auch die Möglichkeiten, außerhalb des Büros zu arbeiten. Diese Studie zeigt, dass die Mehrheit der Beschäftigten zum Arbeiten nie das Büro verlässt ([s. Abb. 11, S. 31](#)), obwohl diese Arbeitsweise vielfältige Chancen bietet und auch kulturellen Unterschieden entgegenkommt: So arbeiten französische Mitarbeiter nur selten außerhalb des Büros, während dies in Indien, China und Südafrika durchaus üblich ist ([s. Anhang F](#)).

Die Studienergebnisse ergeben keine Hinweise auf einen Zusammenhang zwischen dem Mitarbeiterengagement und der Möglichkeit, außer Haus zu arbeiten. Sie zeigen aber, dass das Fehlen flexibler Arbeitsumgebungen sehr wohl einen Einfluss darauf hat, wie sich Menschen am Arbeitsplatz fühlen.

Unternehmen werden Arbeitsplatzstrategien und Techniklösungen in Zukunft in Einklang bringen müssen, um Mitarbeiter mit und ohne fest zugeordnete Arbeitsplätze zu unterstützen und um ihnen die größtmögliche Selbstbestimmung in Bezug auf ihre Arbeitsweisen zu ermöglichen – ganz gleich, welche Arbeit sie auch immer leisten.



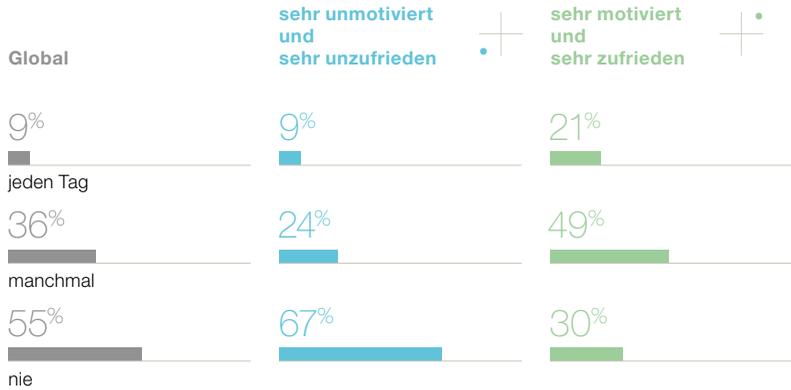
## Mobilität der Mitarbeiter

### Fernarbeit

ABB. 11

© **beachtenswert:**  
*Ausgestattet mit mobiler Technik haben die hoch engagierten Mitarbeiter – weit häufiger als die unmotivierten Mitarbeiter – die Freiheit, auch außerhalb des Büros zu arbeiten.*

#### Wie oft können Sie außerhalb ihres Büros arbeiten?

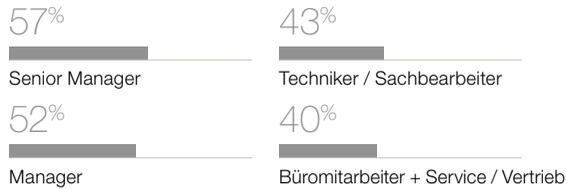


### Hierarchie + Fernarbeit

ABB. 12

© **beachtenswert:**  
*Mitarbeiter in leitenden Positionen arbeiten vermehrt außerhalb des Büros.*

#### Positionen der Mitarbeiter, die manchmal oder jeden Tag außerhalb des Büros arbeiten:

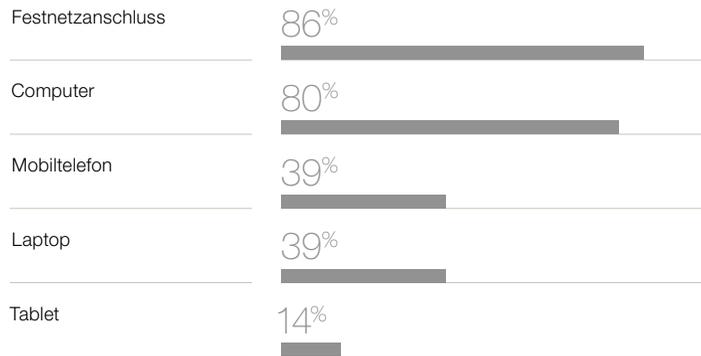


## Fest installierte Techniklösungen vs. mobile Technologien

ABB. 13

© **beachtenswert:**  
*Fest installierte Techniklösungen werden von Unternehmen doppelt so oft bereitgestellt wie mobile Ausstattungen. Eine begrenzte Mobilität beeinträchtigt die Möglichkeiten der Mitarbeiter, in unterschiedlichen Bereichen des Büros zu arbeiten.*

### Was stellt Ihnen Ihr Arbeitgeber zur Verfügung?

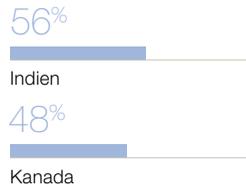


## Verfügbarkeit von Videokonferenzsystemen

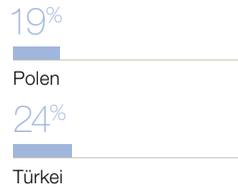
ABB. 14

© **beachtenswert:**  
*Die Möglichkeiten, sich mit entfernten Kollegen mittels Videokonferenzsystem auszutauschen, ist von Land zu Land sehr unterschiedlich.*

### Länder, die am ehesten Videokonferenzsysteme nutzen:



### Länder, die Videokonferenzsysteme am wenigsten nutzen:



Erkenntnis

## 4. Traditionelle Arbeitsweisen haben Bestand

**Trotz der weltweit immer größeren Verbreitung der Teamarbeit gibt es mehr Büroflächen mit vollständig abgeschlossenen Einzelbüros als Büroflächen, die ausschließlich als Open Space konfiguriert sind (31 vs. 23 Prozent). Die Mehrheit der Arbeitsplätze (46 Prozent) kombiniert Open Space und Einzelbüros (s. Abb. 15, S. 35).**

Dieses Verhältnis variiert stark von Land zu Land. So arbeiten in Großbritannien fast die Hälfte der Beschäftigten (49 Prozent) an Arbeitsplätzen im Open Space und nur 14 Prozent in Einzelbüros, während die Lage in Deutschland umgekehrt ist: dort arbeitet mehr als die Hälfte der Mitarbeiter (54 Prozent) in Einzelbüros und lediglich 19 Prozent im Open Space.

Die meisten Beschäftigten (60 Prozent) verfügen entweder über einen Arbeitsplatz im Einzel- oder Gruppenbüro (s. Abb. 16, S. 36). Ungefähr ein Drittel der Mitarbeiter arbeitet an fest zugeordneten Arbeitsplätzen in einer offenen Arbeitsumgebung. Nur ein kleiner Teil (8 Prozent) zählt zu jenen Mitarbeitern, die – ohne fest zugeordneten Arbeitsplatz – regelmäßig an unterschiedlichen Orten im Büro arbeiten. Auch dieses Verhältnis variiert stark von Land zu Land. Während es in den Niederlanden, Großbritannien und Belgien sehr viele mobile Mitarbeiter gibt, ist diese Art zu arbeiten in China und Russland praktisch nicht vorhanden.

Einzelbüros bringen nach wie vor Hierarchien zum Ausdruck: Je höher der Rang der Mitarbeiter im Unternehmen, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie über ein eigenes Büro verfügen (s. Abb. 17, S. 36).

### Die Verbreitung von Open Spaces variiert zwischen den Ländern

49%

In Großbritannien arbeiten 49 Prozent der Beschäftigten an Arbeitsplätzen im Open Space

19%

In Deutschland arbeiten nur 19 Prozent der Beschäftigten an Arbeitsplätzen im Open Space

Weil Einzelbüros symbolisch traditionell für Status und Unabhängigkeit stehen (und in manchen Ländern und Unternehmen zudem auch für ein hohes Maß an Selbstbestimmung), ist offenkundig, warum Mitarbeiter mit eigenem Büro insgesamt oft zufriedener mit ihrer Arbeitsumgebung sind.

Trotz der Tatsache, dass Arbeit teamorientierter und mobiler ist als je zuvor, belegen die Studienergebnisse, dass traditionelle Arbeitsumgebungen und damit verbundene Arbeitsweisen noch immer üblich sind. Weitere Forschungen überall auf der Welt sind nötig, um Veränderungen auf diesem Gebiet – sofern überhaupt vorhanden – zu bestimmen.

Unternehmen, die auf dem Weltmarkt wettbewerbsfähig und global vernetzt sein wollen, zählen zu den Vorreitern, wenn es um die Ausbildung der Unternehmenskultur geht. Mitarbeiter, die Kollegen aus anderen Ländern arbeiten sehen, entwickeln eher Ideen darüber, wie sie selbst in Zukunft arbeiten wollen. Dies führt potenziell zu größeren Übereinstimmungen in den Arbeitsumgebungen in aller Welt, aber auch zu mehr offenen Arbeitsumgebungen. Dennoch gibt es nach wie vor signifikante Unterschiede zwischen den Ländern. Angesichts der nach globaler Vernetzung strebenden Unternehmen wird es wichtig sein, diese Unterschiede zu verstehen, um dadurch Veränderungen realisieren zu können, die das Mitarbeiterengagement und die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz beeinflussen.



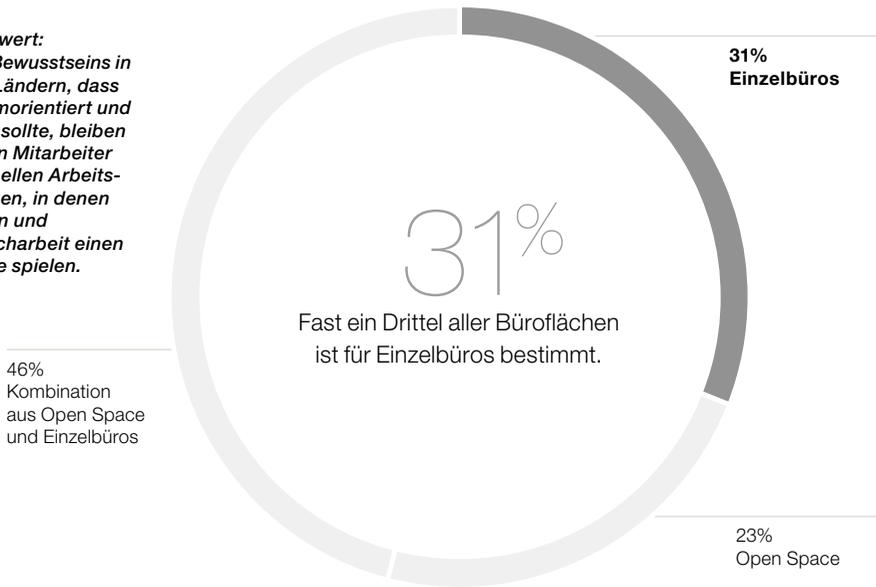
## Bürokonfigurationen

### Aufteilung der Büroflächen

ABB. 15

© **beachtenswert:**  
*Trotz des Bewusstseins in manchen Ländern, dass Arbeit teamorientiert und mobil sein sollte, bleiben die meisten Mitarbeiter in traditionellen Arbeitsumgebungen, in denen Hierarchien und Schreibtischarbeit einen große Rolle spielen.*

Wie sieht Ihre Arbeitsumgebung aus?



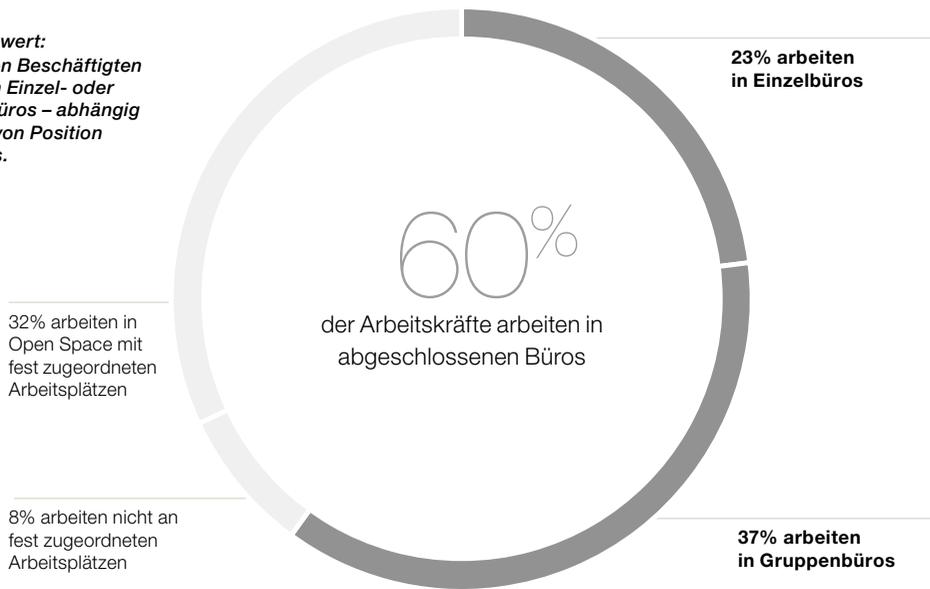
## Wo Mitarbeiter arbeiten

### Persönliche Arbeitsplätze

ABB. 16

© **beachtenswert:**  
*Die meisten Beschäftigten arbeiten in Einzel- oder Gruppenbüros – abhängig vor allem von Position und Status.*

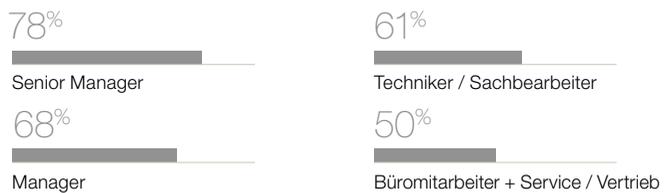
#### Wie sieht Ihr persönliches Arbeitsumfeld aus?



### Hierarchie und Büroraum

ABB. 17

© **beachtenswert:**  
*Beschäftigte in höheren Funktionen arbeiten mit hoher Wahrscheinlichkeit in Einzelbüros.*



Erkenntnis

## 5. Der kulturelle Kontext beeinflusst das Engagement

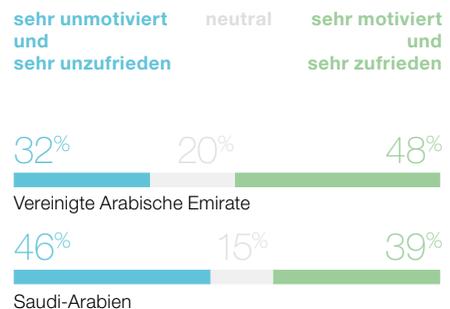
**Das Land, in dem die Mitarbeiter leben, und dessen kulturelle Gepflogenheiten prägen die Ansichten über die Arbeit und die physische Arbeitsumgebung – insbesondere beeinflusst es die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und das Engagement.**

Die Studie zeigt, dass die meisten sehr zufriedenen und sehr engagierten Mitarbeiter in Schwellenländern leben, die eine Fülle an Möglichkeiten bieten. Eine aktive und optimistische Grundhaltung ist dort in der Regel ebenso weit verbreitet wie eine sehr hohe Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz. Gleichzeitig bestätigt die Studie, dass es in manchen Ländern große Gegensätze und Polarisierungen gibt: hohe prozentuale Anteile an sehr motivierten und sehr unmotivierten Mitarbeitern stehen dabei nur wenigen Menschen im Mittelfeld gegenüber.

Länder mit niedrigem Engagement und geringer Zufriedenheit sind meist etablierte Wirtschaftsnationen – geprägt von Industrie- und Verwaltungstraditionen, die oft mit hierarchischen Führungsstilen und Arbeitsplatzstrukturen einhergehen. Mitarbeiter dieser Länder fühlen sich häufig überlastet und haben zudem kein Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen und seiner Kultur. Die Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung ist gering.

### Polarisierte Mitarbeiter

*Während der Anteil engagierter und wenig engagierter Mitarbeiter in manchen Ländern gleichmäßig verteilt ist, zeigen sich Mitarbeiter der Vereinigten Arabischen Emirate und des Königreichs Saudi-Arabien eher gegensätzlich – sie sind meistens entweder motiviert oder unmotiviert.*



Diese Erkenntnisse sind für global agierende Unternehmen, die Arbeitsplatzstrategien für verschiedene Länder und Regionen entwickeln, von großer Bedeutung. Wesentlich ist etwa, dass es keine Lösungen gibt, die an allen Standorten gültig sind. Vielmehr ist es unerlässlich, dass sie den jeweiligen kulturellen Kontext berücksichtigen, der sich direkt auf das Engagement auswirken kann, und dass sie Arbeitsplätze gestalten, die bestmöglich auf die Bedürfnisse der Menschen verschiedener Kulturen zugeschnitten sind.



# Engagement-Niveaus nach Ländern

ABB. 18



Diese Grafik zeigt die durchschnittliche positive Reaktion jedes einzelnen Landes in Bezug auf die 9 Kategorien zum Thema Engagement und die 13 Kategorien zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

\* Die Abkürzungen der Länder befinden sich auf [Seite 3](#).

**Gegenüberstellung der Kontraste:** Prozentsätze der hochgradig motivierten und unmotivierten Mitarbeiter am jeweiligen Ende der Spektrums.

● **sehr unzufrieden + sehr unmotiviert**

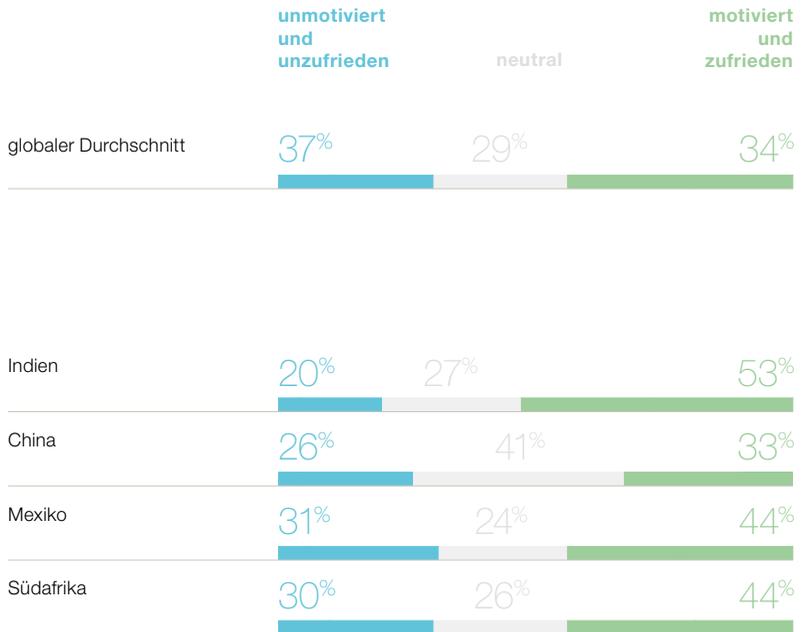
- 5% Frankreich
- 7% Spanien
- 6% Belgien

● **sehr zufrieden + sehr motiviert**

- 28% Indien
- 22% Mexiko
- 20% Vereinigte Arabische Emirate

# Engagement-Unterschiede zwischen Schwellenländern und etablierten Wirtschaftsnationen

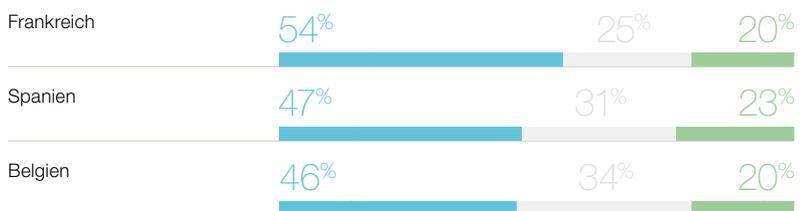
ABB. 19



☉ **beachtenswert:** Das Engagement in Schwellenländern ist höher, vermutlich aufgrund der unterschiedlichen Verhaltensweisen und Erwartungen in unterschiedlichen Kulturen.

Aufgrund von Rundungsungenauigkeiten ergeben die einzelnen Prozentpunkte nicht genau 100 Prozent.

## Etablierte Wirtschaftsnationen



☉ **beachtenswert:** Das Engagement in etablierten Wirtschaftsnationen fällt niedriger aus, weil Mitarbeiter vermutlich andere Erwartungen haben als Beschäftigte in Schwellenländern.

Das Engagement in etablierten Wirtschaftsnationen fällt niedriger aus, weil Mitarbeiter vermutlich andere Erwartungen haben als Beschäftigte in Schwellenländern.

# Der resiliente Arbeitsplatz

Welchen Beitrag die physische Arbeitsumgebung leisten kann

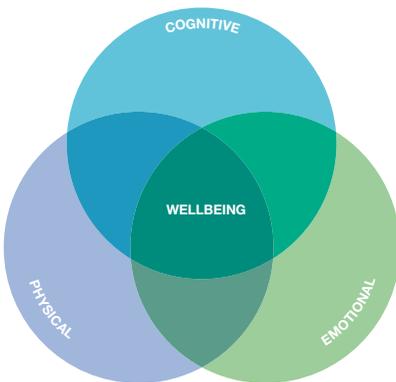
Jedes Land ist einzigartig und auch kein Unternehmen gleicht dem anderen. Durch kontinuierliche Forschungen und die Analyse von Arbeitsbereichen, in denen das Verhalten der Menschen beobachtet und mithilfe ethnografischer Methoden untersucht wird, hat Steelcase zwei wesentliche Gestaltungsprinzipien entdeckt, die Unternehmen helfen können, resiliente und kosteneffiziente Arbeitsplätze zu schaffen, die das Thema Mitarbeiterengagement angemessen berücksichtigen.

1. Berücksichtigung des körperlichen, kognitiven und seelischen Wohlbefindens der Menschen

2. Entwicklung eines Ökosystems von Räumen

Gestaltungsprinzip

## 1. Berücksichtigung des körperlichen, kognitiven und seelischen Wohlbefindens



Um das Engagement der Mitarbeiter zu fördern, müssen Arbeitsplätze so gestaltet sein, dass sie deren Wohlbefinden unterstützen. Die Studie untersuchte die vielfältigen ganzheitlichen Dimensionen des Wohlbefindens, die die körperlichen, kognitiven und seelischen Bedürfnisse der Menschen mit einbeziehen. Diese Komponenten sind für die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeitsumgebung und für ihr Engagement von zentraler Bedeutung.

Haben Unternehmen die Verknüpfung zwischen Wohlbefinden und Engagement einmal verstanden, können sie Arbeitsplatzgestaltungen entwickeln, die das Engagement positiv beeinflussen.

Arbeitsumgebungen, die das Wohlbefinden der Menschen ganzheitlich unterstützen, können das Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeiter stärken.



### **körperlich:** gesünder sein

Unterstützen Sie körperliche Bewegung während der Arbeit und ermöglichen Sie gesunde Körperhaltungen, die den Menschen helfen, sich wohlfühlen und aktiv zu bleiben.



### **kognitiv: besser** denken können

Unterstützen Sie das Bedürfnis nach Konzentration und Entspannung – mit Räumen, in denen Einzelne und Teams klar denken, konzentriert arbeiten, Probleme lösen und neue Ideen entwickeln können.

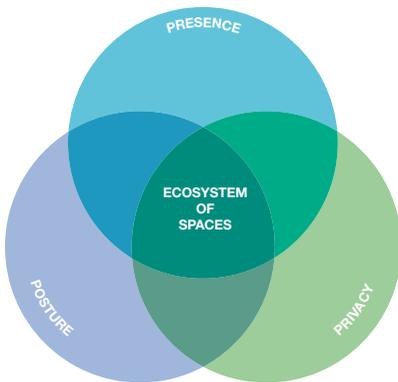


### **seelisch: sich** besser fühlen

Unterstützen Sie die soziale Dimension der Arbeit, indem Sie Räume schaffen, die den Austausch zwischen den Menschen und den Unternehmen sowie das Gemeinschaftsgefühl fördern.

Gestaltungsprinzip

## 2. Die Entwicklung eines Ökosystems von Räumen



Mitarbeiter müssen sich im Arbeitsalltag leicht konzentrieren, entspannen und austauschen, aber auch gut zusammenarbeiten und lernen können. Kein Raumtypus kann all diesen unterschiedlichen Bedürfnissen von Einzelnen und Teams effektiv gerecht werden. Und so sollten Büroflächen als Ökosystem miteinander verknüpfter Bereiche und Arbeitsplatzkonfigurationen konzipiert sein, die den Mitarbeitern vielfältige Auswahl- und Entscheidungsmöglichkeiten bieten, wo und wie sie arbeiten.

Ein Ökosystem von Räumen ermöglicht es Unternehmen, resilienter zu werden. Es hilft ihnen, Büroflächen effektiver und kosteneffizienter zu nutzen, und es erleichtert zugleich, unterschiedliche Raumarten zu erproben und die Arbeitsplätze schrittweise weiterzuentwickeln.

Ein Ökosystem von Räumen unterstützt das Wohlbefinden der Mitarbeiter, indem es Einzelnen und Teams innerhalb der Büroflächen vielfältige Orte bietet, die Folgendes berücksichtigen.



### **Körperhaltung: Bewegungsfreiheit und Wahlmöglichkeiten**

Arbeitsplätze sollten zu körperlicher Bewegung im Arbeitsalltag anregen und den Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, im Sitzen, im Stehen oder in Loungemöbeln zu arbeiten.



### **Präsenz: digital, analog und virtuell**

Räume sollten hochwertige analoge und digitale Interaktionen in Teams fördern – egal, ob diese nun in einem Raum arbeiten oder auf verschiedene Kontinente und Zeitzonen verteilt sind.



### **Privatsphäre: Konzentration und Entspannung**

Die Arbeitsumgebung sollte über Orte verfügen, die es auf unterschiedliche Weise ermöglichen, sich in offenen und abgeschlossenen Bereichen zurückzuziehen. Der Schutz der Privatsphäre ist für alle Mitarbeiter wichtig – als wesentliche Voraussetzung für deren Konzentrations- und Regenerationsfähigkeit und damit auch für deren Engagement.

## Die Chance

Die Erkenntnisse dieser Studie unterstreichen, dass sich die vielfältigen Dimensionen des Wohlbefindens auf das Mitarbeiterengagement auswirken. Arbeitsumgebungen, die die grundlegenden körperlichen, kognitiven und seelischen Bedürfnisse der Menschen berücksichtigen, sind ein wesentlicher Baustein auf dem Weg zu mehr Engagement. Bleiben diese Bedürfnisse unberücksichtigt, fühlen sich die Mitarbeiter nicht ausreichend wertgeschätzt. Zugleich wird dadurch verhindert, dass sie sich enthusiastisch und motiviert für die Unternehmensziele einsetzen.

Das Problem der Unmotiviertheit anzugehen, erfordert Einsichten, Investitionen und nachhaltiges Handeln – dafür bieten sich Unternehmen aber enorme Chancen. Überall auf der Welt ist eine Renaissance des Büros zu verzeichnen. Führende Unternehmen beginnen zu erkennen, dass ihre Arbeitsumgebungen gleichsam Investitionen sind, die dazu beitragen, Strategien effektiver umzusetzen, Marken zu etablieren und eine lebendige Kultur des Engagements zu schaffen. Diese Top-Unternehmen sind bestens positioniert, wenn es darum geht, die besten Talente zu gewinnen und zu halten, Wettbewerber zu überflügeln und zu gedeihen. ●

## Tiefer eintauchen

Um mehr über die Erkenntnisse der Steelcase Arbeitsplatzforschung zu erfahren, klicken Sie:

<http://www.steelcase.com/eu-de/erkenntnisse/360-magazin/>



Laden Sie das 360° Magazin herunter, eine Publikation zu aktuellen Forschungen, Einblicken und Trends rund um den Arbeitsplatz – für iPad im App Store erhältlich unter [Steelcase 360 Magazine](#).



Mitarbeiter von Steelcase sowie autorisierte Fachhändler sind überall auf der Welt für Sie da, um Ihr Unternehmen bei der Gestaltung eines Arbeitsumfelds zu unterstützen, das das Engagement der Mitarbeiter fördert.

Finden Sie den Steelcase Ansprechpartner ganz in Ihrer Nähe:

Steelcase Mitarbeiter

<http://www.steelcase.com/eu-de/finden-sie-uns/standortsuche/>



Autorisierte Fachhändler

<http://www.steelcase.com/eu-de/finden-sie-uns/wo-erhaltlich/fachhandel/>





# Untersuchung des Mitarbeiter- engagements in aller Welt

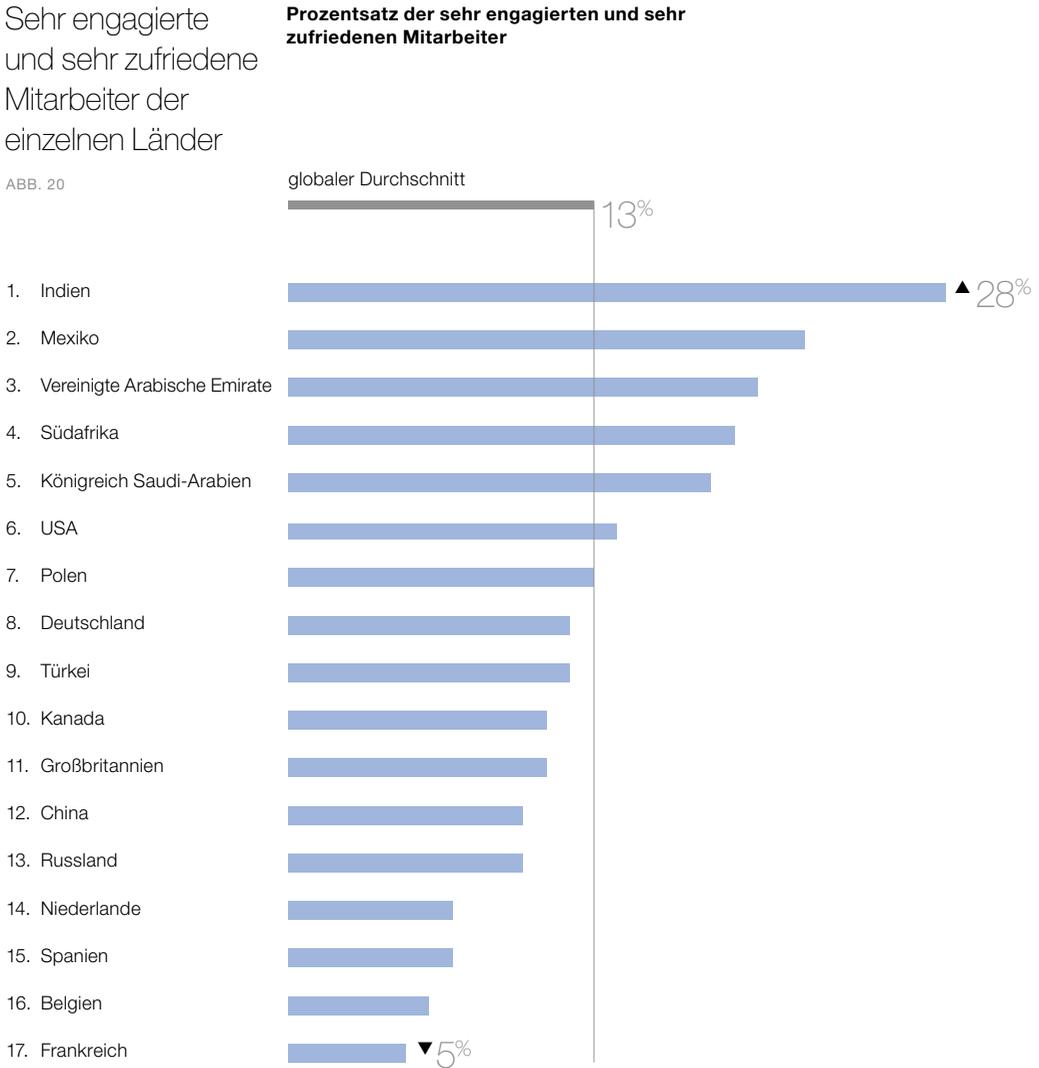
Eine Untersuchung  
von 17 Ländern

Die Studienergebnisse zeigen, dass es einen positiven Zusammenhang gibt zwischen einer hohen Zufriedenheit am Arbeitsplatz und einem hohen Mitarbeiterengagement – mit anderen Worten: Die Mitarbeiter mit dem höchsten Engagement weisen auch die höchste Zufriedenheit mit ihrem Arbeitsplatz auf. Dies stellt eine wichtige Erkenntnis für Unternehmenslenker dar, die das Engagement ihrer Mitarbeiter steigern möchten, die Rolle, die der Arbeitsplatz dabei spielen kann, jedoch bisher unberücksichtigt ließen.

Bei Betrachtung der detaillierten Länderergebnisse werden deutliche Unterschiede sichtbar, unter anderem in der kulturellen Vielfalt, den Arbeitsumgebungen und der Arbeitsatmosphäre. Zugleich zeugen sie aber auch von gewissen Gemeinsamkeiten zwischen engagierten und zufriedenen Mitarbeitern aus aller Welt. Diese Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu verstehen, kann Führungskräften den Weg weisen, die ihre Arbeitsplätze verbessern wollen, um mehr Sinn bei der Arbeit und ein höheres Engagement in ihrem Unternehmen zu erreichen.

## Sehr engagierte und sehr zufriedene Mitarbeiter der einzelnen Länder

ABB. 20



▲ höchster Wert in der Studie  
▼ niedrigster Wert in der Studie

## Untersuchung des Mitarbeiterengagements in aller Welt

|     |                              |    |
|-----|------------------------------|----|
| 49  | Belgien                      | BE |
| 59  | China                        | CN |
| 69  | Deutschland                  | DE |
| 79  | Frankreich                   | FR |
| 89  | Großbritannien               | GB |
| 99  | Indien                       | IN |
| 109 | Kanada                       | CA |
| 119 | Mexiko                       | MX |
| 129 | Niederlande                  | NL |
| 139 | Polen                        | PL |
| 149 | Russland                     | RU |
| 159 | Königreich Saudi-Arabien     | SA |
| 169 | Spanien                      | ES |
| 179 | Südafrika                    | ZA |
| 189 | Türkei                       | TR |
| 199 | USA                          | US |
| 209 | Vereinigte Arabische Emirate | AE |

# Belgien

BE

# Belgien



|                   |                            |                                      |       |     |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------------|-------|-----|
| Teilnehmer        | 420                        |                                      |       |     |
| Geschlecht        | 44%                        | 56%                                  |       |     |
|                   | männlich                   | weiblich                             |       |     |
| Alter             | 31%                        | 28%                                  | 28%   | 13% |
|                   | 18-34                      | 35-44                                | 45-54 | 55+ |
| Berufsbezeichnung | 9%                         | 27%                                  |       |     |
|                   | Senior Manager             | Manager                              |       |     |
|                   | 17%                        | 47%                                  |       |     |
|                   | Techniker / Sachbearbeiter | Büromitarbeiter + Service / Vertrieb |       |     |

## Der Arbeitsplatz in Belgien

Belgien verfügt über die größte Anzahl an offenen Arbeitsumgebungen weltweit und über doppelt so viele Mitarbeiter ohne fest zugeordnete Arbeitsplätze wie im globalen Durchschnitt.

Die Aufteilung der Arbeitsbereiche zeigt eine fast ausgewogene Mischung aus offenen Bürobereichen, Einzelbüros und einer Kombination aus beiden. Obwohl die meisten Mitarbeiter angeben, dass der ihnen zugewiesene Arbeitsbereich entweder ein Einzelbüro oder ein gemeinsam genutztes Büro ist, rangiert Belgien als Dritter auf der Weltrangliste bei der Anzahl an Mitarbeitern ohne fest zugeordnete Arbeitsplätze.

In Belgien – einem dicht besiedelten und verkehrsreichen Land – wird die Mobilität der Mitarbeiter aktiv unterstützt, um ortsungebundene Arbeitsmöglichkeiten zu fördern. Gleichzeitig geben die Mitarbeiter aber an, weniger Bereiche zum Alleinsein, Entspannen oder zu körperlicher Aktivität zur Verfügung zu haben als der globale Durchschnitt.

---

### Legende

◎ *beachtenswert*

▲ höchster Wert in der Studie

▼ niedrigster Wert in der Studie

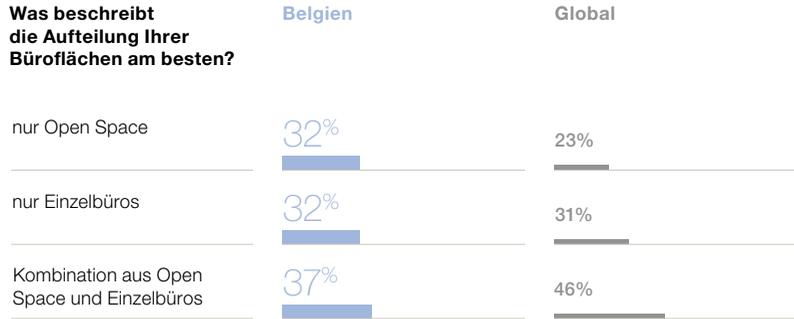
## Büroräume

### Aufteilung der Büroflächen

ABB. 1-BE

- ☉ **beachtenswert:** *Belgien hat die dritthöchste Anzahl an Open Spaces in dieser Studie.*

#### Was beschreibt die Aufteilung Ihrer Büroflächen am besten?

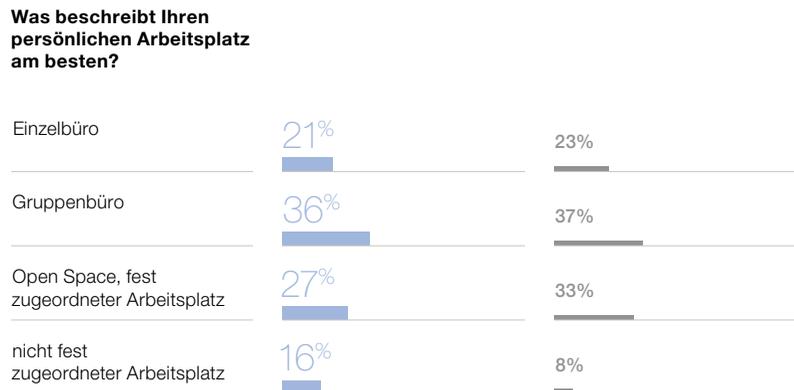


### Persönliche Arbeitsplätze

ABB. 2-BE

- ☉ **beachtenswert:** *Obwohl mehr als die Hälfte der Beschäftigten in Einzel- oder Gruppenbüros arbeitet, hat Belgien die weltweit dritthöchste Anzahl an Mitarbeitern mit nicht zugeordneten Arbeitsplätzen.*

#### Was beschreibt Ihren persönlichen Arbeitsplatz am besten?

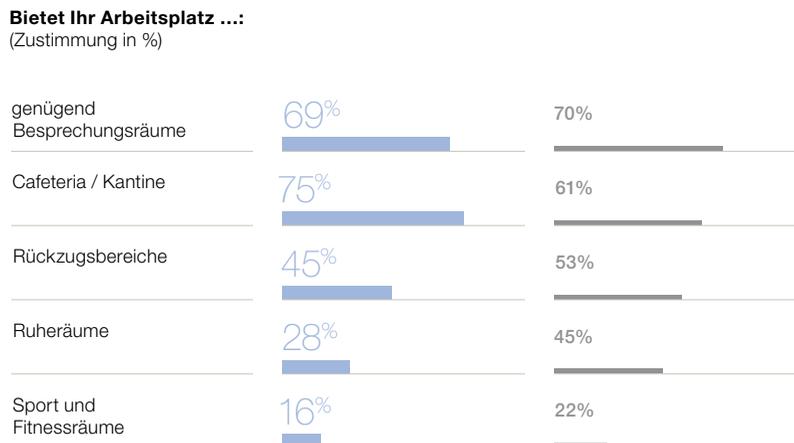


### Verfügbarkeit von gemeinsam genutzten Bereichen

ABB. 3-BE

- ☉ **beachtenswert:** *Mit Ausnahme von Besprechungsräumen und Kantinen bieten Büroflächen nur ein begrenztes Angebot an gemeinschaftlich genutzten Bereichen.*

#### Bietet Ihr Arbeitsplatz ...: (Zustimmung in %)

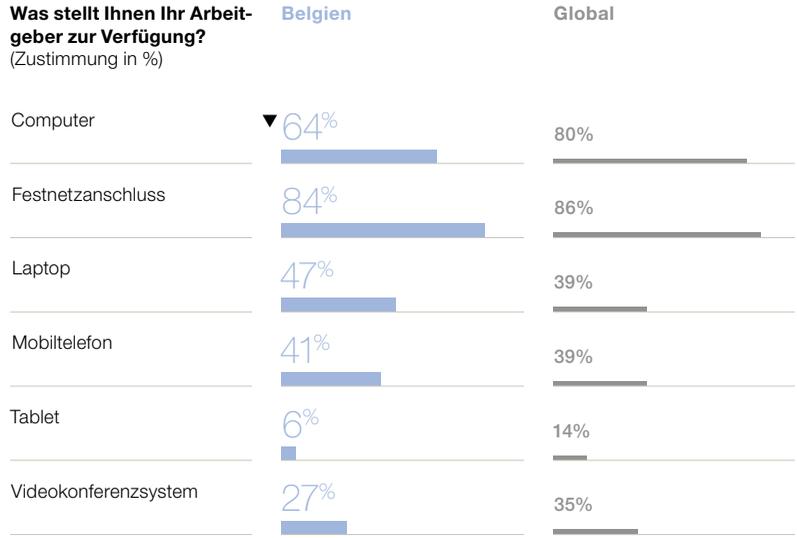


## Technische Ausstattung + Fernarbeit

### Technische Ausstattung am Arbeitsplatz

ABB. 4-BE

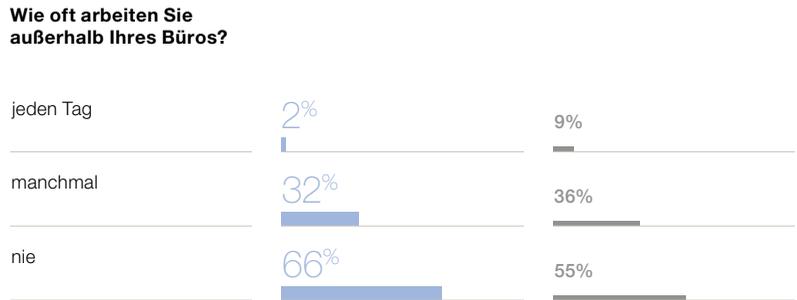
© **beachtenswert:** Computer sind in Belgien weltweit am wenigsten verbreitet, Laptops hingegen am dritthäufigsten.



### Fernarbeit

ABB. 5-BE

© **beachtenswert:** Ebenso wie viele ihrer europäischen Nachbarn arbeitet rund ein Drittel der belgischen Beschäftigten manchmal außerhalb ihres Büros.



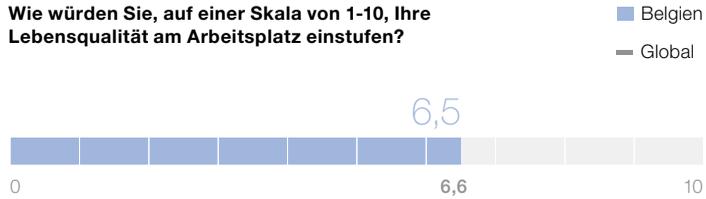
▼ niedrigster Wert in der Studie

## Wie sich Mitarbeiter fühlen

### Lebensqualität am Arbeitsplatz

ABB. 6-BE

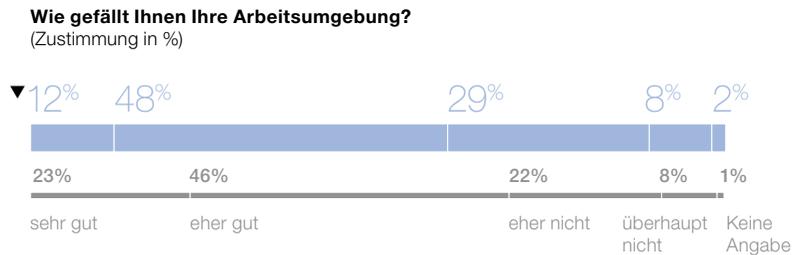
⊙ **beachtenswert:** Belgische Arbeitnehmer geben sowohl dem Unternehmen als auch ihrem Arbeitsplatz negative Bewertungen.



Die Länderdurchschnitte liegen zwischen 6,0 und 7,5 auf einer 10-Punkte Skala.

### Wahrnehmung der Arbeitsumgebung

ABB. 7-BE



### Wahrnehmung der Unternehmenskultur

ABB. 8-BE

⊙ **beachtenswert:** Belgische Arbeitnehmer sagen, dass ihre Unternehmen ihren Erwartungen in Bezug auf die Unternehmenskultur in vielerlei Hinsicht nicht entsprechen.

**Würden Sie sagen, dass Ihr Unternehmen:**  
(Zustimmung in %)

das Beste aus Ihnen herausholt

seine Mitarbeiter wahrnimmt und wertschätzt



s. [Anhang J](#) für alle Kultur-Kriterien

▼ niedrigster Wert in der Studie

## Der Zusammenhang zwischen Engagement und Zufriedenheit am Arbeitsplatz

Belgische Arbeitnehmer sind signifikant weniger motiviert als der globale Durchschnitt, nämlich mit 46 Prozent entweder sehr unmotiviert oder unmotiviert. Entsprechend gibt es weit weniger sehr engagierte und engagierte Mitarbeiter als im Durchschnitt. Außer bei zwei Abfragekriterien bewerten die Arbeitnehmer ihr Unternehmen unterdurchschnittlich (s. [Abb. 10-BE](#)) – mit besonders niedrigen Bewertungen bei Fragen nach der Wertschätzung der Unternehmenskultur oder der Unterstützung der Unternehmensstrategie und -ausrichtung. Auch geben sie ihren Unternehmen die weltweit niedrigste Bewertung für die Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeiter und für ein echtes Interesse an deren Wohlbefinden.

In Bezug auf die Zufriedenheit mit ihrem Arbeitsplatz geben die belgischen Mitarbeiter kein positives Feedback. Die Unternehmen bekommen unterdurchschnittliche Bewertungen in den Bereichen Konzentration am Arbeitsplatz und der Möglichkeit, ungestört in Teams arbeiten zu können. Dieses Feedback lässt darauf schließen, dass es ihnen schwer fällt, Ruhe und Privatsphäre in gänzlich offen gestalteten Büros zu finden. Die Belgier beschreiben ihre Büros überdurchschnittlich als unpersönlich oder hässlich, und weniger als innovativ oder

angenehm gestaltet (s. [Anhang L](#)). Außerdem stufen sie ihre Unternehmen weltweit an drittniedrigster Stelle ein, wenn es darum geht, einen geeigneten und ihrer Lebensart entsprechenden Ort zum Arbeiten zu bieten (s. [Anhang H](#)).

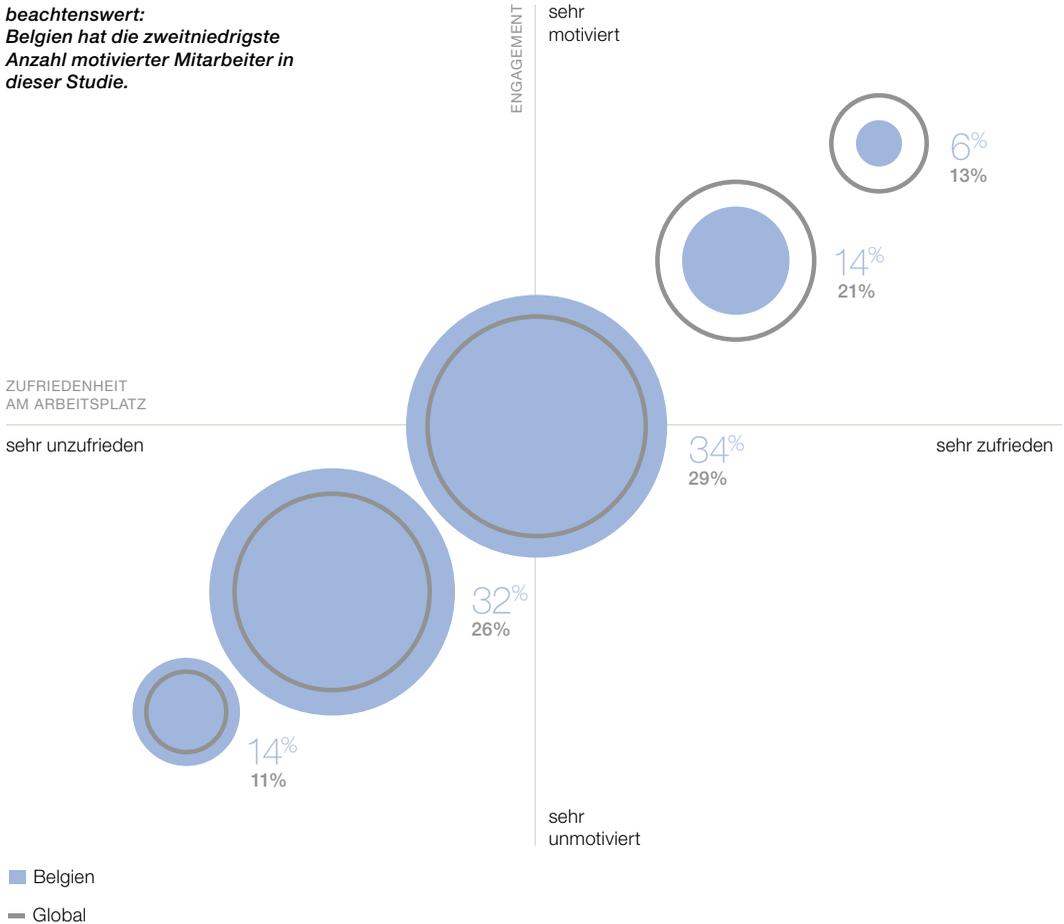
Belgische Arbeitnehmer sagen, dass sie nicht das Gefühl haben, ihr Unternehmen würde sich um sie kümmern, und machen ihre Führungskräfte darauf aufmerksam, dass Verbesserungen in diesem Bereich eine deutliche Steigerung der Mitarbeitermotivation zur Folge hätten. Insbesondere sollten Unternehmen vielfältige Räume bieten, die die Mitarbeiter dabei unterstützen, sich besser auf ihre Arbeit allein oder in Teams zu konzentrieren. Bei einer großen Zahl an Mitarbeitern ohne fest zugeordnete Arbeitsplätze ist es wichtig, Räume zur Verfügung zu stellen, die effektives Arbeiten und den Wechsel zwischen Aktivitäten oder Aufgaben erleichtern. Gemeinschaftlich genutzte Räume zu schaffen, die geeignet sind für informelle Gespräche mit Vorgesetzten, für soziale Kontakte und für den Austausch über das Geschehen im Unternehmen, tragen dazu bei, das Verhältnis der Mitarbeiter zum Unternehmen zu vertiefen.

► **Wie sich der Arbeitsplatz zur Steigerung des Mitarbeiterengagements einsetzen lässt, lesen Sie im Kapitel „Der resiliente Arbeitsplatz“ auf [S. 41](#).**

# Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz

ABB. 9-BE

© **beachtenswert:**  
*Belgien hat die zweitniedrigste Anzahl motivierter Mitarbeiter in dieser Studie.*



Diese Clusteranalyse basiert auf den Daten der folgenden beiden Seiten.

## Engagement am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen

ABB. 10-BE

© **beachtenswert:** *Viele belgische Beschäftigte fühlen sich von ihrer Arbeit motiviert und denken optimistisch über ihre Zukunft im Unternehmen, bewerten dessen Kultur, Strategie und Ausrichtung aber weniger positiv.*

**Stimmen Sie jeder der folgenden Aussagen zu?**  
(Zustimmung in %)

Belgien

Global

BE



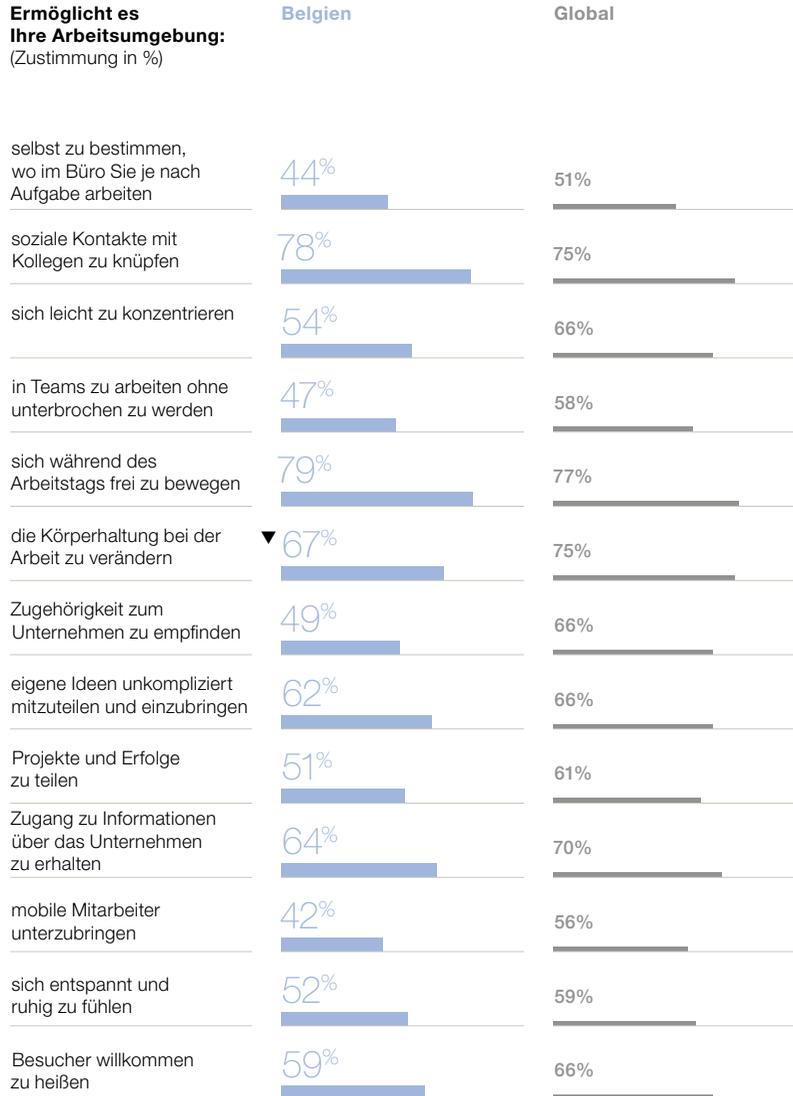
## Zufriedenheit am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung

ABB. 11-BE

© **beachtenswert:** *Beschäftigte in Belgien geben an, dass ihre Büros sie nicht dabei unterstützen, sich leicht konzentrieren, Ideen teilen oder ein Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen empfinden zu können.*

**Ermöglicht es Ihre Arbeitsumgebung:**  
(Zustimmung in %)

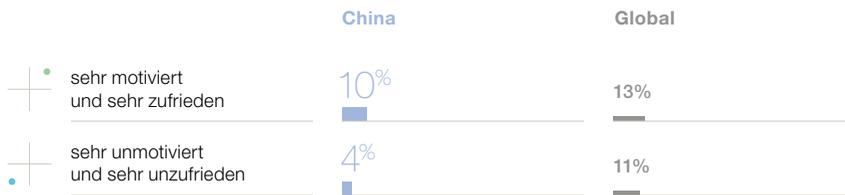


▼ niedrigster Wert in der Studie

# China



# China



|                   |                            |                                      |       |     |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------------|-------|-----|
| Teilnehmer        | 803                        |                                      |       |     |
| Geschlecht        | 55%                        | 45%                                  |       |     |
|                   | männlich                   | weiblich                             |       |     |
| Alter             | 64%                        | 29%                                  | 6%    | 1%  |
|                   | 18-34                      | 35-44                                | 45-54 | 55+ |
| Berufsbezeichnung | 22%                        | 37%                                  |       |     |
|                   | Senior Manager             | Manager                              |       |     |
|                   | 24%                        | 17%                                  |       |     |
|                   | Techniker / Sachbearbeiter | Büromitarbeiter + Service / Vertrieb |       |     |

## Der Arbeitsplatz in China

Chinesische Arbeitsumgebungen sind in den meisten Fällen eine Mischung aus Open Space und Einzelbüros, zugleich gibt es aber auch überdurchschnittlich viele Open Spaces. Die Anzahl der Open Spaces liegt in China, wie auch in den Niederlanden, weltweit an vierter Stelle, während die Zahl der Arbeitsumgebungen, die hauptsächlich aus Einzelbüros bestehen, deutlich niedriger als der globale Durchschnitt ist. Die Mehrheit der Beschäftigten gibt an, in Gruppenbüros oder an fest zugeordneten Arbeitsplätzen im Open Space zu arbeiten. In China – wie auch in den Niederlanden und in Großbritannien – arbeiten insgesamt wesentlich weniger Mitarbeiter in Einzelbüros als im weltweiten Durchschnitt.

Obwohl China ein großes, dicht besiedeltes Land mit begrenzter Anzahl an Büroflächen ist, geben chinesische Beschäftigte an, genügend Räume zum Regenerieren, konzentrierten Arbeiten oder für den Austausch mit Kollegen zur Verfügung zu haben.

### Legende

◎ *beachtenswert*

▲ höchster Wert in der Studie

▼ niedrigster Wert in der Studie

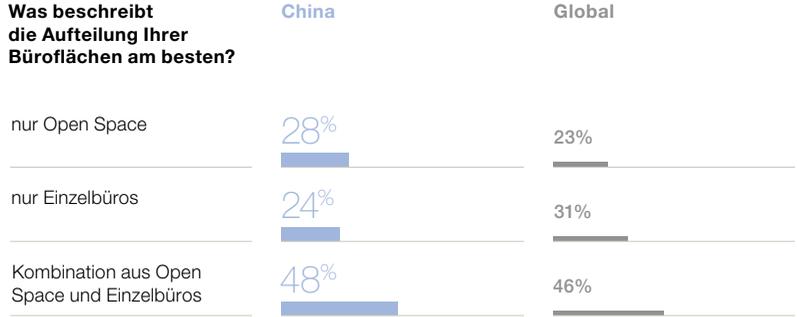
# Büroräume

## Aufteilung der Büroflächen

ABB. 1-CN

☉ **beachtenswert:** *Arbeitsumgebungen in China sind meist eine Mischung aus offenen und geschlossenen Bereichen, wobei es deutlich mehr Open Spaces gibt als im globalen Mittel.*

### Was beschreibt die Aufteilung Ihrer Büroflächen am besten?

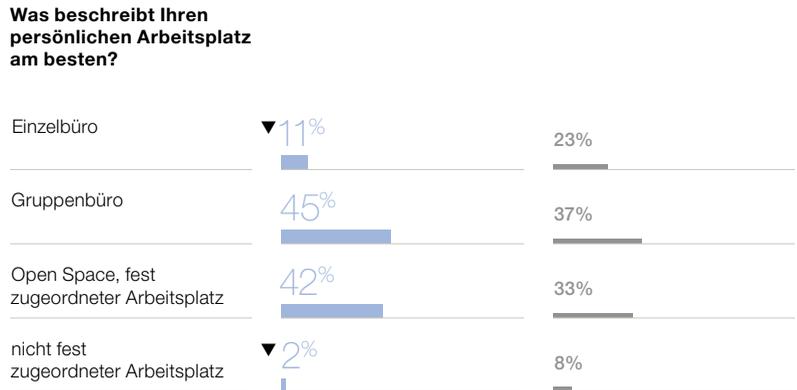


## Persönliche Arbeitsplätze

ABB. 2-CN

☉ **beachtenswert:** *Obwohl chinesische Büros überdurchschnittlich oft aus offenen Arbeitsumgebungen bestehen, arbeiten 56 Prozent der Beschäftigten entweder in Einzel- oder Gruppenbüros.*

### Was beschreibt Ihren persönlichen Arbeitsplatz am besten?

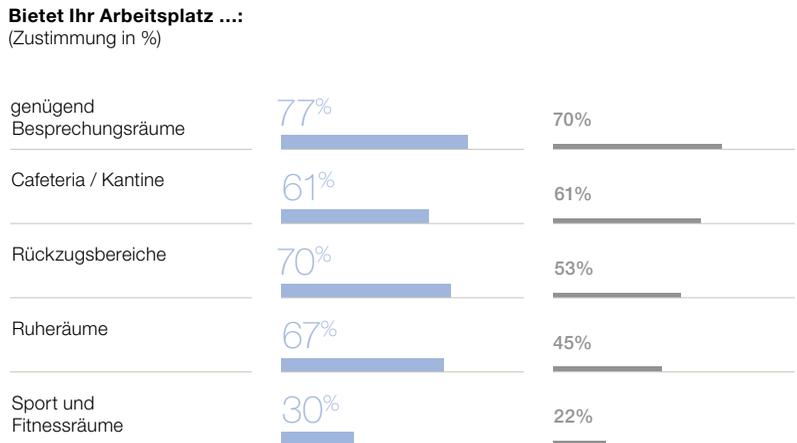


## Verfügbarkeit von gemeinsam genutzten Bereichen

ABB. 3-CN

☉ **beachtenswert:** *Trotz der beschränkten Verfügbarkeit von Büroflächen bieten chinesische Unternehmen ihren Mitarbeitern überdurchschnittlich oft eine Vielzahl an zusätzlichen, gemeinsam genutzten Räumen.*

### Bietet Ihr Arbeitsplatz .... (Zustimmung in %)



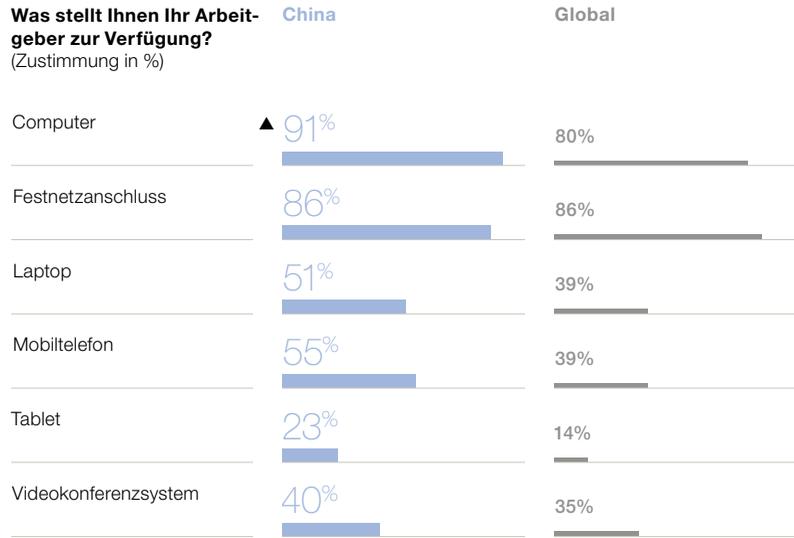
▼ *Resultate Westlands Studie*

## Technische Ausstattung + Fernarbeit

### Technische Ausstattung am Arbeitsplatz

ABB. 4-CN

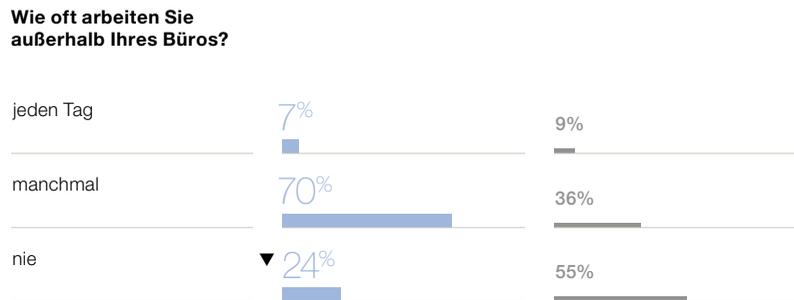
- © **beachtenswert:** Chinesische Unternehmen stellen nach Indien ihren Mitarbeitern die weltweit meisten Laptops und Mobiltelefone zur Verfügung.



### Fernarbeit \*

ABB. 5-CN

- © **beachtenswert:** Eine geeignete mobile technische Büroausstattung erleichtert es den meisten Beschäftigten, öfter an wechselnden Orten zu arbeiten.



\*Aufgrund von Rundungsungenauigkeiten ergeben die einzelnen Prozentpunkte nicht genau 100 Prozent.

- ▲ höchster Wert in der Studie  
▼ niedrigster Wert in der Studie

## Wie sich Mitarbeiter fühlen

### Lebensqualität am Arbeitsplatz

ABB. 6-CN

© **beachtenswert:** Für die Lebensqualität am Arbeitsplatz geben chinesische Mitarbeiter ihren Unternehmen sehr gute Bewertungen, und sind damit weltweit an drittbesten Stelle, nach Mexiko und Indien.

Wie würden Sie, auf einer Skala von 1-10, Ihre Lebensqualität am Arbeitsplatz einstufen?



Die Länderdurchschnitte liegen zwischen 6,0 und 7,5 auf einer 10-Punkte Skala.

### Wahrnehmung der Arbeitsumgebung

ABB. 7-CN

Wie gefällt Ihnen Ihre Arbeitsumgebung? (Zustimmung in %)



### Wahrnehmung der Unternehmenskultur

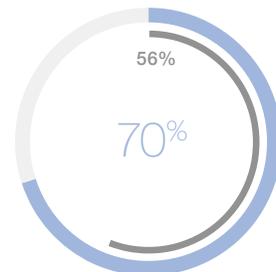
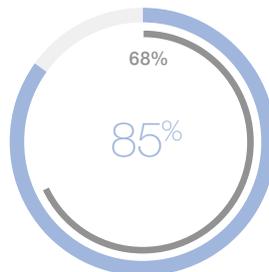
ABB. 8-CN

© **beachtenswert:** Chinesische Unternehmen liegen bei der Unterstützung der Teamarbeit an erster und bei der Wahrnehmung und Wertschätzung der Beschäftigten an zweiter Stelle.

Würden Sie sagen, dass Ihr Unternehmen: (Zustimmung in %)

die Zusammenarbeit unterstützt

Seine Mitarbeiter wahrnimmt und wertschätzt



s. [Anhang J](#) für alle Kultur-Kriterien

## Der Zusammenhang zwischen Engagement und Zufriedenheit am Arbeitsplatz

Trotz der positiven Bewertung der Unternehmen in so vielen Bereichen, ist die Zahl der engagierten Mitarbeiter in China beunruhigend. Während weltweit unterdurchschnittlich viele chinesische Beschäftigte unmotiviert sind, liegt die größte Gruppe der Befragten im Mittelfeld, fühlt sich also weder sehr motiviert noch unmotiviert – dies ist der zweithöchste Wert neutraler Bewertungen in der Studie, nur ein Prozentpunkt hinter den Niederlanden. Stolz zu sein, für ihr Unternehmen zu arbeiten bzw. gerne zur Arbeit zu gehen, sind Faktoren, die schlechter bewertet wurden und damit das Engagement senken.

Die meisten chinesischen Beschäftigten sind mit ihrem Arbeitsumfeld zufrieden und beschreiben ihren Arbeitsplatz am ehesten als „beruhigend“ (s. [Anhang L](#)). Beunruhigend hingegen ist die Bewertung der Möglichkeiten, sich am Arbeitsplatz frei bewegen zu können – sie liegt unter dem globalen Mittel.

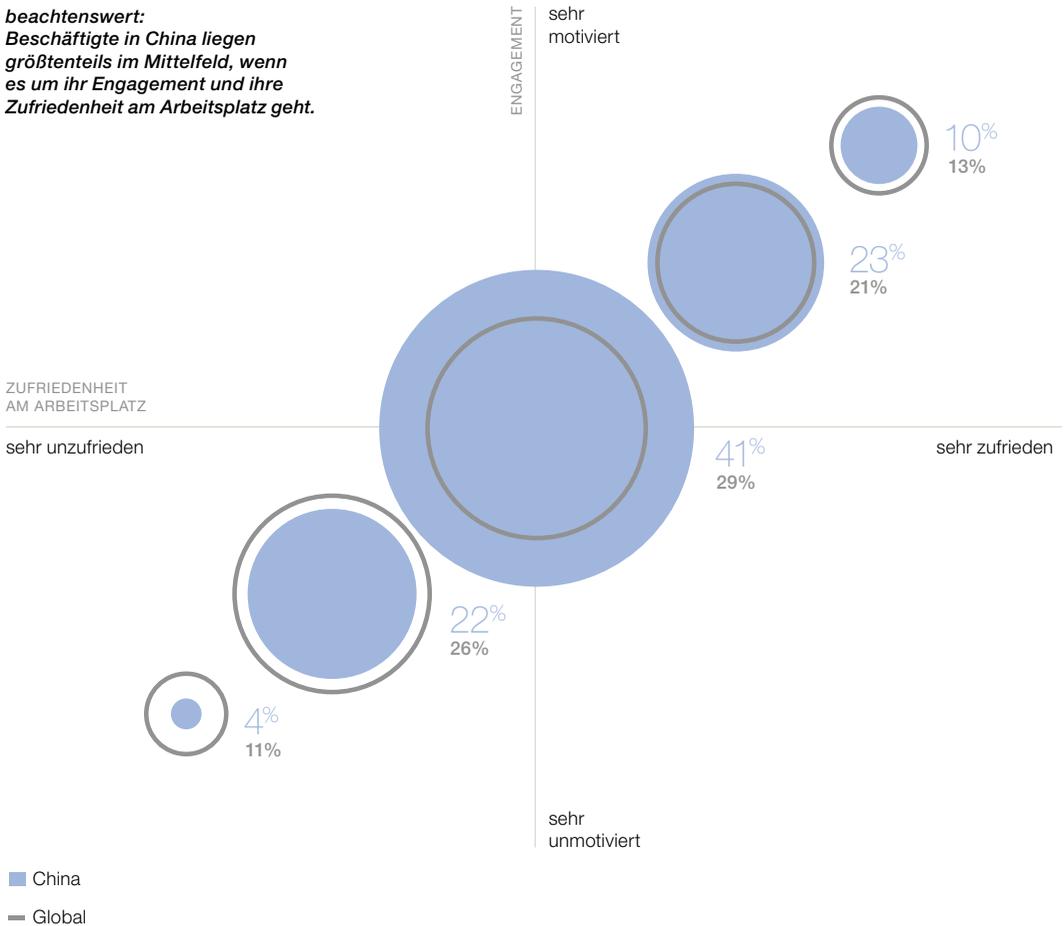
Für Unternehmen, die innovativ und wettbewerbsfähig sein wollen, stellt die große Zahl an weder motivierten noch unmotivierten Mitarbeitern ein Risiko dar. Den Beschäftigten mehr Selbstbestimmung in Bezug auf ihre Arbeitsweise zuzugestehen, kann eine zukunftsfähige Strategie sein, diese Thematik anzugehen. Chinesische Führungskräfte könnten diesem Phänomen aber auch entgegenwirken, indem sie Räume schaffen, die ihre Mitarbeiter gerne zum Arbeiten aufsuchen und die sie stolz auf ihr Unternehmen machen.

➤ **Wie sich der Arbeitsplatz zur Steigerung des Mitarbeiterengagements einsetzen lässt, lesen Sie im Kapitel „Der resiliente Arbeitsplatz“ [auf S. 41](#).**

# Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz

ABB. 9-CN

© **beachtenswert:**  
*Beschäftigte in China liegen  
größtenteils im Mittelfeld, wenn  
es um ihr Engagement und ihre  
Zufriedenheit am Arbeitsplatz geht.*



Diese Clusteranalyse basiert auf den Daten der folgenden beiden Seiten.

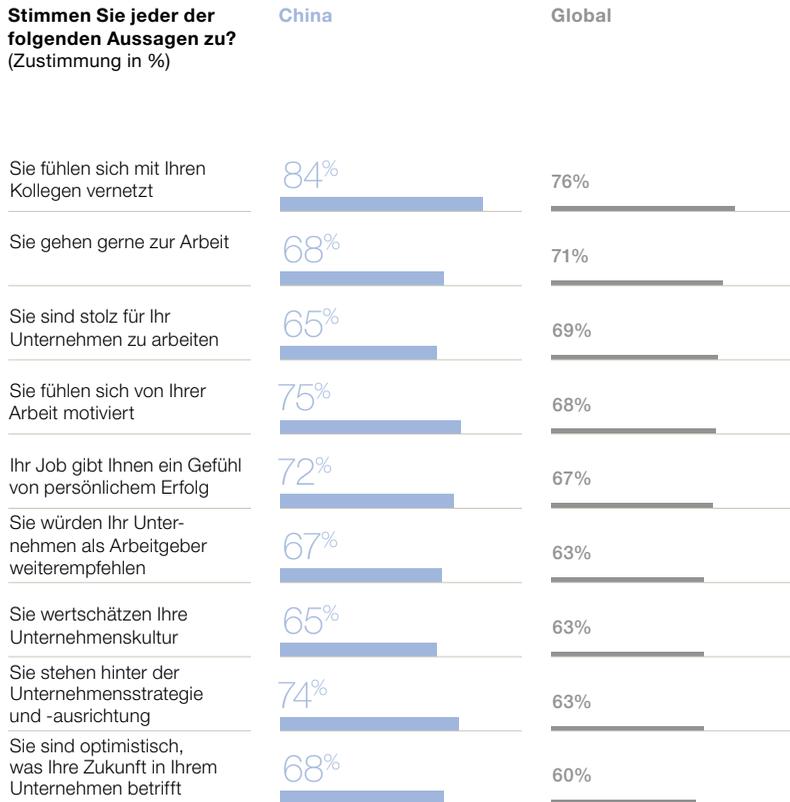
## Engagement am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen

ABB. 10-CN

© **beachtenswert:** *Chinesische Beschäftigte schätzen ihre Möglichkeiten, sich mit Ideen einbringen und mit Kollegen vernetzen zu können. Die Unterstützung der Unternehmenskultur und das Engagement sind eher mittelmäßig.*

**Stimmen Sie jeder der folgenden Aussagen zu?**  
(Zustimmung in %)



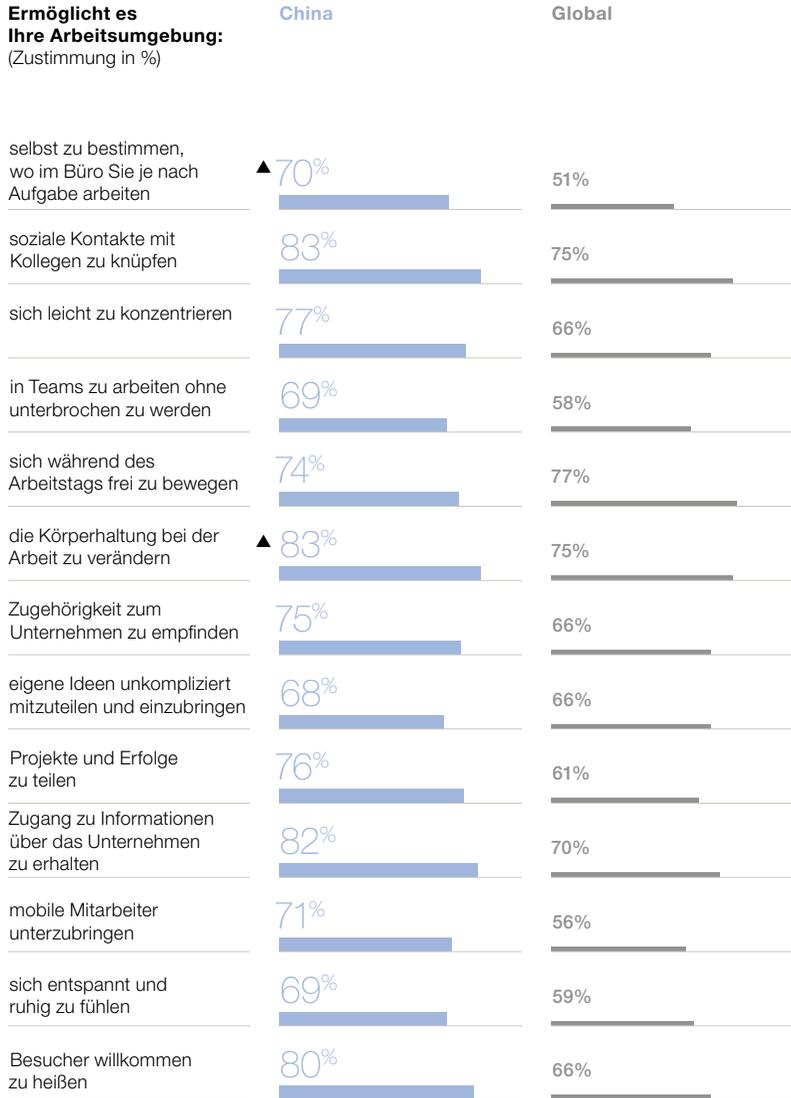
## Zufriedenheit am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung

ABB. 11-CN

© **beachtenswert:** Die positive Wahrnehmung des Arbeitsplatzes liegt in China über dem globalen Durchschnitt. Chinesische Mitarbeiter können eher als Beschäftigte anderer Länder selbst bestimmen, wo im Büro sie je nach anstehenden Aufgaben arbeiten möchten.

### Ermöglicht es Ihre Arbeitsumgebung: (Zustimmung in %)



▲ höchster Wert in der Studie

# Deutschland

DE

# Deutschland



|                   |                            |                                      |       |     |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------------|-------|-----|
| Teilnehmer        | 803                        |                                      |       |     |
| Geschlecht        | 44%                        | 56%                                  |       |     |
|                   | männlich                   | weiblich                             |       |     |
| Alter             | 32%                        | 26%                                  | 28%   | 14% |
|                   | 18-34                      | 35-44                                | 45-54 | 55+ |
| Berufsbezeichnung | 5%                         | 30%                                  |       |     |
|                   | Senior Manager             | Manager                              |       |     |
|                   | 21%                        | 44%                                  |       |     |
|                   | Techniker / Sachbearbeiter | Büromitarbeiter + Service / Vertrieb |       |     |

## Der Arbeitsplatz in Deutschland

Die deutsche Bürolandschaft wird von abgeschlossenen Büroräumen dominiert. Diese Form der Bürogestaltung ist in der Kultur des Landes tief verankert, während es zugleich nicht überrascht, dass offene Bürokonzepte weit weniger üblich sind. Die meisten Studienteilnehmer nutzen Gruppenbüros für mehrere Mitarbeiter. Lediglich 18 Prozent der Beschäftigten verfügen über fest zugeordnete Arbeitsplätze in Open Spaces, und nur eine kleine Minderheit hat zum Arbeiten keinen festen Arbeitsplatz, stattdessen aber vielfältige Arbeitsräume zur Auswahl.

Insgesamt sind Büroflächen vor allem von Arbeitsplätzen und Besprechungsräumen geprägt. Für Bereiche, in denen die Mitarbeiter sich zurückziehen, erholen oder in Ruhe arbeiten können, ist eher weniger Platz. Gebäude und Bürogrundrisse in Deutschland sind so gestaltet, dass sie den meisten Menschen reichlich Tageslicht bieten ([s. Anhang D](#)).

---

### Legende

◎ *beachtenswert*

▲ höchster Wert in der Studie

▼ niedrigster Wert in der Studie

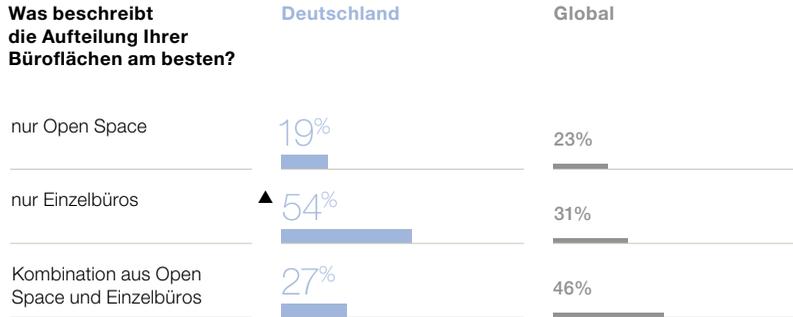
## Büroräume

### Aufteilung der Büroflächen

ABB. 1-DE

☉ **beachtenswert:** Deutschland hat in dieser Studie die größte Anzahl an Arbeitsplätzen in Einzelbüros.

#### Was beschreibt die Aufteilung Ihrer Büroflächen am besten?

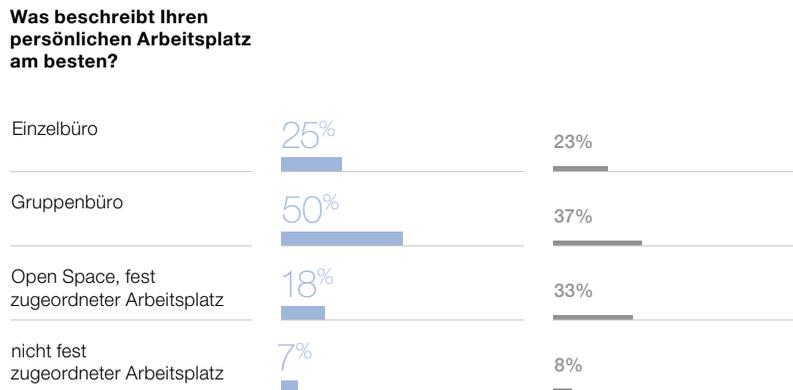


### Persönliche Arbeitsplätze

ABB. 2-DE

☉ **beachtenswert:** Fast drei Viertel der deutschen Beschäftigten arbeitet in Einzel- oder Gruppenbüros.

#### Was beschreibt Ihren persönlichen Arbeitsplatz am besten?

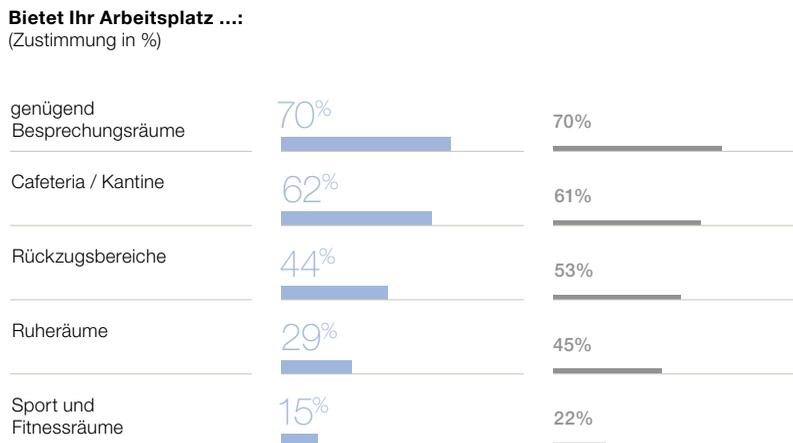


### Verfügbarkeit von gemeinsam genutzten Bereichen

ABB. 3-DE

☉ **beachtenswert:** Deutsche Mitarbeiter geben an, über weniger alternative Räume – wie etwa Rückzugsbereiche, Ruhe- oder Fitnessräume – zu verfügen als der globale Durchschnitt.

#### Bietet Ihr Arbeitsplatz .... (Zustimmung in %)



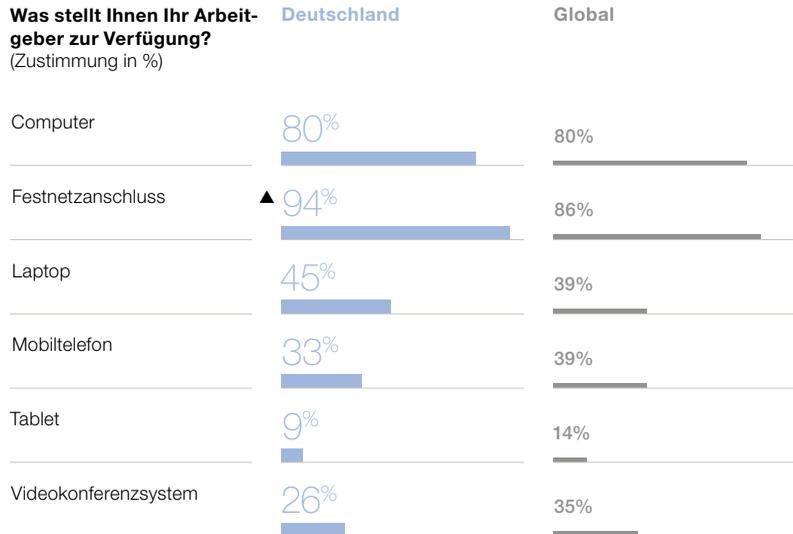
▲ höchster Wert in der Studie

## Technische Ausstattung + Fernarbeit

### Technische Ausstattung am Arbeitsplatz

ABB. 4-DE

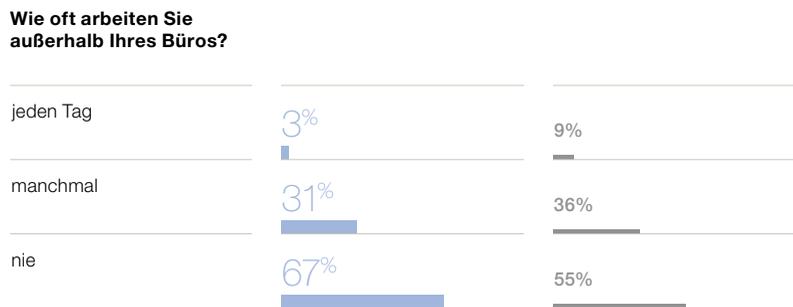
- beachtenswert:** Die Mehrheit der deutschen Beschäftigten arbeitet mit einer fest installierten technischen Büroausstattung. Den deutschen Mitarbeitern werden aber mehr Laptops zur Verfügung gestellt als im globalen Durchschnitt, was es ihnen ermöglicht, aus einer Vielzahl an Orten zu wählen, an denen sie arbeiten möchten. Die geringe Verbreitung von Mobiltelefonen kann jedoch die Flexibilität einschränken.



### Fernarbeit

ABB. 5-DE

- beachtenswert:** Deutschland hat weltweit die drittgrößte Anzahl an Mitarbeitern, die nie außerhalb des Büros arbeitet.



\*Aufgrund von Rundungsungenauigkeiten ergeben die einzelnen Prozentpunkte nicht genau 100 Prozent.

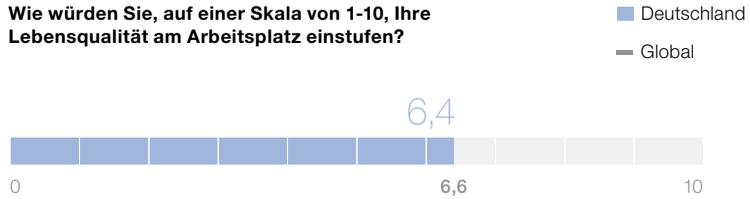
▲ höchster Wert in der Studie

## Wie sich Mitarbeiter fühlen

### Lebensqualität am Arbeitsplatz

ABB. 6-DE

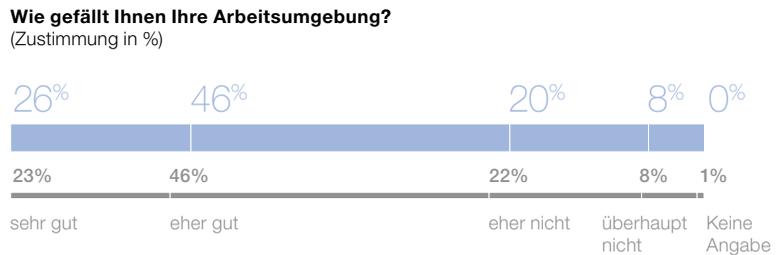
- beachtenswert:** Deutsche Mitarbeiter geben ihren Büros schlechte Bewertungen für die Lebensqualität am Arbeitsplatz, womit sie sich im unteren Drittel der Studie befinden.



Die Länderdurchschnitte liegen zwischen 6,0 und 7,5 auf einer 10-Punkte Skala.

### Wahrnehmung der Arbeitsumgebung

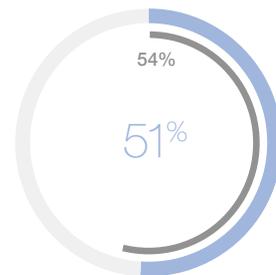
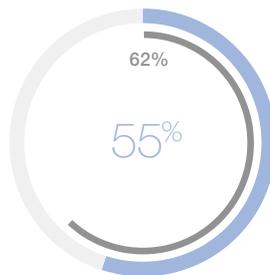
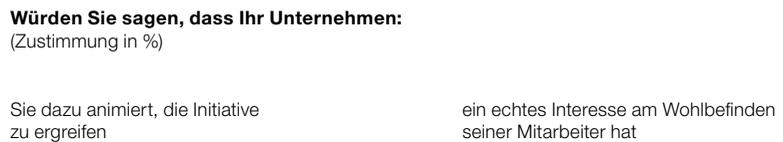
ABB. 7-DE



### Wahrnehmung der Unternehmenskultur

ABB. 8-DE

- beachtenswert:** Beschäftigte in Deutschland bewerten ihre Arbeitgeber bei Fragen zur Mitarbeitermotivation unterdurchschnittlich. Nur die Hälfte der Beschäftigten gibt an, dass ihr Unternehmen ein echtes Interesse an ihrem Wohlbefinden hat oder sie dazu motiviert, die Initiative zu ergreifen.



s. [Anhang J](#) für alle Kultur-Kriterien

## Der Zusammenhang zwischen Engagement und Zufriedenheit am Arbeitsplatz

Deutsche Beschäftigte sind engagierter und zufriedener als Mitarbeiter in jedem anderen europäischen Land. Dennoch bewerten sie ihre Arbeitsumgebung in vielen Fragen zum Engagement und zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz unterdurchschnittlich.

Bei der Anzahl der Mitarbeiter, die sagen, dass ihnen ihr Büro gut gefällt, liegen die Deutschen – zusammen mit den Kanadiern – auf Rang fünf. Dies hat mit der Tatsache zu tun, dass die meisten Beschäftigten in Einzel- oder Gruppenbüros arbeiten, die es ihnen ermöglichen, sich leicht zu konzentrieren, den Arbeitsplatz individuell einzurichten und insgesamt mehr Einfluss auf die Arbeitsumgebung zu nehmen ([s. Anhang D](#)).

Deutsche Beschäftigte bewerten ihren Arbeitsplatz häufiger als im weltweiten Durchschnitt als „kommunikativ“ ([s. Anhang L](#)). Gleichzeitig bezeichnen sie ihn im Durchschnitt aber auch häufiger als anderswo als „belastend“, „einengend“ oder „unpersönlich“, und weniger oft als „beruhigend“, innovativ“ oder „stimulierend“ ([s. Anhang L](#)).

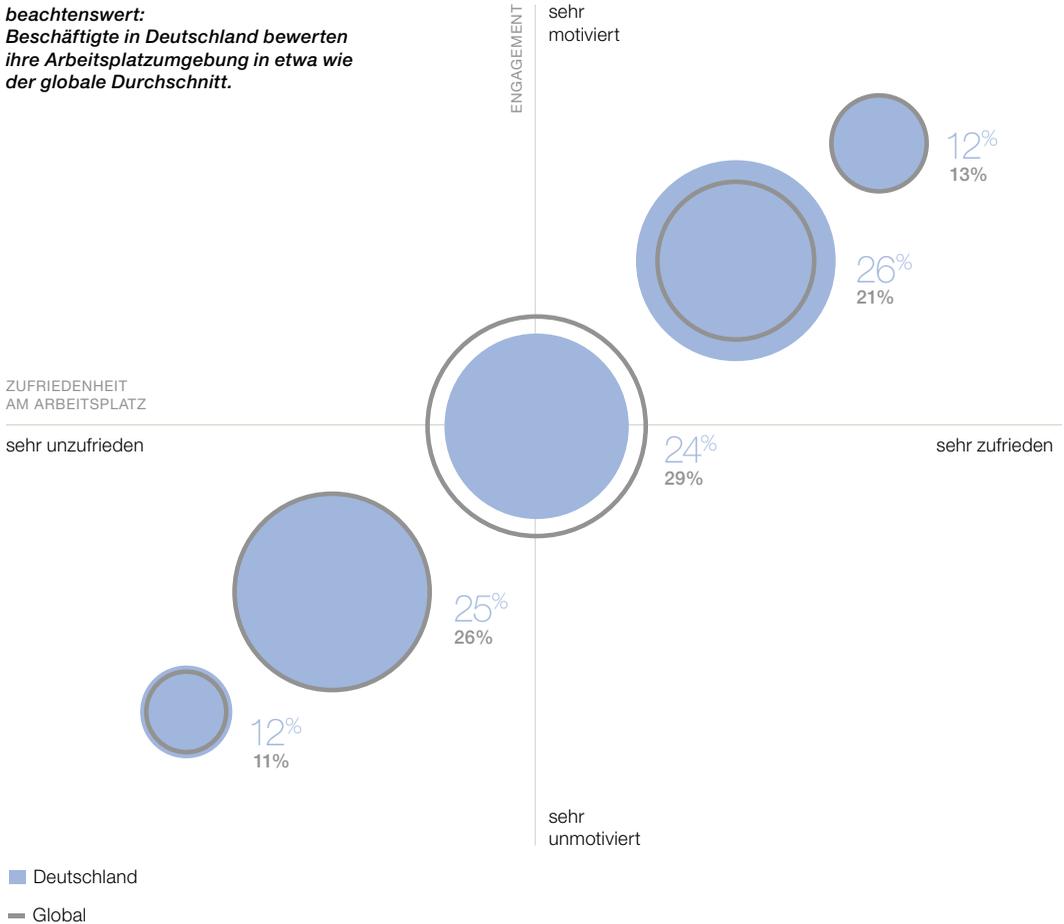
Um das Engagement in Deutschland zu verbessern, können Führungskräfte ihren Mitarbeitern sowohl eine größere Vielfalt an Arbeitsräumen zur Auswahl bieten als auch technische Lösungen einsetzen, die eine solche Arbeitsweise fördern. Deutsche Beschäftigte bewerten die Möglichkeit, selbst zu bestimmen, wo sie arbeiten, aber auch die Verfügbarkeit von Rückzugsräumen im Vergleich zu allen anderen Ländern unterdurchschnittlich. Dies könnte darauf hinweisen, dass die Mehrheit der Menschen in Gruppenbüros nicht das Gefühl hat, adäquate Rückzugsmöglichkeiten zur Verfügung zu haben. Mitarbeitern mehr Möglichkeiten bei der Wahl des Arbeitsorts zu geben, kann ihre Einflussmöglichkeiten zur Ausbildung einer guten Arbeitsatmosphäre und damit auch ihr Engagement steigern.

➤ **Wie sich der Arbeitsplatz zur Steigerung des Mitarbeiterengagements einsetzen lässt, lesen Sie im Kapitel „Der resiliente Arbeitsplatz“ auf [S. 41](#).**

# Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz

ABB. 9-DE

© **beachtenswert:**  
*Beschäftigte in Deutschland bewerten ihre Arbeitsplatzumgebung in etwa wie der globale Durchschnitt.*



Diese Clusteranalyse basiert auf den Daten der folgenden beiden Seiten.

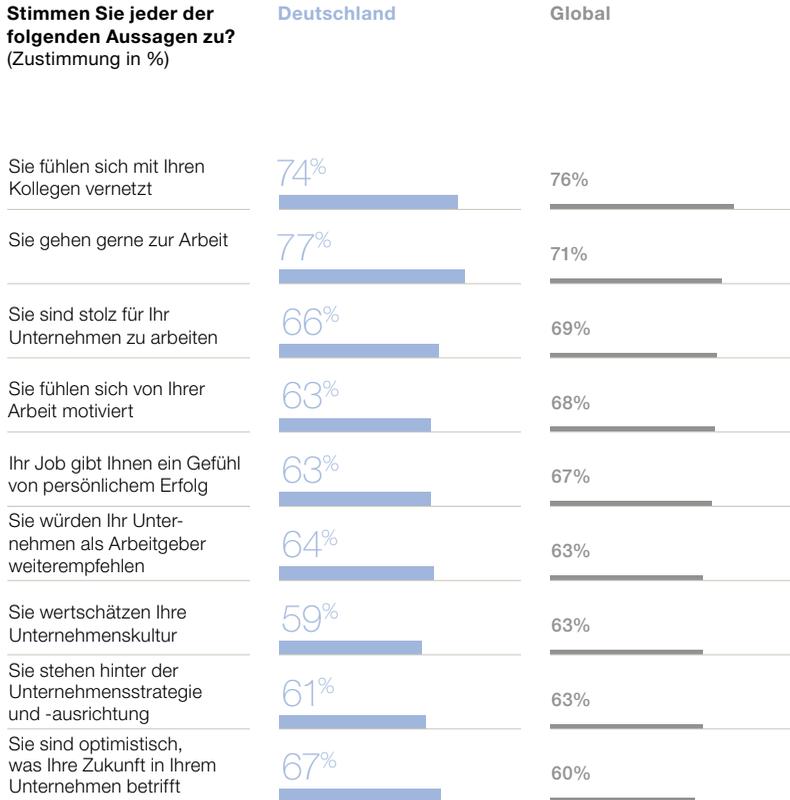
## Engagement am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen

ABB. 10-DE

© **beachtenswert:** *Obwohl deutsche Mitarbeiter konstatieren, gerne zur Arbeit zu gehen, bewerten sie unterdurchschnittlich, wenn sie gefragt werden, ob sie sich von ihrer Arbeit motiviert fühlen, ob sie die Unternehmenskultur wertschätzen oder ob sie ein Gefühl des persönlichen Erfolgs durch ihre Arbeitsstelle verspüren.*

**Stimmen Sie jeder der folgenden Aussagen zu?**  
(Zustimmung in %)



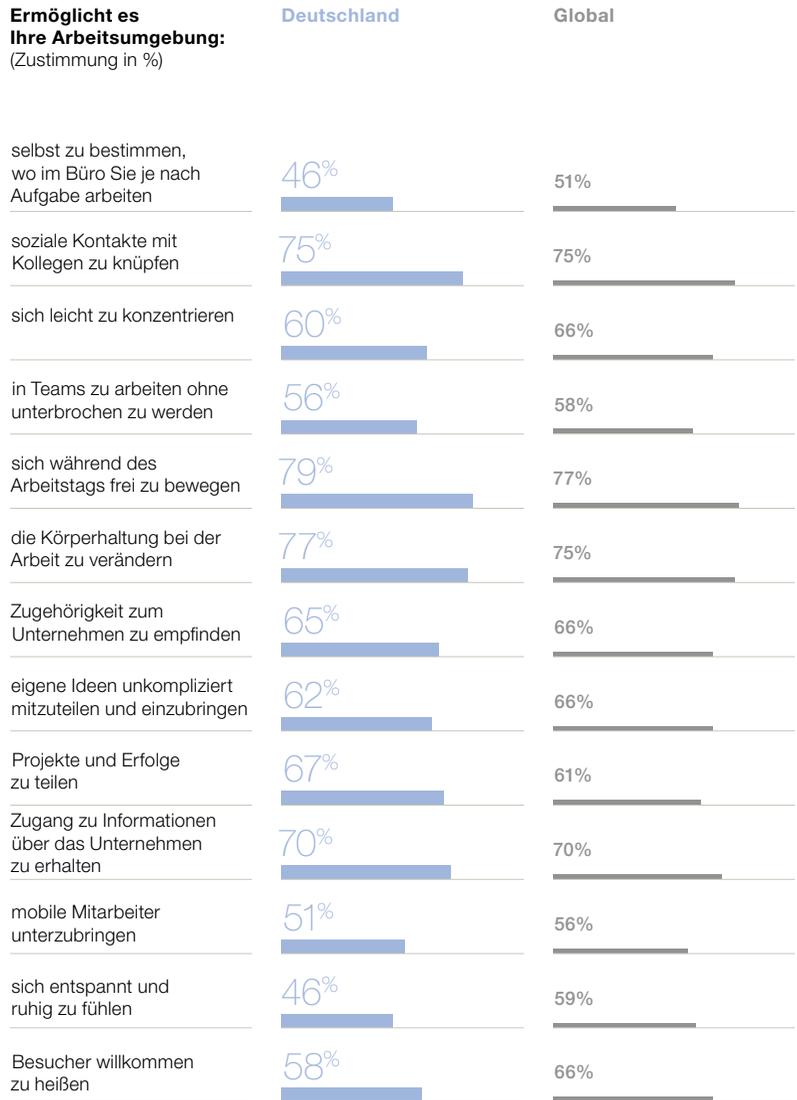
## Zufriedenheit am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung

ABB. 11-DE

© **beachtenswert:**  
*In fast allen Kategorien zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz liegen die deutschen Bewertungen unter dem globalen Durchschnitt.*

**Ermöglicht es Ihre Arbeitsumgebung:**  
 (Zustimmung in %)



DE

# Frankreich

FR



# Frankreich

FR



|                   |                            |                                      |       |     |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------------|-------|-----|
| Teilnehmer        | 824                        |                                      |       |     |
| Geschlecht        | 46%                        | 54%                                  |       |     |
|                   | männlich                   | weiblich                             |       |     |
| Alter             | 28%                        | 28%                                  | 29%   | 15% |
|                   | 18-34                      | 35-44                                | 45-54 | 55+ |
| Berufsbezeichnung | 10%                        | 25%                                  |       |     |
|                   | Senior Manager             | Manager                              |       |     |
|                   | 31%                        | 34%                                  |       |     |
|                   | Techniker / Sachbearbeiter | Büromitarbeiter + Service / Vertrieb |       |     |

▼ niedrigster Wert in der Studie

## Der Arbeitsplatz in Frankreich

Unternehmen in Frankreich verfügen vor allem über traditionelle Büros – mit Arbeitsplätzen, die sich ungefähr zu gleichen Teilen in reinen Einzelbüros bzw. in einer Mischung aus Einzelbüros und Open Space befinden. In dieser Hinsicht weisen die französischen Arbeitsumgebungen Parallelen zu jenen der deutschen Nachbarn auf, wo insgesamt die meisten Beschäftigten in Einzelbüros arbeiten oder sich ein Gruppenbüro mit Kollegen teilen.

Im Gegensatz zu anderen westeuropäischen Nachbarländern, wie z.B. Belgien, Großbritannien oder den Niederlanden, arbeitet weniger als ein Viertel der Beschäftigten in reinen Open Spaces. Dies könnte sich in Zukunft jedoch ändern, weil die Zahl der Mitarbeiter ohne fest zugeordnete Arbeitsplätze in Frankreich etwas höher liegt als im globalen Durchschnitt.

---

**Legende**◎ *beachtenswert*

▲ höchster Wert in der Studie

▼ niedrigster Wert in der Studie

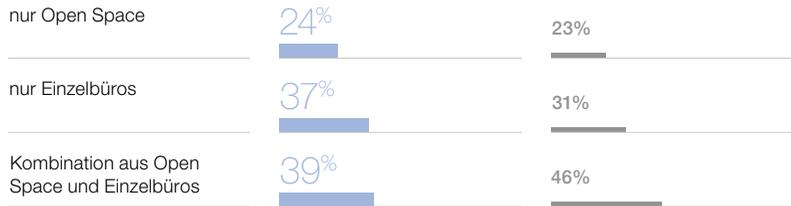
## Büroräume

### Aufteilung der Büroflächen

ABB. 1-FR

- ☉ **beachtenswert:** Die Mehrheit der Beschäftigten in Frankreich arbeitet in Einzel- oder Gruppenbüros.

#### Was beschreibt die Aufteilung Ihrer Büroflächen am besten?

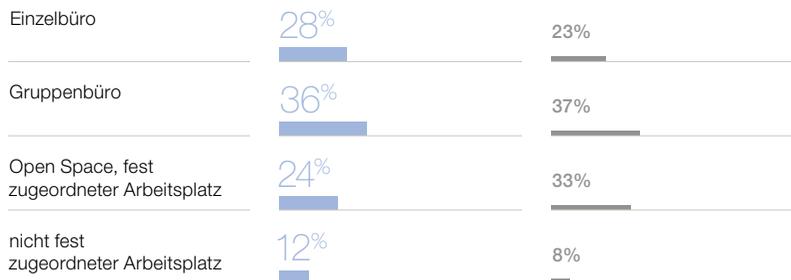


### Persönliche Arbeitsplätze

ABB. 2-FR

- ☉ **beachtenswert:** Die Anzahl an Mitarbeitern mit nicht fest zugeordneten Arbeitsplätzen liegt über dem globalen Durchschnitt, etwa auf Höhe der Nachbarländer Belgien und Niederlande.

#### Was beschreibt Ihren persönlichen Arbeitsplatz am besten?

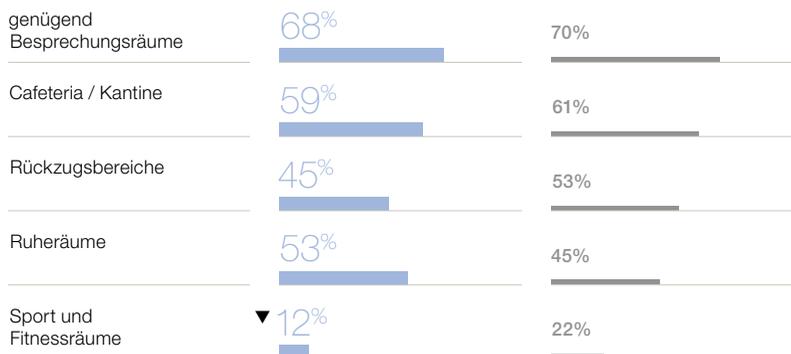


### Verfügbarkeit von gemeinsam genutzten Bereichen

ABB. 3-FR

- ☉ **beachtenswert:** Französische Unternehmen legen Wert darauf, ihren Mitarbeitern Räume zur Entspannung zu bieten. Andere gemeinsam genutzte Räume werden hingegen weniger oft zur Verfügung gestellt.

#### Bietet Ihr Arbeitsplatz .... (Zustimmung in %)



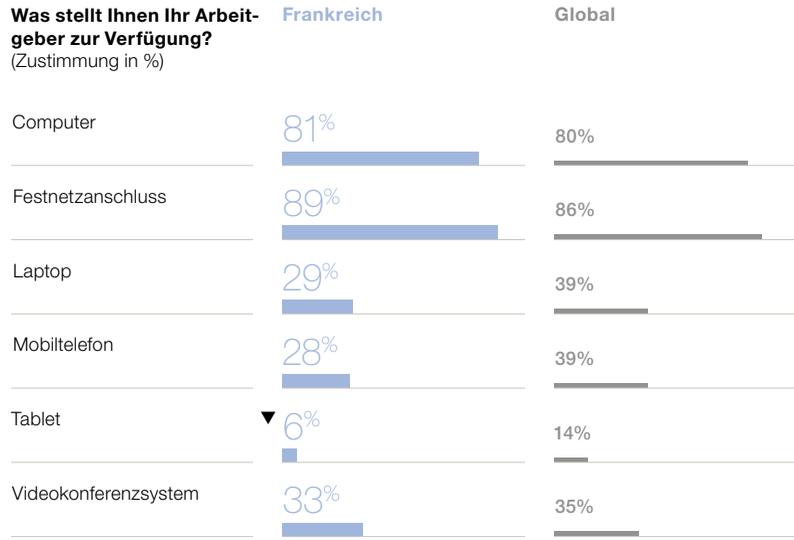
▼ niedrigster Wert in der Studie

## Technische Ausstattung + Fernarbeit

### Technische Ausstattung am Arbeitsplatz

ABB. 4-FR

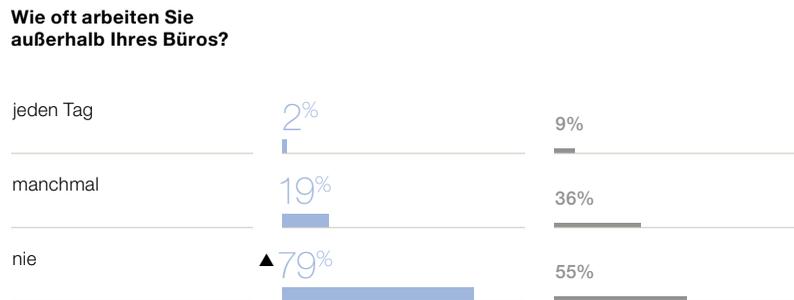
- © **beachtenswert:** Nur wenige französische Arbeitgeber stellen ihre Mitarbeiter mit Laptops oder Mobiltelefonen aus. Dies scheint die traditionellen Verhaltensmuster der französischen Kultur im Büro zu verstärken.



### Fernarbeit

ABB. 5-FR

- © **beachtenswert:** Französische Beschäftigte arbeiten im weltweiten Vergleich am seltensten außerhalb ihres Büros. Das spiegelt wider, wie wichtig es in der französischen Kultur ist, Arbeit und Privatleben zu trennen.



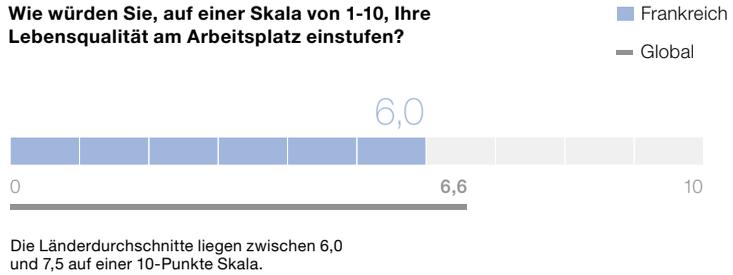
- ▲ höchster Wert in der Studie  
▼ niedrigster Wert in der Studie

## Wie sich Mitarbeiter fühlen

### Lebensqualität am Arbeitsplatz

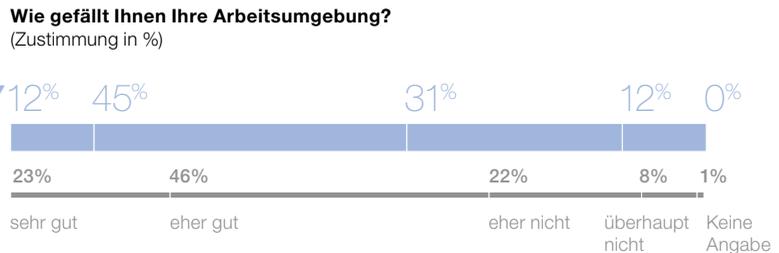
ABB. 6-FR

© **beachtenswert:** Französische Mitarbeiter bewerten die Lebensqualität am Arbeitsplatz am schlechtesten von allen Ländern in dieser Studie. Die Arbeitsplatzumgebung und die Unternehmenskultur werden stark kritisiert.



### Wahrnehmung der Arbeitsumgebung

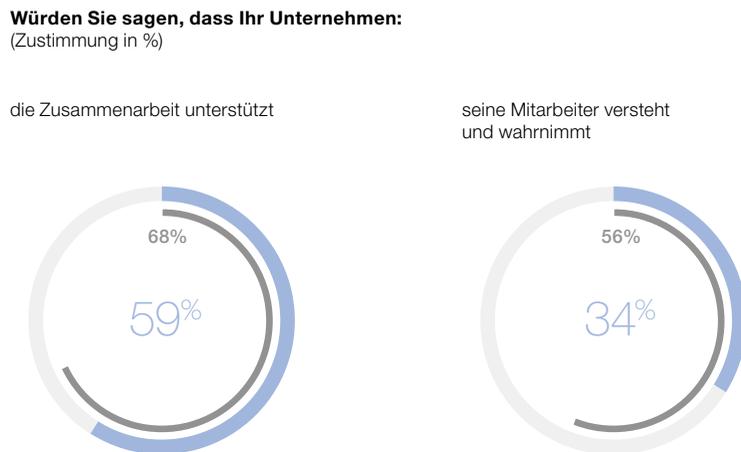
ABB. 7-FR



### Wahrnehmung der Unternehmenskultur

ABB. 8-FR

© **beachtenswert:** Die Sorge der Unternehmen um die Belange der Mitarbeiter wird innerhalb dieser Studie von den französischen Beschäftigten am schlechtesten bewertet.



s. [Anhang J](#) für alle Kultur-Kriterien

▼ niedrigster Wert in der Studie

## Der Zusammenhang zwischen Engagement und Zufriedenheit am Arbeitsplatz

Angesichts der vielen Bereiche mit schlechten Bewertungen ist es nicht weiter überraschend, dass das Engagement und die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz in Frankreich niedrig sind. Tatsächlich verfügt Frankreich mit alarmierenden 54 Prozent über die meisten unmotivierten Mitarbeiter aller Länder dieser Studie. Mit lediglich 5 Prozent sehr motivierter Beschäftigter stellt es eine große Herausforderung dar, ein Gegengewicht zur Mehrheit der unmotivierten oder neutralen Mitarbeiter zu bilden.

Französische Beschäftigte bewerten ihre Arbeitsumgebung in allen Fragen zum Engagement und zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz unterdurchschnittlich. Dabei bemängeln sie insbesondere die fehlende Möglichkeit, selbst bestimmen zu können, wo im Büro sie je nach aktueller Aufgabe arbeiten ([Abb. 11-FR](#)). Besorgniserregend waren aber auch andere Bereiche: Viele Mitarbeiter fühlen sich nicht mit ihren Kollegen vernetzt, empfinden keine Wertschätzung gegenüber der Unternehmenskultur oder stehen nicht hinter der Unternehmensstrategie und -ausrichtung. Insgesamt beschreiben sie ihren Arbeitsplatz am häufigsten als „unpersönlich“ ([s. Anhang L](#)).

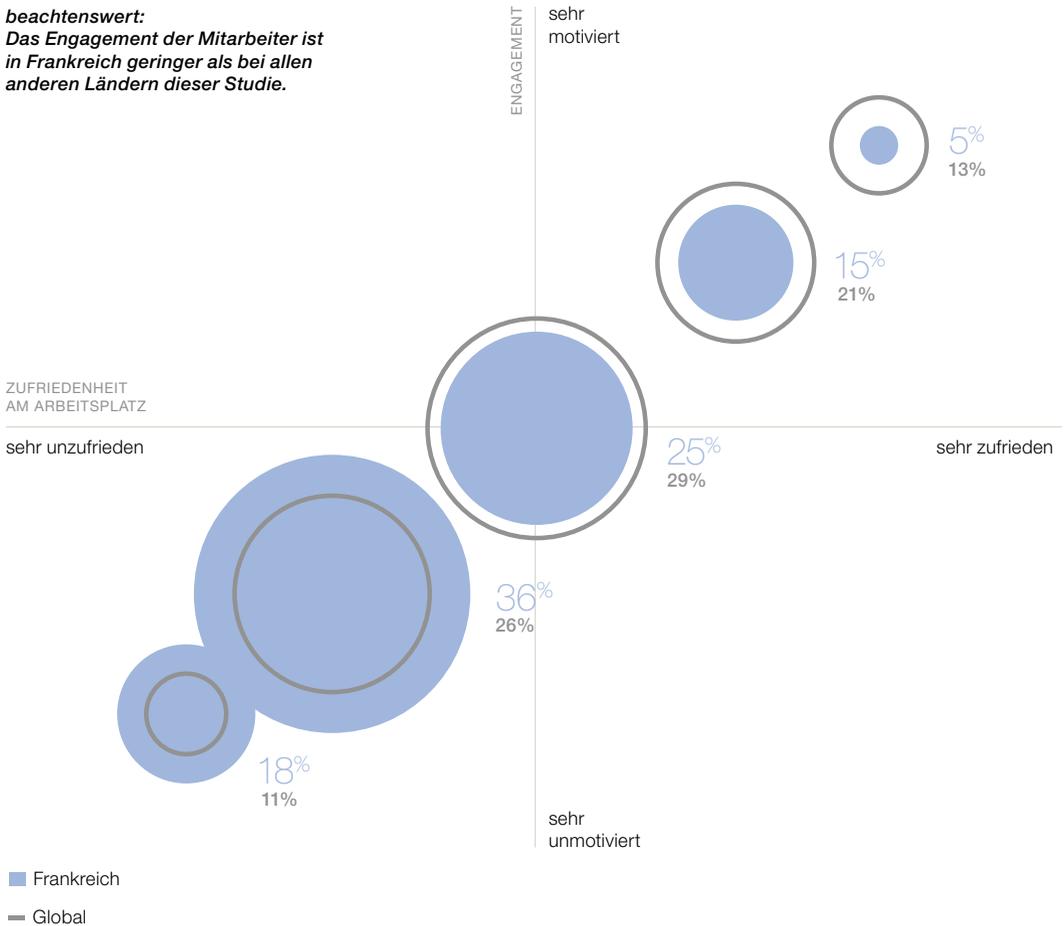
Französische Führungskräfte haben die Chance, ein höheres Engagement-Niveau zu erreichen und Strategien zu entwickeln, die es Mitarbeitern erlauben, mehr Einfluss auf ihre Arbeitsumgebung und die Ausbildung einer positiven Arbeitsatmosphäre zu nehmen. Zielführend in diesem Zusammenhang ist es, Beschäftigten vielfältigere Arbeitsumgebungen zur Verfügung zu stellen und ihnen die Möglichkeit zu geben, die für ihre Arbeit am besten geeigneten Räume zu wählen. Unternehmen in Frankreich könnten Bereiche gestalten, die den informellen Austausch fördern, Arbeitsbeziehungen vertiefen und das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen stärken.

➤ **Wie sich der Arbeitsplatz zur Steigerung des Mitarbeiterengagements einsetzen lässt, lesen Sie im Kapitel „Der resiliente Arbeitsplatz“ auf [S. 41](#).**

# Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz

ABB. 9-FR

© **beachtenswert:**  
*Das Engagement der Mitarbeiter ist in Frankreich geringer als bei allen anderen Ländern dieser Studie.*



Diese Clusteranalyse basiert auf den Daten der folgenden beiden Seiten.

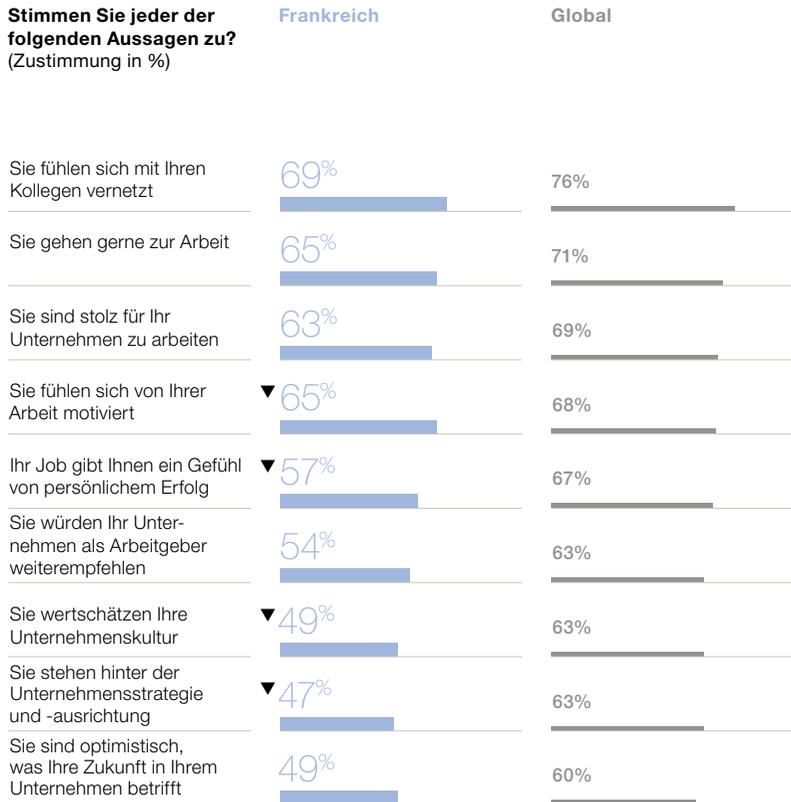
## Engagement am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen

ABB. 10-FR

© **beachtenswert:** Französische Mitarbeiter liegen bei allen Fragen zum Thema Engagement unter dem globalen Durchschnitt.

**Stimmen Sie jeder der folgenden Aussagen zu?**  
(Zustimmung in %)



FR

▼ niedrigster Wert in der Studie

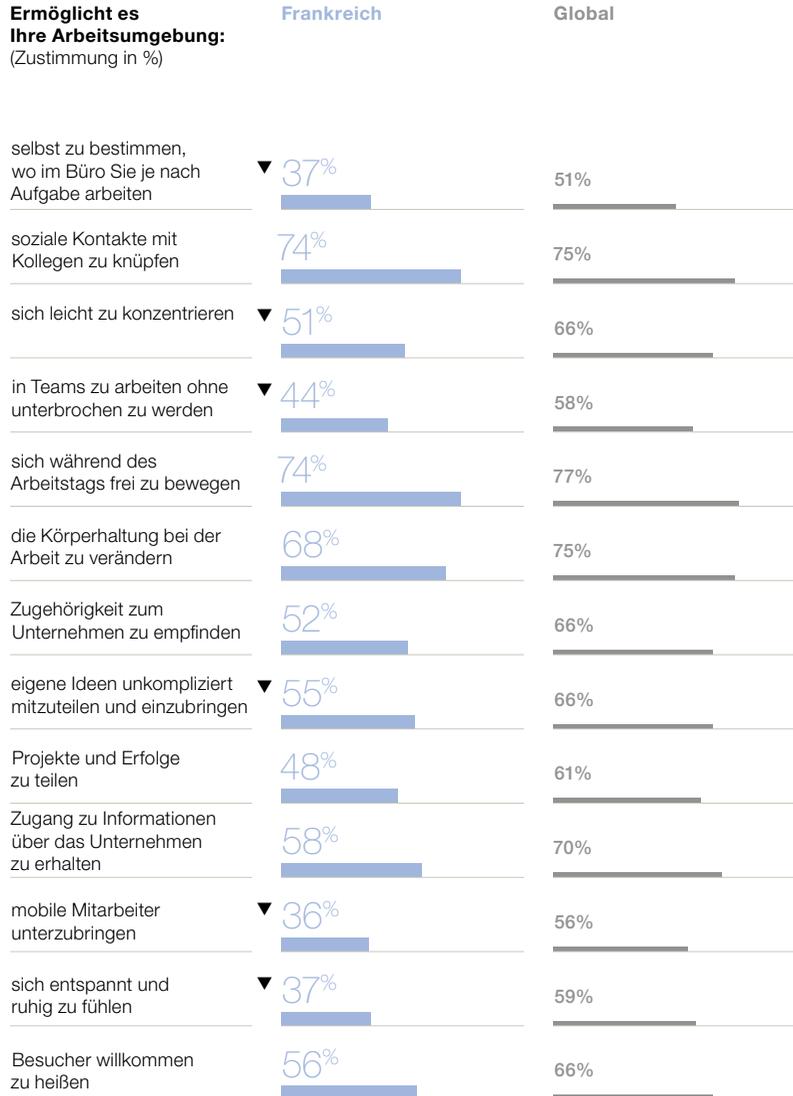
## Zufriedenheit am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung

ABB. 11-FR

© **beachtenswert:** Beschäftigte in Frankreich haben das Gefühl, zu wenig Kontrolle über die Bedingungen am Arbeitsplatz zu haben und empfinden eine hohe Stressbelastung.

**Ermöglicht es Ihre Arbeitsumgebung:**  
(Zustimmung in %)



▼ niedrigster Wert in der Studie

# Großbritannien

GB

# Großbritannien

GB



|                   |                            |                                      |       |     |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------------|-------|-----|
| Teilnehmer        | 816                        |                                      |       |     |
| Geschlecht        | 46%                        | 54%                                  |       |     |
|                   | männlich                   | weiblich                             |       |     |
| Alter             | 35%                        | 25%                                  | 25%   | 15% |
|                   | 18-34                      | 35-44                                | 45-54 | 55+ |
| Berufsbezeichnung | 9%                         | 33%                                  |       |     |
|                   | Senior Manager             | Manager                              |       |     |
|                   | 20%                        | 38%                                  |       |     |
|                   | Techniker / Sachbearbeiter | Büromitarbeiter + Service / Vertrieb |       |     |

## Der Arbeitsplatz in Großbritannien

In Großbritannien gibt es weltweit die meisten Büros mit Open Spaces. Wegen der hohen Kosten für Immobilien, insbesondere in London, kommt britischen Unternehmen gewissermaßen die Rolle als Anwalt der offenen Arbeitsumgebungen zu. Fast die Hälfte (49 Prozent) der britischen Büros sind als Open Space konfiguriert – mehr als das Doppelte des weltweiten Durchschnitts von 23 Prozent ([s. Abb. 1-GB](#)).

Entsprechend ist die Zahl aller Bürostrukturen mit abgeschlossenen Büros in Großbritannien nur halb so groß wie im globalen Mittel. Die meisten Beschäftigten (45 Prozent) verfügen über fest zugeordnete Arbeitsplätze in einer offenen Arbeitsumgebung. Doch weil Unternehmen versuchen, mit maximalen Arbeitsplatzdichten Kosten zu sparen, können Büros trotzdem sehr überfüllt sein.

Im Vergleich zum weltweiten Durchschnitt gibt es in Großbritannien mit 17 Prozent mehr als doppelt so viele Mitarbeiter ohne fest zugeordnete Arbeitsplätze ([s. Abb. 2-GB](#)).

Obwohl britischen Beschäftigten ausreichend viele Rückzugsbereiche zur Verfügung stehen, bewerten sie die Möglichkeit, sich zu konzentrieren, schlechter als im internationalen Länderdurchschnitt – eventuell weil diese Bereiche nicht zum konzentrierten Arbeiten genutzt werden. Die Verfügbarkeit von Besprechungsräumen und Kantinen liegt unter dem globalen Mittel, was mit den beengten Grundrisserhältnissen zu tun haben könnte ([s. Abb. 3-GB](#)).

GB

### Legende

◎ *beachtenswert*

▲ höchster Wert in der Studie

▼ niedrigster Wert in der Studie

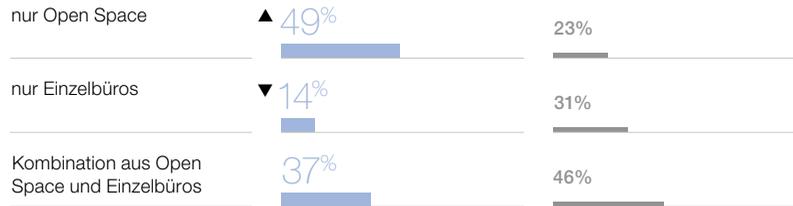
## Büroräume

### Aufteilung der Büroflächen

ABB. 1-GB

⊙ **beachtenswert:** *Fast die Hälfte aller Büroflächen in Großbritannien sind Open Spaces – mehr als das Doppelte des globalen Durchschnitts.*

#### Was beschreibt die Aufteilung Ihrer Büroflächen am besten?

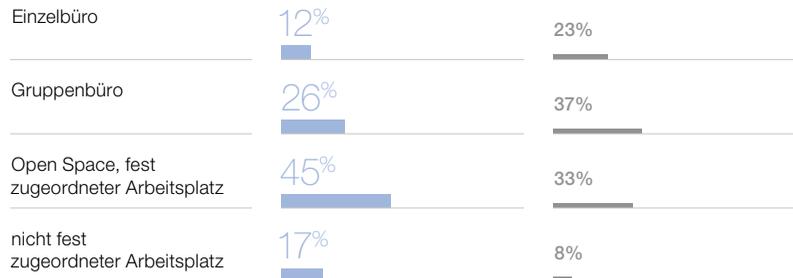


### Persönliche Arbeitsplätze

ABB. 2-GB

⊙ **beachtenswert:** *Im Vergleich zum weltweiten Durchschnitt hat Großbritannien mehr als doppelt so viele Beschäftigte ohne fest zugeordneten Arbeitsplatz.*

#### Was beschreibt Ihren persönlichen Arbeitsplatz am besten?

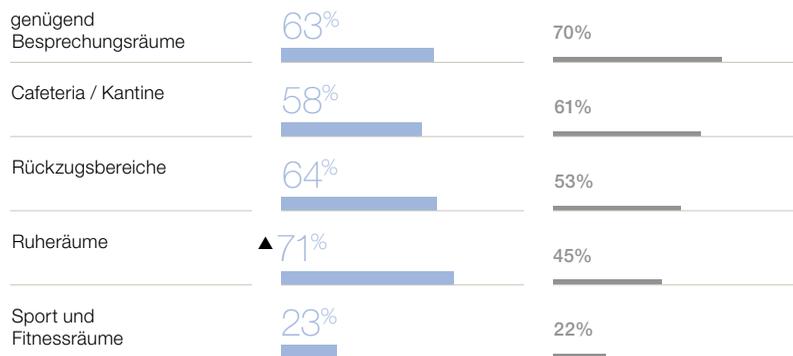


### Verfügbarkeit von gemeinsam genutzten Bereichen

ABB. 3-GB

⊙ **beachtenswert:** *Britische Unternehmen bieten im Ländervergleich unterdurchschnittlich viele Besprechungsräume und Cafeterias bzw. Kantinen, dafür liegen sie bei Ruhe- und Fitnessräumen deutlich über dem Mittel.*

#### Bietet Ihr Arbeitsplatz .... (Zustimmung in %)



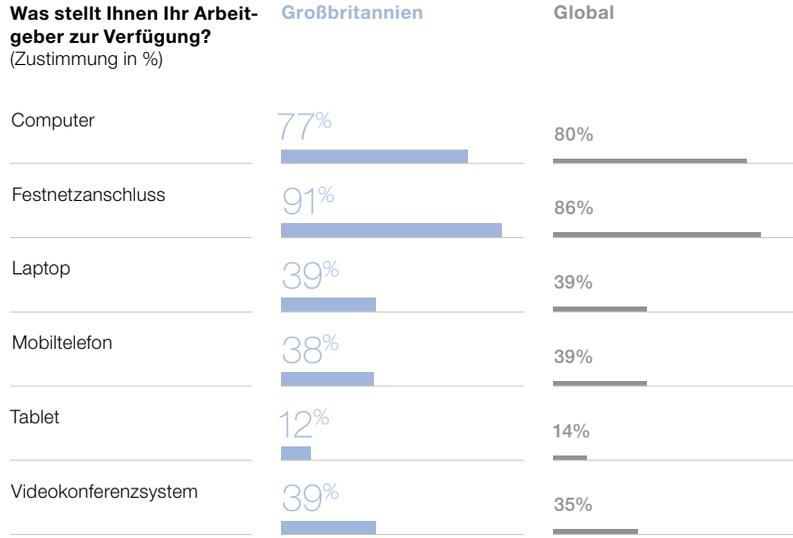
▲ höchster Wert in der Studie  
▼ niedrigster Wert in der Studie

## Technische Ausstattung + Fernarbeit

### Technische Ausstattung am Arbeitsplatz

ABB. 4-GB

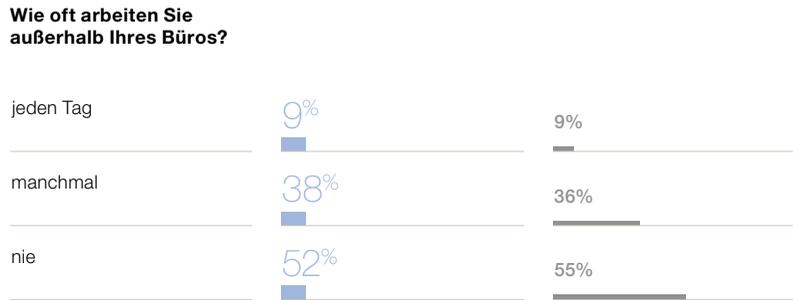
© **beachtenswert:** Obwohl es in Großbritannien überdurchschnittlich viele nicht fest zugeordnete Arbeitsplätze gibt, bieten britische Unternehmen zu wenige Geräte, die mobile Arbeitsweisen unterstützen.



### Fernarbeit \*

ABB. 5-GB

© **beachtenswert:** Obwohl zu wenige mobile Geräte zur Verfügung stehen, arbeiten britische Mitarbeiter im Ländervergleich etwas häufiger außerhalb ihres Büros.



\*Aufgrund von Rundungsungenauigkeiten ergeben die einzelnen Prozentpunkte nicht genau 100 Prozent.

GB

## Wie sich Mitarbeiter fühlen

### Lebensqualität am Arbeitsplatz

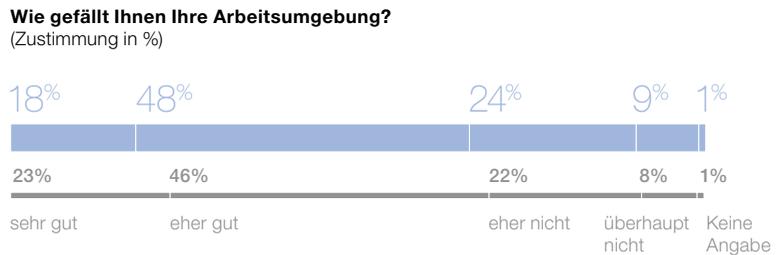
ABB. 6-GB

- beachtenswert:** Britische Beschäftigte sind im Vergleich zum globalen Durchschnitt etwas weniger zufrieden mit der Lebensqualität am Arbeitsplatz.



### Wahrnehmung der Arbeitsumgebung

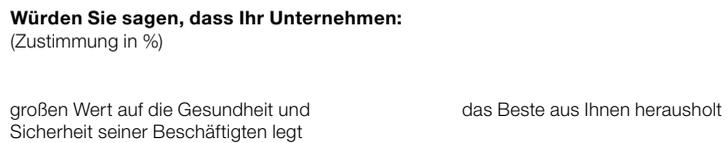
ABB. 7-GB



### Wahrnehmung der Unternehmenskultur

ABB. 8-GB

- beachtenswert:** Mehr als zwei Drittel der britischen Mitarbeiter sind der Meinung, dass sich ihre Arbeitgeber um ihre Gesundheit und Sicherheit sorgen. 60 Prozent sagen außerdem, dass sie das Beste aus ihnen herausholen.



s. [Anhang J](#) für alle Kultur-Kriterien

## Der Zusammenhang zwischen Engagement und Zufriedenheit am Arbeitsplatz

Das Engagement der britischen Beschäftigten liegt im Ländervergleich in etwa im Durchschnitt, ist aber geprägt von sehr unterschiedlichen Angaben zu Engagement und Arbeitsplatzzufriedenheit. Die meisten Mitarbeiter gehen gern ins Büro, sind dort gut mit den Kollegen vernetzt und entwickeln ein Gefühl von persönlichem Erfolg. Dennoch schätzen sie die Unternehmenskultur nicht so sehr wie die Mitarbeiter anderer Länder und würden ihr Unternehmen auch eher nicht als Arbeitgeber weiterempfehlen. Außerdem sind sie weniger optimistisch über ihre Zukunft im Unternehmen (s. [Abb. 10-GB](#)).

Dass es in britischen Büros eher keine große Vielfalt an Räumen gibt, beeinträchtigt das Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Großbritannien verfügt weltweit mit Abstand über die meisten offenen Arbeitsumgebungen. Gleichzeitig gibt es dort aber auch mit die niedrigsten Bewertungen, wenn es darum geht, sich leicht zu konzentrieren oder in Teams zu arbeiten ohne unterbrochen zu werden. Dies lässt darauf schließen, dass die Menschen nicht genügend Rückzugsbereiche haben und sich auch nicht gut genug konzentrieren können. Britische Beschäftigte bemängeln aber auch, dass sie oft nicht in der

Lage sind, selbst zu bestimmen, wo im Büro sie arbeiten – was ihnen das Gefühl gibt, in Bezug auf den Arbeitsplatz zu wenige Einflussmöglichkeiten zu haben. Obwohl die Studienergebnisse belegen, dass es in Großbritannien genügend Ruhebereiche gibt (s. [Abb. 3-GB](#)), berichten die Befragten häufig davon, dass sie sich beim Arbeiten eher nicht entspannt und ruhig fühlen – dies könnte mit zu geringen Einflussmöglichkeiten am Arbeitsplatz oder dem Fehlen alternativer Arbeitsorte zu tun haben.

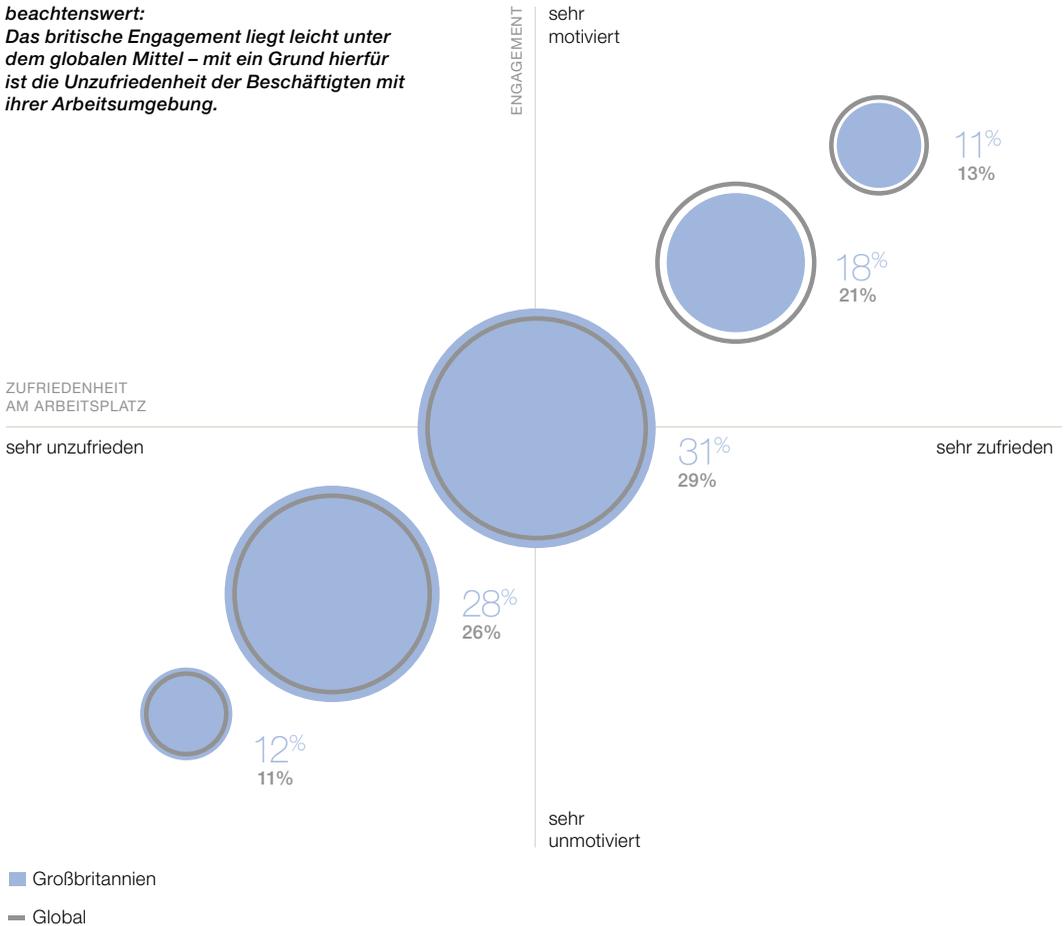
In einem unsteten, wettbewerbsorientierten Arbeitsmarkt wie Großbritannien können Mitarbeiter durch Investitionen in eine große Vielfalt an Räumen mehr Auswahl- und Entscheidungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz erhalten. Unterschiedliche abgeschlossene Räume eignen sich in diesem Zusammenhang für das Arbeiten allein ebenso wie für die Teamarbeit und sorgen in überwiegend offenen Arbeitsumgebungen für die richtige Balance. Diese Maßnahmen bieten bei der Steigerung des Engagements und der Stärkung der Loyalität zum Arbeitgeber klare Vorteile.

➤ **Wie sich der Arbeitsplatz zur Steigerung des Mitarbeiterengagements einsetzen lässt, lesen Sie im Kapitel „Der resiliente Arbeitsplatz“ auf [S. 41](#).**

# Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz

ABB. 9-GB

© **beachtenswert:**  
*Das britische Engagement liegt leicht unter dem globalen Mittel – mit ein Grund hierfür ist die Unzufriedenheit der Beschäftigten mit ihrer Arbeitsumgebung.*



Diese Clusteranalyse basiert auf den Daten der folgenden beiden Seiten.

## Engagement am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen

ABB. 10-GB

© **beachtenswert:** Obwohl Großbritannien bei den meisten Fragen zum Engagement im globalen Mittel liegt, landet das Land bei der Gesamtauswertung der Studie nur auf Platz 12.

**Stimmen Sie jeder der folgenden Aussagen zu?**  
(Zustimmung in %)

Großbritannien

Global



GB

## Zufriedenheit am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung

ABB. 11-GB

© **beachtenswert:** Großbritannien liegt bei fast allen Fragen zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz unter dem globalen Durchschnitt.

**Ermöglicht es Ihre Arbeitsumgebung:**  
(Zustimmung in %)

selbst zu bestimmen, wo im Büro Sie je nach Aufgabe arbeiten

Großbritannien

41%

Global

51%

soziale Kontakte mit Kollegen zu knüpfen

73%

75%

sich leicht zu konzentrieren

57%

66%

in Teams zu arbeiten ohne unterbrochen zu werden

50%

58%

sich während des Arbeitstags frei zu bewegen

80%

77%

die Körperhaltung bei der Arbeit zu verändern

70%

75%

Zugehörigkeit zum Unternehmen zu empfinden

60%

66%

eigene Ideen unkompliziert mitzuteilen und einzubringen

64%

66%

Projekte und Erfolge zu teilen

59%

61%

Zugang zu Informationen über das Unternehmen zu erhalten

77%

70%

mobile Mitarbeiter unterzubringen

50%

56%

sich entspannt und ruhig zu fühlen

55%

59%

Besucher willkommen zu heißen

61%

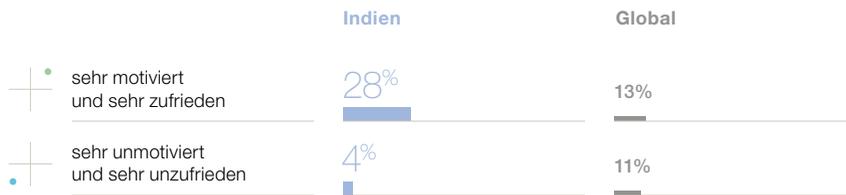
66%

GB

# Indien



# Indien



|                   |                            |                                      |       |     |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------------|-------|-----|
| Teilnehmer        | 802                        |                                      |       |     |
| Geschlecht        | 67%                        | 33%                                  |       |     |
|                   | männlich                   | weiblich                             |       |     |
| Alter             | 48%                        | 32%                                  | 14%   | 6%  |
|                   | 18-34                      | 35-44                                | 45-54 | 55+ |
| Berufsbezeichnung | 18%                        | 53%                                  |       |     |
|                   | Senior Manager             | Manager                              |       |     |
|                   | 19%                        | 10%                                  |       |     |
|                   | Techniker / Sachbearbeiter | Büromitarbeiter + Service / Vertrieb |       |     |

## Der Arbeitsplatz in Indien

Arbeitsplätze in Indien befinden sich überwiegend in abgeschlossenen Büros, die mit gemeinsam genutzten Bereichen kombiniert sind.

Die meisten Arbeitsumgebungen bestehen aus einer Mischung von abgeschlossenen Büros und Open Spaces (49 Prozent) sowie aus Einzelbüros (37 Prozent). Lediglich 14 Prozent der Büroflächen sind als Open Space konfiguriert – geringere Werte gibt es nur in Mexiko, den Vereinigten Arabischen Emiraten sowie Saudi Arabien. 70 Prozent der indischen Beschäftigten nutzen zum Arbeiten entweder ein Einzel- oder ein Gruppenbüro. Kulturell bedingt sind Einzelbüros – auch wenn sie klein und einfach sind – ein Zeichen für Status und Ansehen. Dies erklärt den insgesamt hohen Grad an Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz.

Für Beschäftigte in einem der dichtest besiedelten Länder der Erde ist der Arbeitsplatz häufig so etwas wie ein Zufluchtsort von der alltäglichen Überlastung, die sie zuhause oder auf den überfüllten Straßen erleben. Tatsächlich sagen 73 Prozent der Inder, dass sie sich in ihrer Arbeitsumgebung entspannt und ruhig fühlen – ein Wert, der signifikant höher ist als in den meisten anderen Ländern ([Anhang L](#)).

Indische Büros verfügen über eine ausreichende Zahl an gemeinsam genutzten Räumen, wie z.B. Besprechungsräume, Cafeterias oder Kantinen, und sie bieten auch am häufigsten Sport- und Fitnessräume – 43 Prozent im Vergleich zu 22 Prozent weltweit.

Bemerkenswert an diesem Land ist die überaus positive Wahrnehmung der Arbeitsumgebung, obwohl die Orte, an denen die Menschen arbeiten, nicht unbedingt besser als in anderen Ländern sind. Allerdings sind die Erwartungen der Inder in der Regel auch geprägt von ihren vergleichsweise einfachen Lebensbedingungen.

### Legende

◎ *beachtenswert*

▲ höchster Wert in der Studie

▼ niedrigster Wert in der Studie

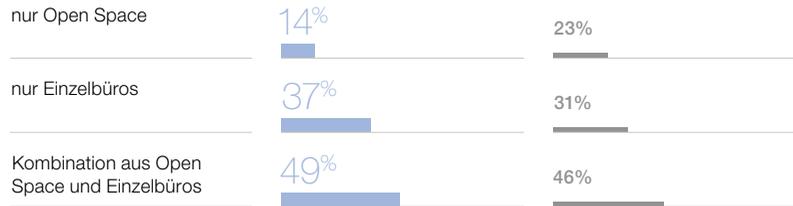
## Büroräume

### Aufteilung der Büroflächen

ABB. 1-IN

- ☉ **beachtenswert:** Die meisten Büros in Indien bieten abgeschlossene Räume und Arbeitsplätze in Open Spaces.

#### Was beschreibt die Aufteilung Ihrer Büroflächen am besten?

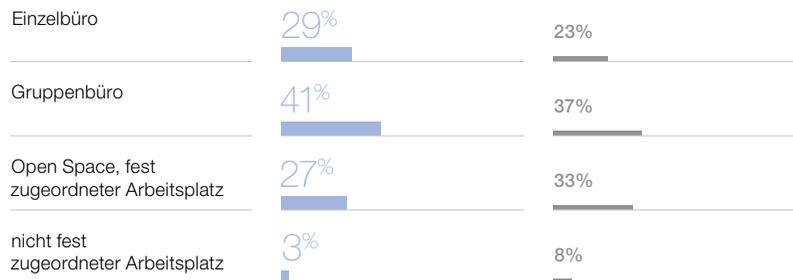


### Persönliche Arbeitsplätze

ABB. 2-IN

- ☉ **beachtenswert:** Einzel- und Gruppenbüros sind in Indien weiter verbreitet als Open Spaces oder nicht fest zugeordnete Arbeitsplätze.

#### Was beschreibt Ihren persönlichen Arbeitsplatz am besten?

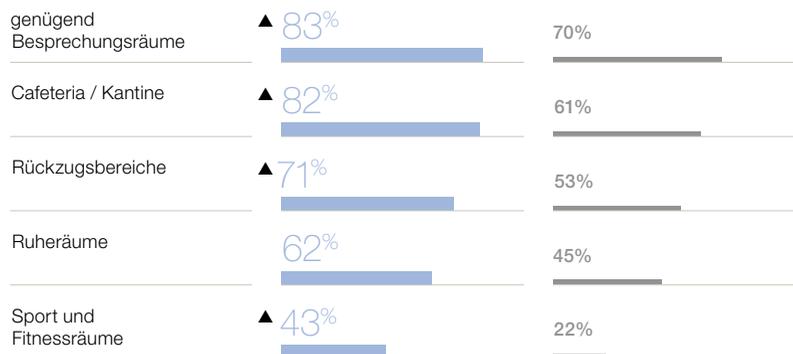


### Verfügbarkeit von gemeinsam genutzten Bereichen

ABB. 3-IN

- ☉ **beachtenswert:** Indische Mitarbeiter bewerten die Verfügbarkeit vielfältiger Räume positiv.

#### Bietet Ihr Arbeitsplatz .... (Zustimmung in %)



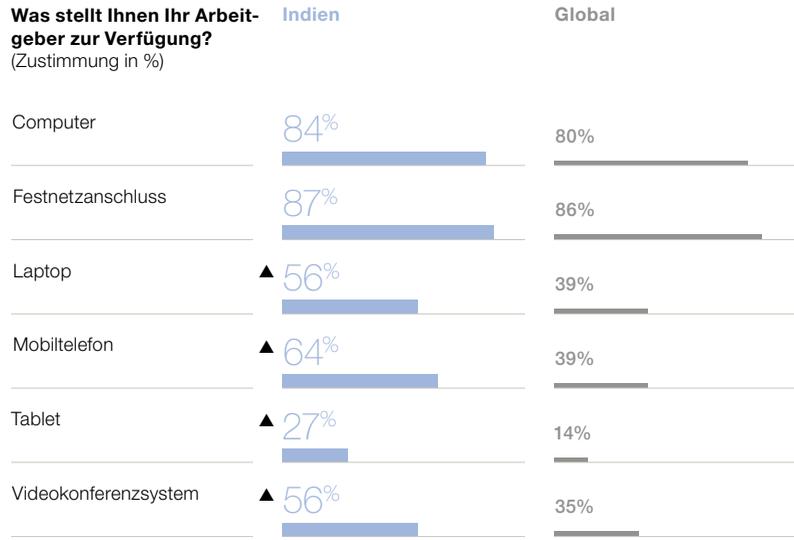
▲ höchster Wert in der Studie

## Technische Ausstattung + Fernarbeit

### Technische Ausstattung am Arbeitsplatz

ABB. 4-IN

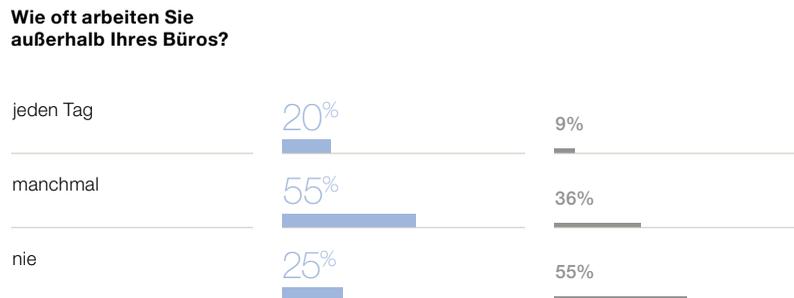
© **beachtenswert:** Die mobile technische Ausstattung am Arbeitsplatz ist in Indien besser als in jedem anderen untersuchten Land.



### Fernarbeit

ABB. 5-IN

© **beachtenswert:** Indische Mitarbeiter geben an, weit öfter außerhalb des Büros zu arbeiten als dies in anderen Ländern der Fall ist.



▲ höchster Wert in der Studie

## Wie sich Mitarbeiter fühlen

### Lebensqualität am Arbeitsplatz

ABB. 6-IN

- beachtenswert:** Beschäftigte in Indien bewerten die Lebensqualität am Arbeitsplatz ungewöhnlich hoch. Nur in Mexiko ist der Wert in dieser wichtigen Kategorie noch höher.

Wie würden Sie, auf einer Skala von 1–10, Ihre Lebensqualität am Arbeitsplatz einstufen?

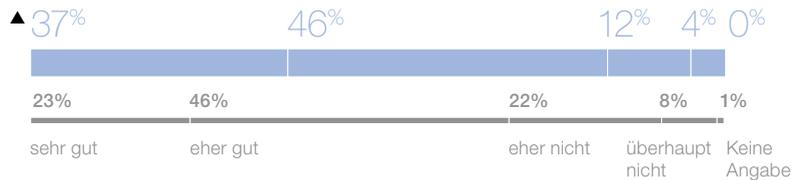


Die Länderdurchschnitte liegen zwischen 6,0 und 7,5 auf einer 10-Punkte Skala.

### Wahrnehmung der Arbeitsumgebung

ABB. 7-IN

Wie gefällt Ihnen Ihre Arbeitsumgebung? (Zustimmung in %)



### Wahrnehmung der Unternehmenskultur

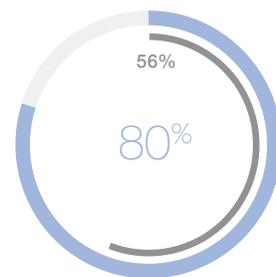
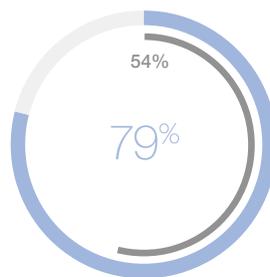
ABB. 8-IN

- beachtenswert:** Indische Mitarbeiter bewerten ihre Unternehmen in den wichtigsten Aspekten der Unternehmenskultur deutlich über dem globalen Durchschnitt.

Würden Sie sagen, dass Ihr Unternehmen: (Zustimmung in %)

ein echtes Interesse am Wohlbefinden seiner Mitarbeiter hat

seine Mitarbeiter wahrnimmt und wertschätzt



s. [Anhang J](#) für alle Kultur-Kriterien

▲ höchster Wert in der Studie

## Der Zusammenhang zwischen Engagement und Zufriedenheit am Arbeitsplatz

Indische Mitarbeiter zählen zu den engagiertesten und zufriedensten Teilnehmern dieser Studie. Sie gehen gern zur Arbeit, wertschätzen die Unternehmenskultur und fühlen sich mit ihren Kollegen gut vernetzt. Darüber hinaus beschreiben sie ihre Büros als innovativ ([s. Anhang L](#)). Anlass zur Sorge bereiten lediglich ihre eingeschränkten Bewegungsmöglichkeiten im Büroalltag.

Die insgesamt positive Bilanz spiegelt eine gewisse Freude an den Möglichkeiten wider, die den Beschäftigten im indischen Wachstumsmarkt zur Verfügung stehen. In einem hart umkämpften und bewegten Arbeitsmarkt können attraktive Arbeitsplätze durchaus ein strategisches Mittel sein, um die maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragenden Talente zu gewinnen, zu motivieren und zu halten.

Unternehmen, die auf globaler Ebene wettbewerbsfähig sein wollen, können ihre Arbeitsplätze verbessern, um dadurch ein neues Mitarbeiterverhalten zu formen, das sowohl die Marke als auch die Unternehmenskultur stärkt. Steelcase Beobachtungsstudien in Indien zeigen, dass Beschäftigte nach mehr Privatsphäre verlangen, aber auch nach flexibleren Möglichkeiten, mit einem oder zwei Kollegen direkt am Arbeitsplatz bzw. in größeren Teams in informellen Bereichen zusammenzuarbeiten. Selbst in dichten Büroflächen können Unternehmen Wege finden, eine größere Vielfalt an Arbeitsräumen zu schaffen, die ihren Mitarbeitern mehr Auswahl- und Entscheidungsmöglichkeiten bietet. Im Gegenzug können daraus Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen entstehen.

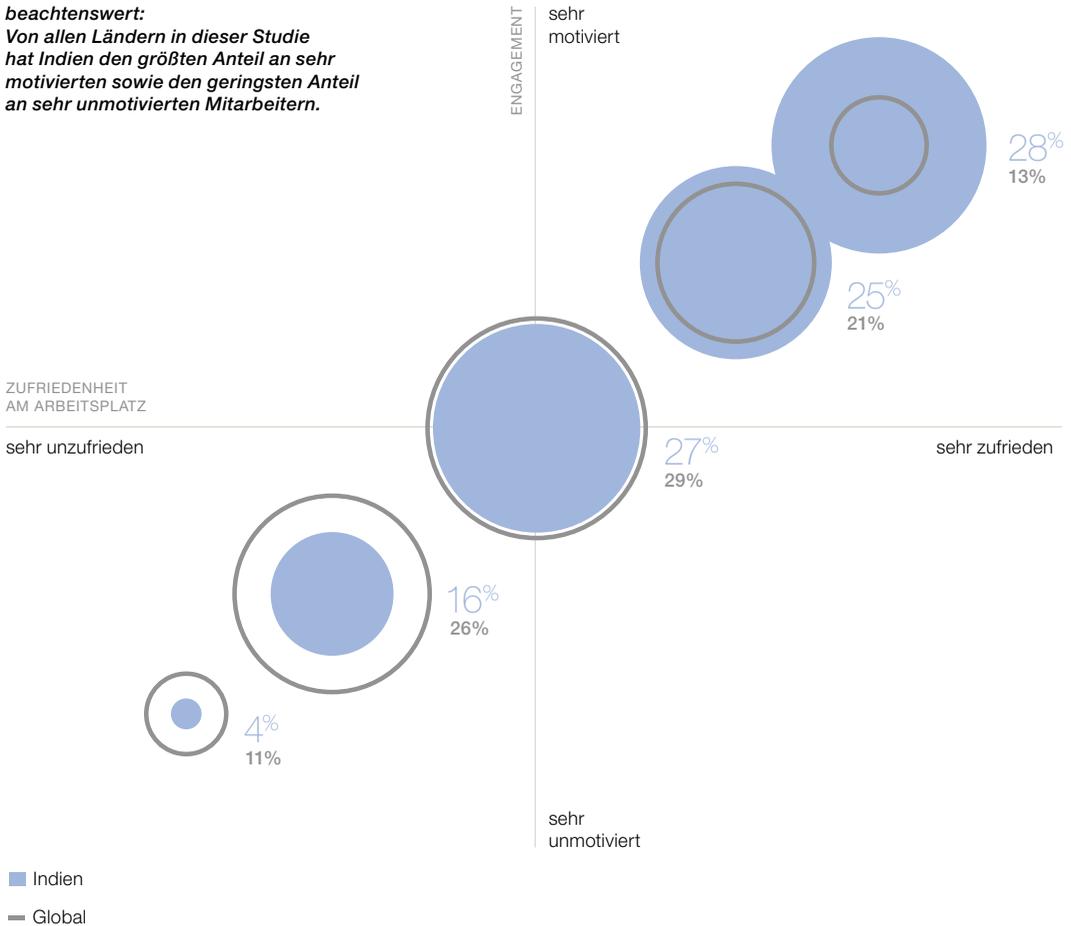
IN

➤ **Wie sich der Arbeitsplatz zur Steigerung des Mitarbeiterengagements einsetzen lässt, lesen Sie im Kapitel „Der resiliente Arbeitsplatz“ auf [S. 41](#).**

# Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz

ABB. 9-IN

© **beachtenswert:**  
*Von allen Ländern in dieser Studie hat Indien den größten Anteil an sehr motivierten sowie den geringsten Anteil an sehr unmotivierten Mitarbeitern.*



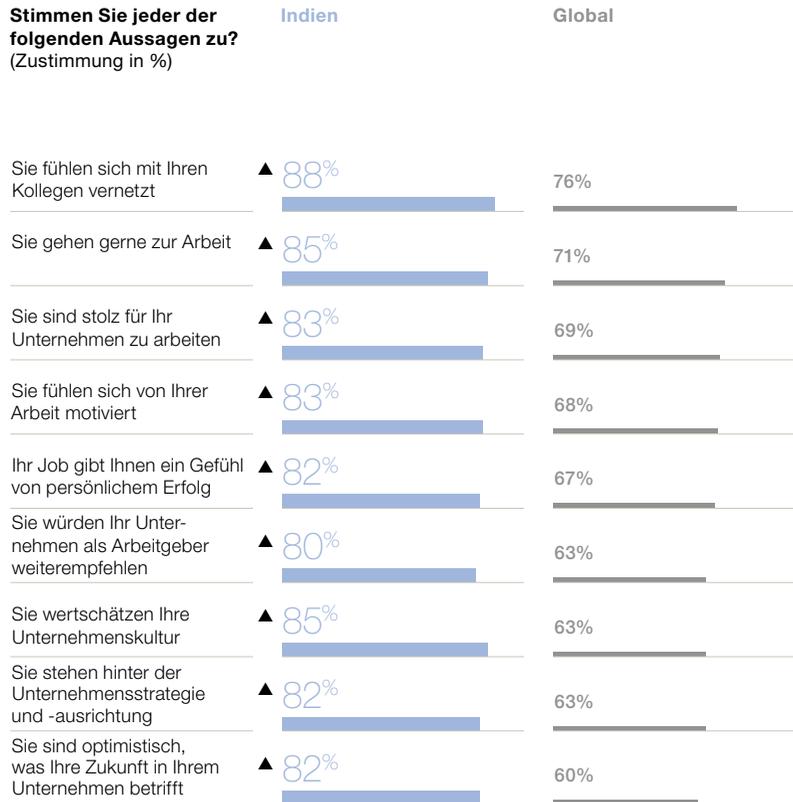
Diese Clusteranalyse basiert auf den Daten der folgenden beiden Seiten.

## Engagement am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen

ABB. 10-IN

© **beachtenswert:** Indische Beschäftigte bewerten alle Fragen zur Mitarbeitermotivation weit über dem globalen Durchschnitt und liegen dabei höher als alle anderen Länder in dieser Studie.



▲ höchster Wert in der Studie

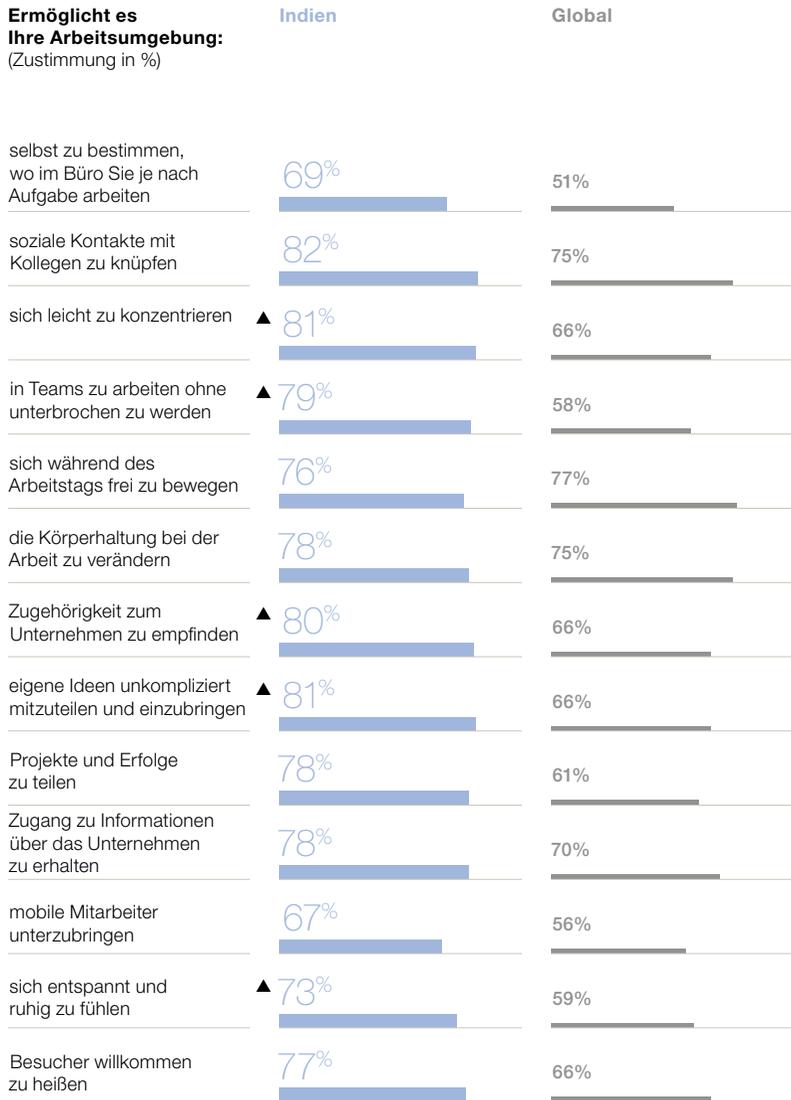
## Zufriedenheit am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung

ABB. 11-IN

© **beachtenswert:** *Indische Beschäftigte liegen bei allen Fragen zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz signifikant über dem globalen Mittel – außer in der Bewegungsfreiheit am Arbeitsplatz.*

**Ermöglicht es Ihre Arbeitsumgebung:**  
(Zustimmung in %)



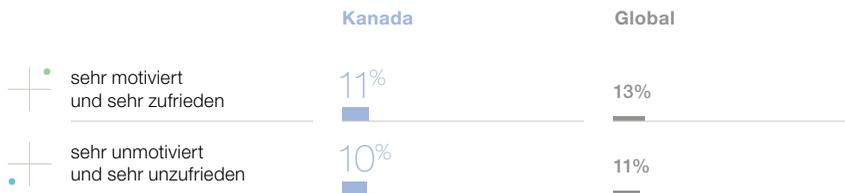
▲ höchster Wert in der Studie

KANADA

# Kanada

CA

# Kanada



CA

|                   |                            |                                      |       |     |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------------|-------|-----|
| Teilnehmer        | 802                        |                                      |       |     |
| Geschlecht        | 38%                        | 62%                                  |       |     |
|                   | männlich                   | weiblich                             |       |     |
| Alter             | 27%                        | 24%                                  | 29%   | 20% |
|                   | 18-34                      | 35-44                                | 45-54 | 55+ |
| Berufsbezeichnung | 10%                        | 25%                                  |       |     |
|                   | Senior Manager             | Manager                              |       |     |
|                   | 23%                        | 42%                                  |       |     |
|                   | Techniker / Sachbearbeiter | Büromitarbeiter + Service / Vertrieb |       |     |

## Der Arbeitsplatz in Kanada

Kanadische Arbeitsplätze befinden sich in der Regel in offenen Arbeitsumgebungen mit teilweise abgeschlossenen Bereichen. Nur selten dagegen findet man Arbeitsplätze, die gänzlich aus Einzelbüros bestehen.

Zwar gibt es die unterschiedlichsten Arbeitsplatzlösungen, doch die Mehrheit der Kanadier (78 Prozent) arbeitet entweder in Open Spaces oder in einer Kombination aus Open Space und Einzelbüro. Fast die Hälfte der Beschäftigten verfügt über fest zugeordnete Arbeitsplätze in einem offenen Arbeitsumfeld, und eine vergleichbar große Anzahl Kanadier (31 Prozent) arbeitet in Einzelbüros, was deutlich über dem globalen Durchschnitt liegt. Nur 17 Prozent arbeiten in Gruppenbüros, ein Trend der in Kanada weniger stark ausgeprägt ist

als im Rest der Welt (37 Prozent weltweit). Sieben Prozent der Mitarbeiter sind mobil und haben keinen fest zugeordneten Arbeitsplatz – was nahelegt, dass „Hot Desking“ oder „Hoteling“ keine weite Verbreitung finden. Dies steht im Gegensatz zur allgemeinen Wahrnehmung, dass die meisten Kanadier im Open Space arbeiten.

Kanadische Büros bieten oft eine Vielzahl unterschiedlicher Bereiche, in denen Mitarbeiter konzentriert arbeiten, sich mit Kollegen austauschen oder sich zurückziehen können.

Mit leicht verfügbaren Immobilien in den meisten Teilen Kanadas sind Unternehmen in der Lage, eine breite Palette an Gruppen- und Einzelbüros zur Verfügung zu stellen.

### Legende

◎ *beachtenswert*

▲ höchster Wert in der Studie

▼ niedrigster Wert in der Studie

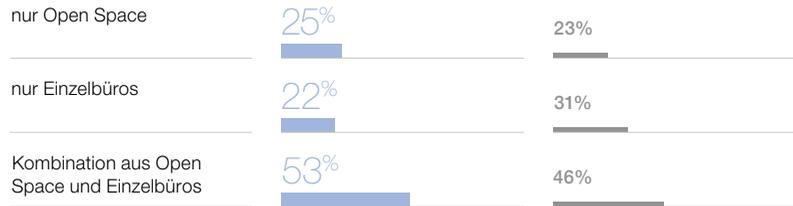
## Büroräume

### Aufteilung der Büroflächen

ABB. 1-CA

☉ **beachtenswert:** *Trotz der allgemeinen Wahrnehmung arbeiten weit mehr Kanadier in Einzelbüros als im globalen Durchschnitt.*

#### Was beschreibt die Aufteilung Ihrer Büroflächen am besten?

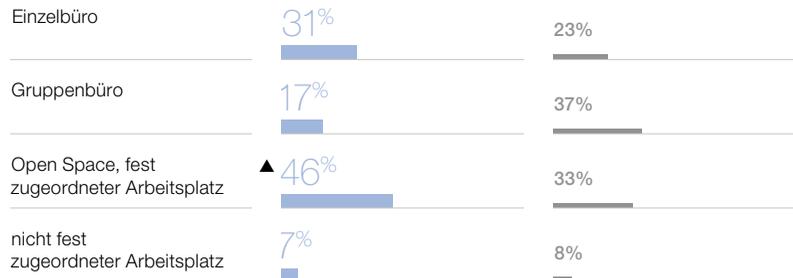


### Persönliche Arbeitsplätze

ABB. 2-CA

☉ **beachtenswert:** *Gruppenbüros, wie sie in Europa üblich sind, haben sich in Kanada nie durchgesetzt, wo nur 17 Prozent der Beschäftigten in solchen Räumen arbeiten.*

#### Was beschreibt Ihren persönlichen Arbeitsplatz am besten?



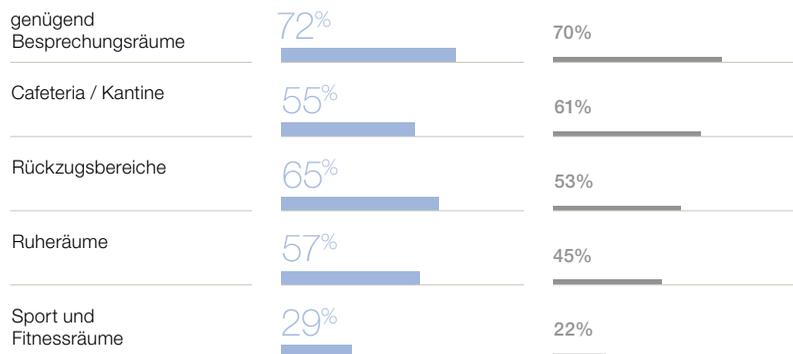
CA

### Verfügbarkeit von gemeinsam genutzten Bereichen

ABB. 3-CA

☉ **beachtenswert:** *Kanadische Unternehmen stellen ein größeres Angebot an gemeinschaftlich genutzten Bereichen zur Verfügung als viele andere Länder.*

#### Bietet Ihr Arbeitsplatz .... (Zustimmung in %)



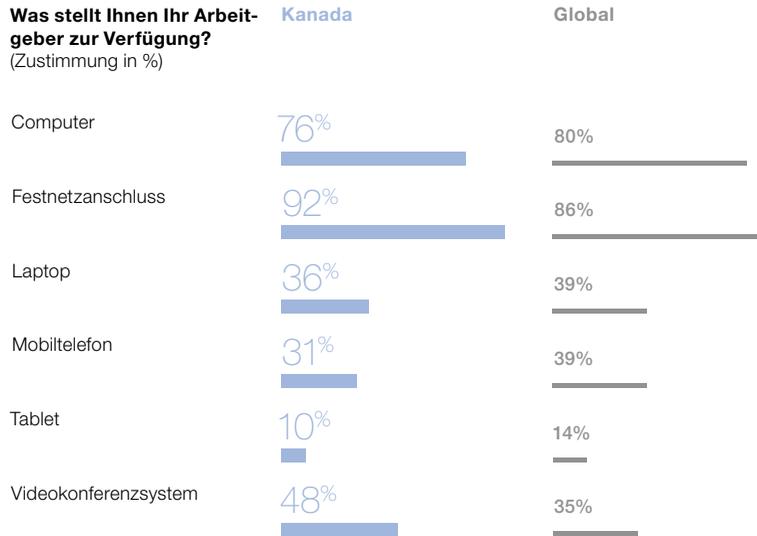
▲ höchster Wert in der Studie

## Technische Ausstattung + Fernarbeit

### Technische Ausstattung am Arbeitsplatz

ABB. 4-CA

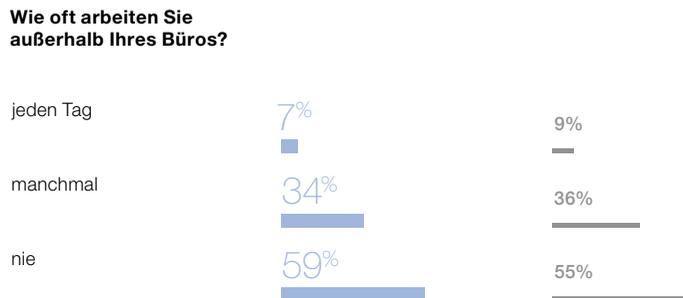
© **beachtenswert:** Die Verfügbarkeit technischer Ausstattung am Arbeitsplatz liegt in Kanada unter dem globalen Durchschnitt. Die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen ihren Mitarbeitern Mobiltelefone zur Verfügung zu stellen, ist bei Unternehmen in Kanada und den USA am geringsten.



### Fernarbeit

ABB. 5-CA

© **beachtenswert:** Es arbeiten weniger Kanadier außerhalb des Büros als im globalen Durchschnitt, was möglicherweise an einer unzureichenden technischen Ausstattung liegt.



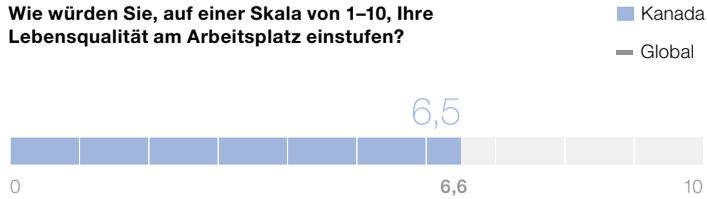
CA

## Wie sich Mitarbeiter fühlen

### Lebensqualität am Arbeitsplatz

ABB. 6-CA

**beachtenswert:**  
Die Kanadier geben ihren Arbeitsumgebungen mittelmäßige Noten, bewerten die Unternehmenskultur aber sehr hoch.



Die Länderdurchschnitte liegen zwischen 6,0 und 7,5 auf einer 10-Punkte Skala.

### Wahrnehmung der Arbeitsumgebung

ABB. 7-CA

**Wie gefällt Ihnen Ihre Arbeitsumgebung?**  
(Zustimmung in %)



### Wahrnehmung der Unternehmenskultur

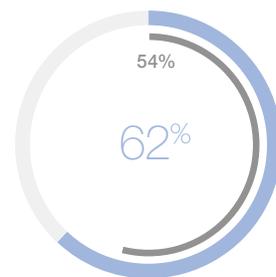
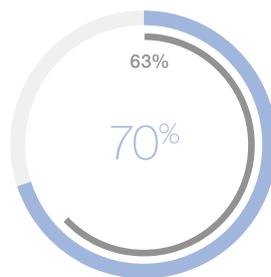
ABB. 8-CA

© **beachtenswert:**  
Die Arbeitskultur wird in Kanada positiv bewertet. Unternehmen erhalten die weltweit drittbesten Werte für die Förderung der Teamarbeit und für das Interesse am Wohlbefinden der Mitarbeiter.

**Würden Sie sagen, dass Ihr Unternehmen:**  
(Zustimmung in %)

Das Beste aus Ihnen herausholt

seine Mitarbeiter wahrnimmt und wertschätzt



s. [Anhang J](#) für alle Kultur-Kriterien

## Der Zusammenhang zwischen Engagement und Zufriedenheit am Arbeitsplatz

Engagement und Zufriedenheit am Arbeitsplatz entsprechen in Kanada größtenteils dem globalen Durchschnitt, obwohl die Zahl der Beschäftigten, die sich im Mittelfeld bewegen, überdurchschnittlich hoch ist. Kanadische Mitarbeiter bewerten ihre Unternehmen in allen neun Kategorien zum Thema Mitarbeitermotivation überdurchschnittlich gut (s. [Abb. 10-CA](#)), und viele geben an, dass ihre Arbeit sie motiviert und ihnen ein Gefühl von persönlichem Erfolg vermittelt. Sie gehen gerne zur Arbeit und denken optimistisch an die Zukunft in ihrem Unternehmen. 78 Prozent der Mitarbeiter empfinden ihren Arbeitsplatz im Sinne ihrer Bedürfnisse als gut geeignet und auch ihrem Lebensstil entsprechend – der dritthöchste Wert in dieser Studie.

Überdurchschnittlich hoch werden einige Aspekte des Arbeitsumfelds bewertet, wie z.B. der Zugang zu Echtzeit-Informationen des Unternehmens, die Möglichkeit sich jederzeit mit eigenen Ideen einbringen, soziale Kontakte knüpfen und sich am Arbeitsplatz frei bewegen zu können. Trotzdem sind die Mitarbeiter Kanadas in anderen Bereichen viel weniger zufrieden mit der Atmosphäre an ihrem Arbeitsplatz. In mehr als der Hälfte der 13 Kategorien zum Thema Zufriedenheit am

Arbeitsplatz liegen sie daher weit unter dem globalen Durchschnitt (s. [Abb. 11-CA](#)). Besonders niedrig sind die Bewertungen bei der Möglichkeit, selbst zu bestimmen, wo je nach aktuellen Aufgaben gearbeitet wird. Auch beschreiben sie ihr Arbeitsumfeld als eher starr und unflexibel, und eher nicht als kommunikativ oder innovativ.

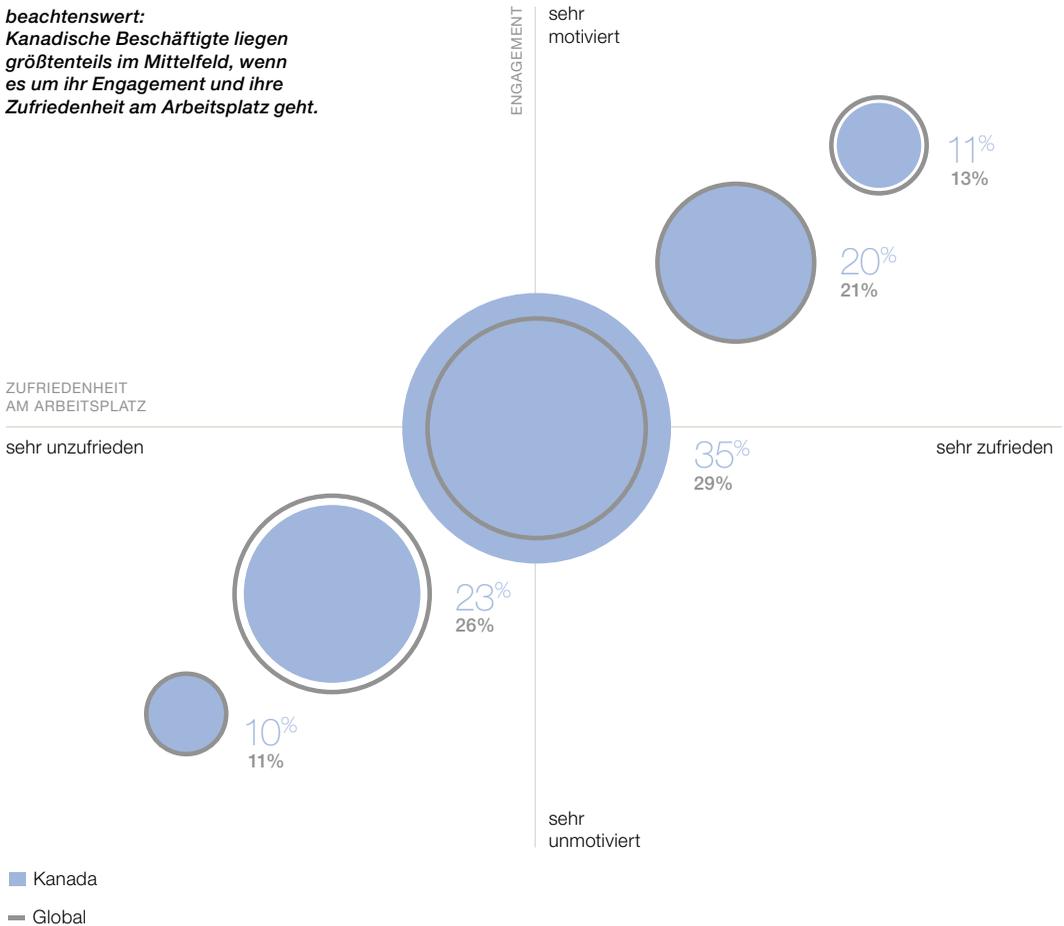
Zwar gibt es insgesamt viele positive Bewertungen, doch die hohe Anzahl Beschäftigter, deren Engagement und Zufriedenheit nur mittelmäßig ausgeprägt sind, stellt für Führungskräfte kanadischer Unternehmen ein Risiko dar, weil sie unbedingt hoch motivierte Arbeitskräfte benötigen. Die Studienergebnisse deuten an, dass Unternehmen die Zufriedenheit der Mitarbeiter signifikant verbessern können, wenn sie ihnen mehr Freiheiten einräumen, wo und wie sie arbeiten. Wenn zudem mehr Auswahlmöglichkeiten an Räumen für selbstbestimmtes Arbeiten bzw. informelle Gespräche existieren, und den Mitarbeitern unterschiedliche Orte innerhalb des Büros zur Verfügung stehen, dann steigt auch die Effektivität in vielen anderen Bereichen.

► **Wie sich der Arbeitsplatz zur Steigerung des Mitarbeiterengagements einsetzen lässt, lesen Sie im Kapitel „Der resiliente Arbeitsplatz“ auf [S. 41](#).**

# Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz

ABB. 9-CA

© **beachtenswert:**  
*Kanadische Beschäftigte liegen  
größtenteils im Mittelfeld, wenn  
es um ihr Engagement und ihre  
Zufriedenheit am Arbeitsplatz geht.*



Diese Clusteranalyse basiert auf den Daten der folgenden beiden Seiten.

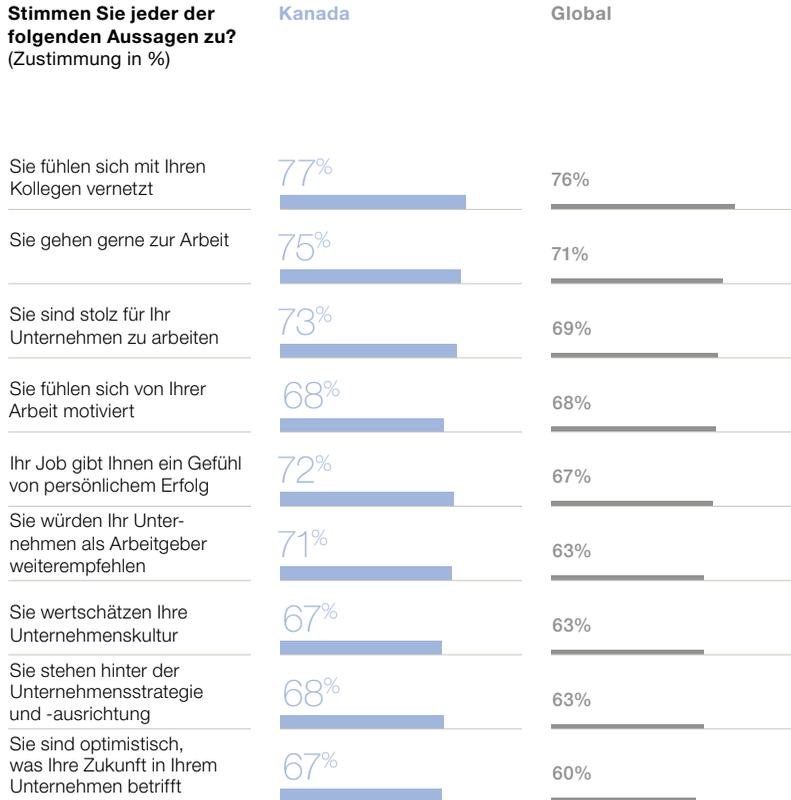
## Engagement am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen

ABB. 10-CA

© **beachtenswert:** *Kanadische Mitarbeiter geben ihren Arbeitgebern sehr gute Bewertungen in fast allen Bereichen der Mitarbeitermotivation, besonders bei der Bereitschaft, ihr Unternehmen Freunden und Familienmitgliedern weiterzuempfehlen.*

**Stimmen Sie jeder der folgenden Aussagen zu?**  
(Zustimmung in %)



CA

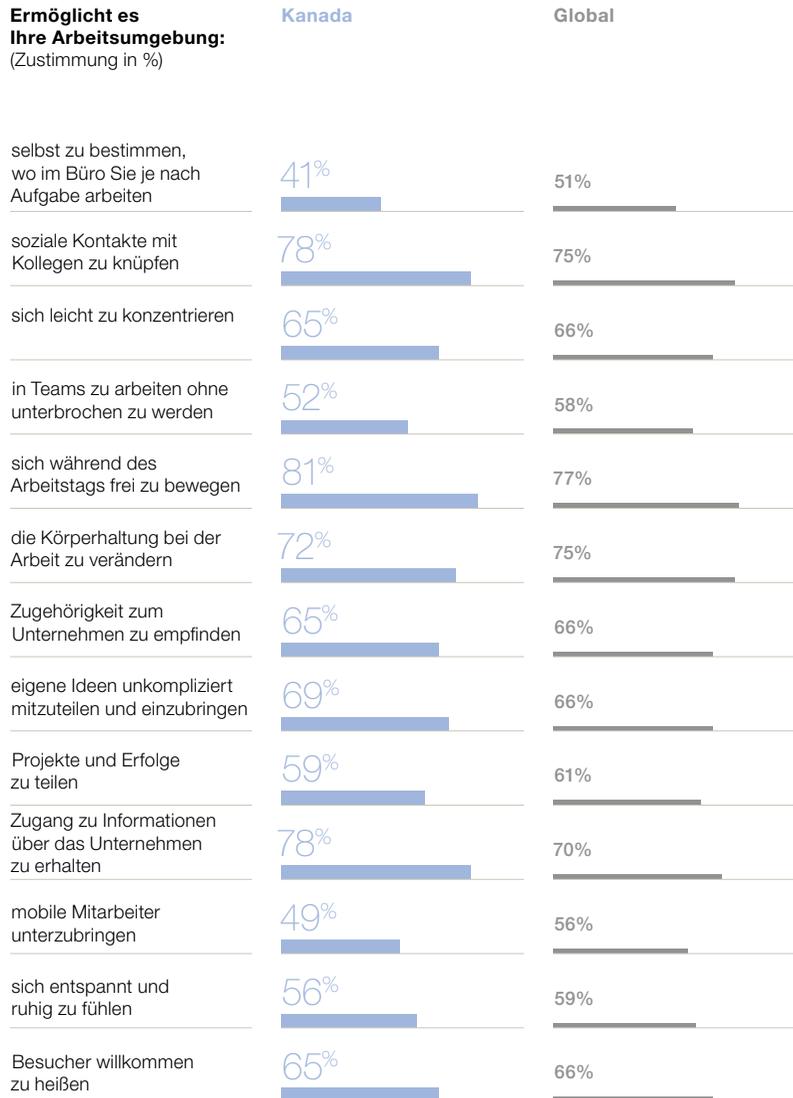
## Zufriedenheit am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung

ABB. 11-CA

© **beachtenswert:** Beschäftigte in Kanada haben unterdurchschnittlich oft die Möglichkeit, je nach anstehenden Aufgaben selbst zu bestimmen, wo im Büro sie arbeiten möchten.

**Ermöglicht es Ihre Arbeitsumgebung:**  
(Zustimmung in %)



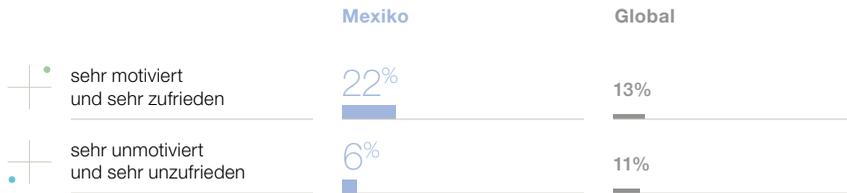
CA

MEXIKO

# Mexiko

MX

# Mexiko



MX

|                   |                            |                                      |       |     |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------------|-------|-----|
| Teilnehmer        | 796                        |                                      |       |     |
| Geschlecht        | 52%                        | 48%                                  |       |     |
|                   | männlich                   | weiblich                             |       |     |
| Alter             | 48%                        | 30%                                  | 16%   | 6%  |
|                   | 18-34                      | 35-44                                | 45-54 | 55+ |
| Berufsbezeichnung | 6%                         | 15%                                  |       |     |
|                   | Senior Manager             | Manager                              |       |     |
|                   | 29%                        | 50%                                  |       |     |
|                   | Techniker / Sachbearbeiter | Büromitarbeiter + Service / Vertrieb |       |     |

## Der Arbeitsplatz in Mexiko

Bürogrundrisse in Mexiko sind überwiegend geprägt von einer Kombination aus Open Spaces und abgeschlossenen Büros. Dagegen setzen nur zehn Prozent der Unternehmen auf komplett offene Arbeitsumgebungen (s. [Abb. 1-MX](#)), was deutlich unter dem weltweiten Durchschnitt liegt. Die meisten Mitarbeiter arbeiten entweder in Gruppenbüros oder haben einen fest zugeordneten Arbeitsplatz im Open Space, während es kaum Arbeitsweisen ohne fest zugeordnete Arbeitsplätze gibt. Hierarchien spielen eine wichtige Rolle in der mexikanischen Arbeitskultur, dennoch besitzen nur zwanzig Prozent der Beschäftigten Einzelbüros. Dieser Wert liegt etwas unter dem Durchschnitt aller Länder und könnte für den Beginn eines Wandels stehen.

Mexikanische Büros verfügen weit weniger oft als im globalen Mittel über gemeinsam genutzte Räume wie etwa Ruhe- oder Besprechungsräume. Obwohl die Bewertung der Büros insgesamt meist positiv ausfällt, sind die Beschäftigten wenig begeistert von ihrer individuellen Arbeitsumgebung: Unzufriedener als Beschäftigte anderer Länder sind sie beispielsweise mit ihren Büromöbeln und der Größe des Arbeitsplatzes (s. [Anhang K](#)). Überdurchschnittlich oft empfinden sie ihre Büros als stimulierend, während sie sie seltener als unpersönlich beschreiben (s. [Anhang L](#)).

MX

### Legende

◎ *beachtenswert*

▲ höchster Wert in der Studie

▼ niedrigster Wert in der Studie

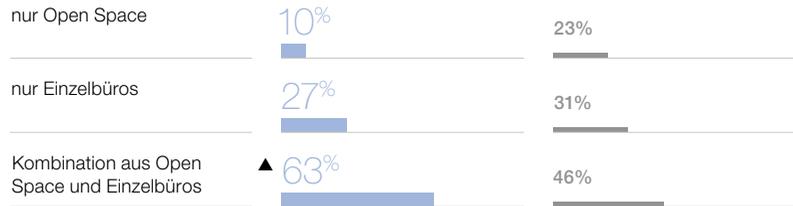
## Büroräume

### Aufteilung der Büroflächen

ABB. 1-MX

☉ **beachtenswert:** *Arbeitsumgebungen in Mexiko sind meistens eine Kombination aus Open Space und Einzelbüros.*

#### Was beschreibt die Aufteilung Ihrer Büroflächen am besten?

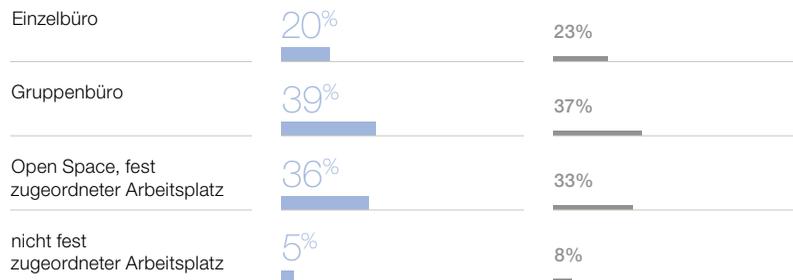


### Persönliche Arbeitsplätze

ABB. 2-MX

☉ **beachtenswert:** *Die Mehrheit der Mexikaner arbeitet entweder in Einzel- oder Gruppenbüros.*

#### Was beschreibt Ihren persönlichen Arbeitsplatz am besten?

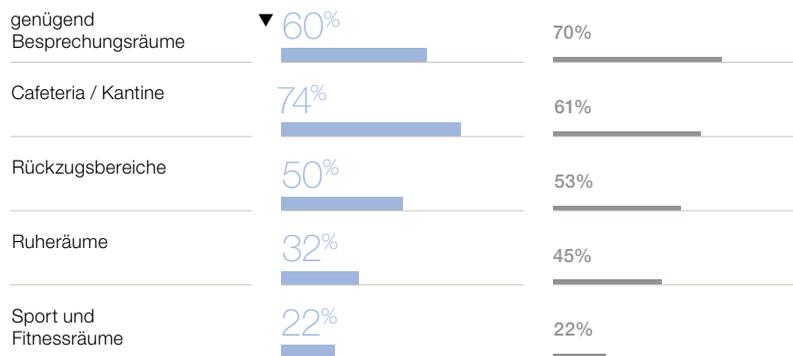


### Verfügbarkeit von gemeinsam genutzten Bereichen

ABB. 3-MX

☉ **beachtenswert:** *Mexikanische Mitarbeiter haben im Ländervergleich am häufigsten das Gefühl, nicht genügend gemeinsam genutzte Bereiche zur Verfügung zu haben. Ebenfalls unter dem globalen Durchschnitt liegen die Zahlen zur Verfügbarkeit von Rückzugsbereichen und Ruheräumen.*

#### Bietet Ihr Arbeitsplatz .... (Zustimmung in %)



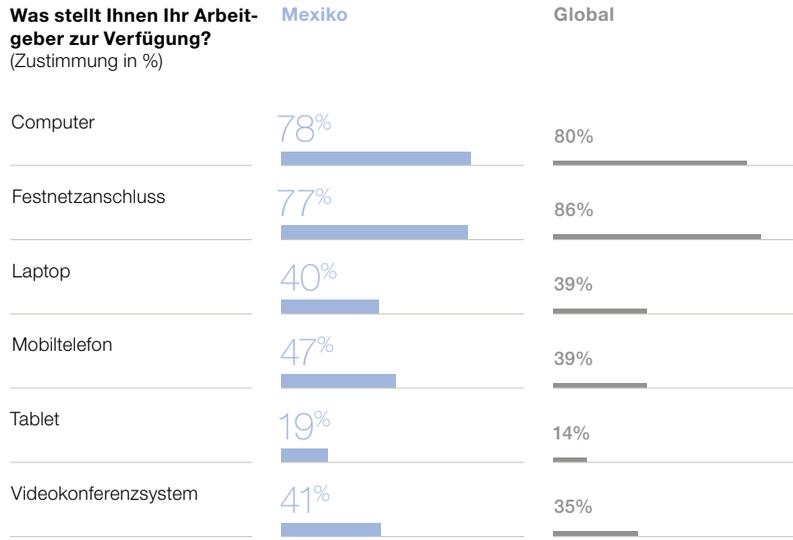
▲ höchster Wert in der Studie  
▼ niedrigster Wert in der Studie

## Technische Ausstattung + Fernarbeit

### Technische Ausstattung am Arbeitsplatz

ABB. 4-MX

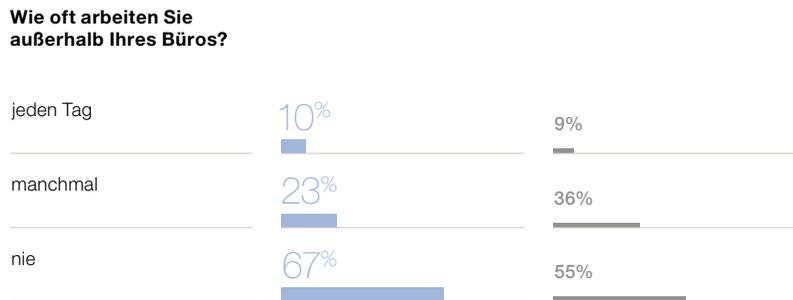
© **beachtenswert:** Die mobile technische Ausstattung am Arbeitsplatz ist gut und die Verfügbarkeit von Videokonferenzsystemen liegt über dem globalen Mittel.



### Fernarbeit

ABB. 5-MX

© **beachtenswert:** Die Mehrheit der mexikanischen Beschäftigten arbeitet ausschließlich im Büro – Mexiko hat die vierthöchste Anzahl an Mitarbeitern, die nie außerhalb des Büros arbeiten (67 Prozent).



MX

## Wie sich Mitarbeiter fühlen

### Lebensqualität am Arbeitsplatz

ABB. 6-MX

☉ **beachtenswert:** *Mexikanische Beschäftigte bewerten die Lebensqualität am Arbeitsplatz am besten von allen 17 Ländern dieser Studie.*

**Wie würden Sie, auf einer Skala von 1–10, Ihre Lebensqualität am Arbeitsplatz einstufen?**



Die Länderdurchschnitte liegen zwischen 6,0 und 7,5 auf einer 10-Punkte Skala.

### Wahrnehmung der Arbeitsumgebung

ABB. 7-MX

**Wie gefällt Ihnen Ihre Arbeitsumgebung?**  
(Zustimmung in %)



### Wahrnehmung der Unternehmenskultur

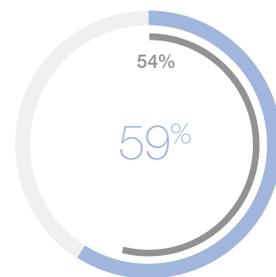
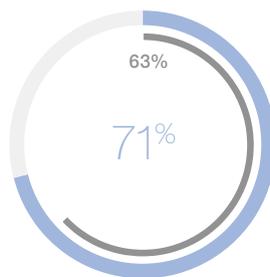
ABB. 8-MX

☉ **beachtenswert:** *Beschäftigte in Mexiko fühlen sich von ihren Unternehmen sehr gut behandelt und liegen damit bei den höchsten Bewertungen in dieser Studie.*

**Würden Sie sagen, dass Ihr Unternehmen:**  
(Zustimmung in %)

Das Beste aus Ihnen herausholt

seine Mitarbeiter wahrnimmt und wertschätzt



s. [Anhang J](#) für alle Kultur-Kriterien

▲ höchster Wert in der Studie

## Der Zusammenhang zwischen Engagement und Zufriedenheit am Arbeitsplatz

Mexikanische Beschäftigte zählen zu den engagiertesten der Welt. Sie liegen bei fast allen Fragen zum Engagement über dem globalen Mittel und sind sehr zufrieden mit der Atmosphäre am Arbeitsplatz. Lediglich in Indien gibt es engagiertere Beschäftigte. Bemerkenswerte 81 Prozent der Studienteilnehmer in Mexiko sagen, dass sie grundsätzlich gern zur Arbeit gehen, und 78 Prozent geben an, dass ihr Job ihnen das Gefühl persönlicher Zufriedenheit vermittelt. Häufig beschreiben sie ihre Arbeitsplätze auch als „stimulierend“ ([s. Anhang L](#)).

Trotz dieser positiven Werte sollten sich Unternehmen in Mexiko mit der Frage beschäftigen, weshalb ihre Mitarbeiter sich seltener als im weltweiten Durchschnitt mit den Kollegen vernetzt fühlen, und weshalb sie weniger oft der Meinung sind, dass ihr Arbeitgeber Teamarbeit fördert.

Die Studienergebnisse zeigen, dass Besprechungsräume in Mexiko weniger oft in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen als andere gemeinsam genutzte Räume. Dies könnte die Möglichkeiten der Mitarbeiter zur Teamarbeit und zur Ausbildung vertrauensvoller Beziehungen zu Kollegen beeinträchtigen. Angesichts der wachsenden Wirtschaft und des globalen Wettbewerbsdrucks werden effektiv im Team arbeitende Mitarbeiter zunehmend an Bedeutung gewinnen. Unternehmen kann es mithilfe einer größeren Vielfalt an Arbeitsräumen gelingen, teamorientiertes Verhalten gezielt zu fördern.

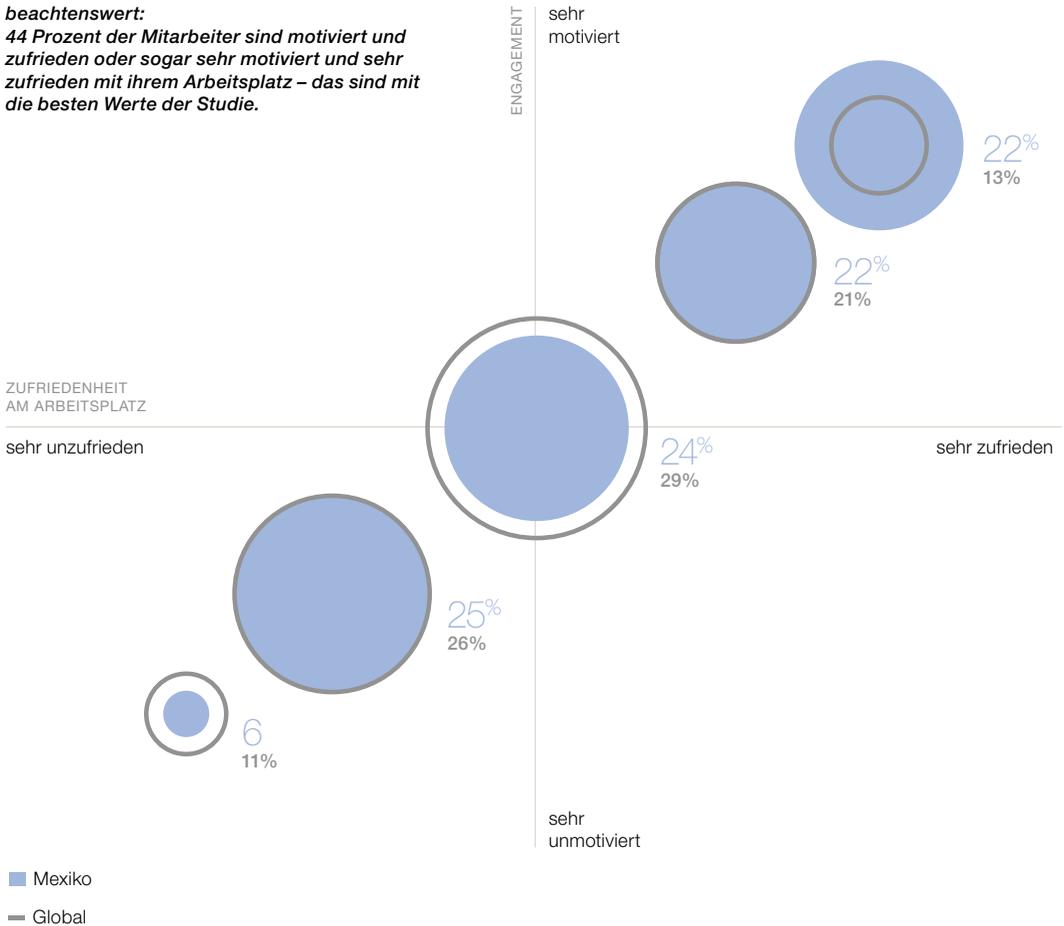
MX

➤ **Wie sich der Arbeitsplatz zur Steigerung des Mitarbeiterengagements einsetzen lässt, lesen Sie im Kapitel „Der resiliente Arbeitsplatz“ auf [S. 41](#).**

# Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz

ABB. 9-MX

© **beachtenswert:**  
*44 Prozent der Mitarbeiter sind motiviert und zufrieden oder sogar sehr motiviert und sehr zufrieden mit ihrem Arbeitsplatz – das sind mit die besten Werte der Studie.*



MX

Diese Clusteranalyse basiert auf den Daten der folgenden beiden Seiten.

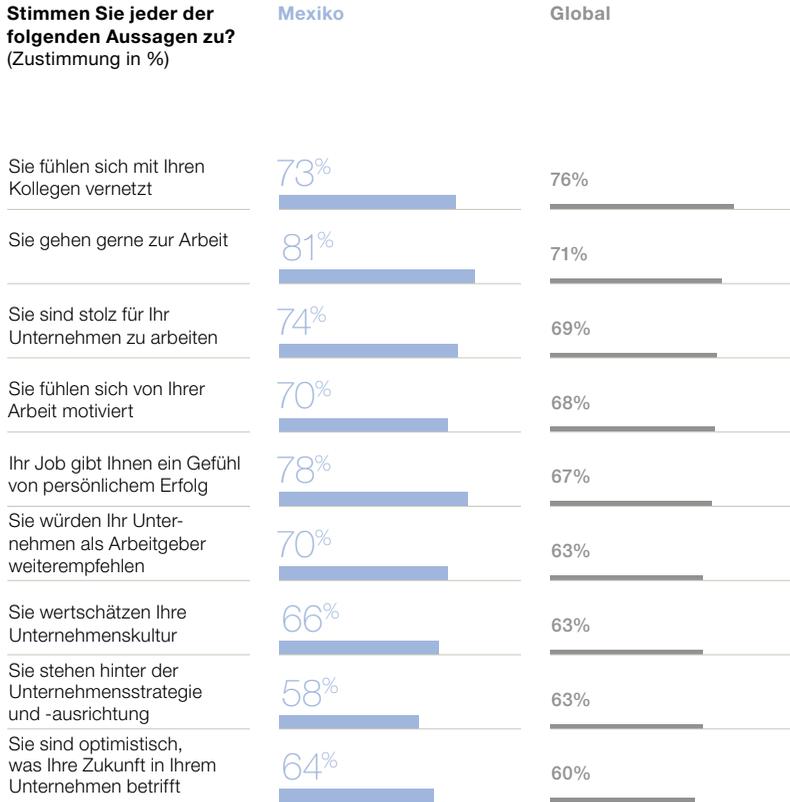
## Engagement am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen

ABB. 10-MX

© **beachtenswert:** *Mexikanische Beschäftigte bewerten beinahe alle Fragen überdurchschnittlich positiv.*

**Stimmen Sie jeder der folgenden Aussagen zu?**  
(Zustimmung in %)



MX

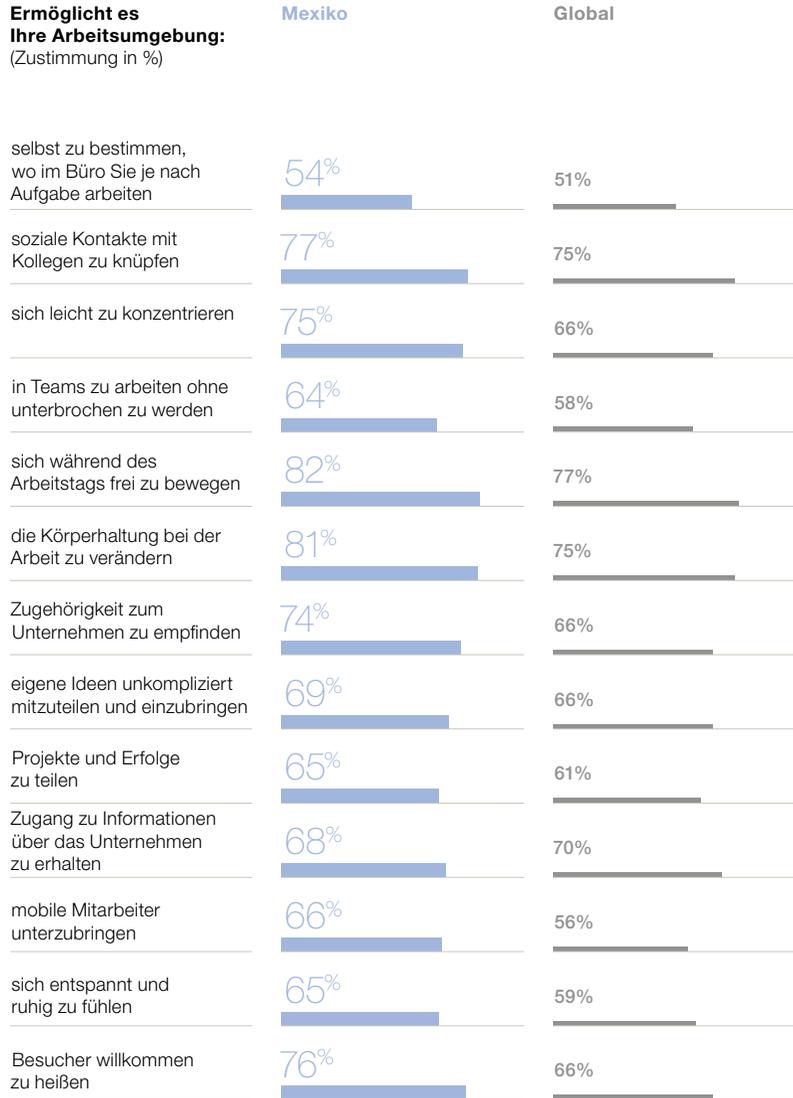
## Zufriedenheit am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung

ABB. 11-MX

© **beachtenswert:** *Mitarbeiter in Mexiko sind generell zufrieden mit ihren Arbeitsumgebungen und bewerten überdurchschnittlich gut in fast allen Fragen zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz.*

**Ermöglicht es Ihre Arbeitsumgebung:**  
(Zustimmung in %)



# Niederlande

NL

# Niederlande



NL

|                   |                            |                                      |       |     |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------------|-------|-----|
| Teilnehmer        | 407                        |                                      |       |     |
| Geschlecht        | 52%                        | 48%                                  |       |     |
|                   | männlich                   | weiblich                             |       |     |
| Alter             | 25%                        | 29%                                  | 31%   | 15% |
|                   | 18-34                      | 35-44                                | 45-54 | 55+ |
| Berufsbezeichnung | 9%                         | 30%                                  |       |     |
|                   | Senior Manager             | Manager                              |       |     |
|                   | 24%                        | 37%                                  |       |     |
|                   | Techniker / Sachbearbeiter | Büromitarbeiter + Service / Vertrieb |       |     |

## Der Arbeitsplatz in den Niederlanden

Büros in den Niederlanden sind im Ländervergleich mit am häufigsten von neuen Arbeitsplatzstrategien geprägt.

Die Studienergebnisse zeigen, dass niederländische Büros zu den progressivsten Büros dieser Untersuchung zählen. Obwohl es insgesamt überaus vielfältige Arbeitsumgebungen gibt, haben die Niederländer weltweit die meisten gemeinsam genutzten Open Spaces sowie große Bewegungsspielräume innerhalb des Büros. Nirgendwo sind mehr Mitarbeiter ohne fest zugeordnete Arbeitsplätze so mobil wie hier. Gleichzeitig verfügt aber auch mehr als ein Drittel der Unternehmen (36 Prozent) über reine Einzelbürostrukturen.

Arbeitsumgebungen sind funktional und flexibel gestaltet und bieten allen Mitarbeitern die gleichen Rahmenbedingungen. 94 Prozent der Beschäftigten sagen, dass ihre Büros reichlich Tageslicht bieten – damit nehmen die Niederländer zusammen mit Deutschland den Spitzenplatz ein.

Ein ebenfalls hoher Prozentsatz an Mitarbeitern, 86 Prozent, kann die Büromöbel gemäß ihrer Bedürfnisse individuell einstellen. Strenge Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften sorgen für ein hohes Tageslichtniveau, niedrige Geräuschpegel und eine ergonomische Ausstattung – so verwundert es nicht, dass niederländische Büros beim Wohlbefinden am Arbeitsplatz die besten Bewertungen erhielten. Die Möglichkeit, Arbeitsplätze individuell einrichten zu können, liegt unter dem globalen Durchschnitt, vermutlich wegen der großen Zahl an Mitarbeitern ohne fest zugeordnete Arbeitsplätze (s. [Anhang D](#)).

Beschäftigte aus den Niederlanden sagen mit am häufigsten, dass ihnen vielfältige gemeinsam genutzte Bereiche zur Verfügung stehen, die konzentriertes Arbeiten ebenso unterstützen wie den sozialen Austausch. Trotzdem gibt es eher wenige Rückzugsräume – was damit zu tun haben könnte, dass die Niederlande ein kleines Land mit begrenztem Büroflächenangebot sind, in dem viele Menschen mit dem Fahrrad ins Büro kommen.

NL

### Legende

◎ *beachtenswert*

▲ höchster Wert in der Studie

▼ niedrigster Wert in der Studie

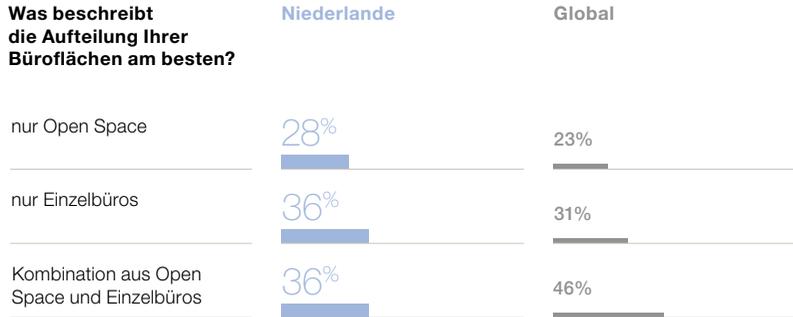
## Büroräume

### Aufteilung der Büroflächen

ABB. 1-NL

- beachtenswert:**  
*Nirgendwo auf der Welt gibt es mehr Open Spaces als in den Niederlanden. Gleichzeitig verfügen immer noch viele Unternehmen über reine Einzelbürostrukturen.*

#### Was beschreibt die Aufteilung Ihrer Büroflächen am besten?

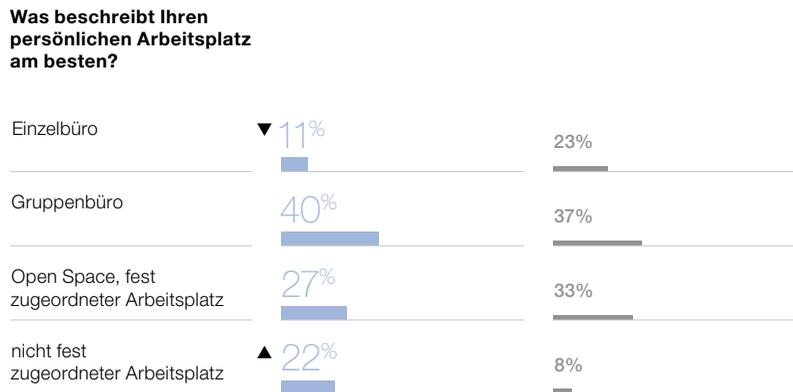


### Persönliche Arbeitsplätze

ABB. 2-NL

- beachtenswert:**  
*In keinem anderen Land der Welt sind mehr Mitarbeiter ohne fest zugeordnete Arbeitsplätze so mobil wie in den Niederlanden.*

#### Was beschreibt Ihren persönlichen Arbeitsplatz am besten?

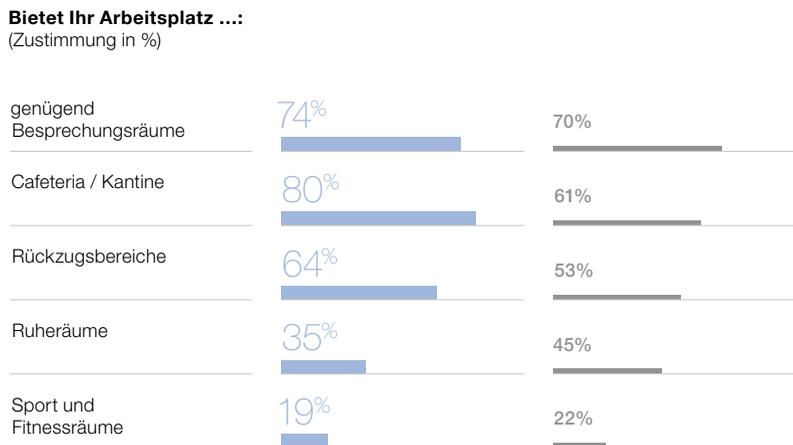


### Verfügbarkeit von gemeinsam genutzten Bereichen

ABB. 3-NL

- beachtenswert:**  
*Obwohl die meisten niederländischen Beschäftigten davon überzeugt sind, dass sich ihr Unternehmen um ihr Wohlbefinden sorgt, gibt es fast ebenso viele Mitarbeiter, die nicht glauben, dass es das Beste aus Ihnen herausholt.*

#### Bietet Ihr Arbeitsplatz .... (Zustimmung in %)



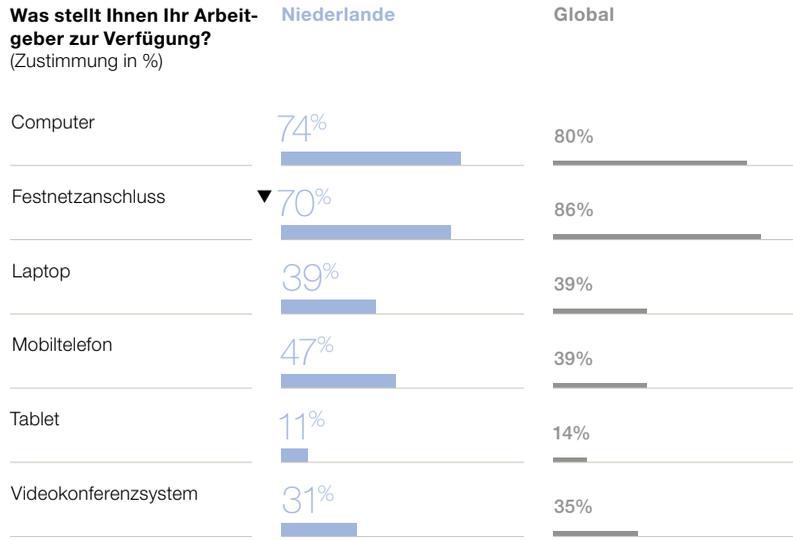
- ▲ höchster Wert in der Studie
- ▼ niedrigster Wert in der Studie

## Technische Ausstattung + Fernarbeit

### Technische Ausstattung am Arbeitsplatz

ABB. 4-NL

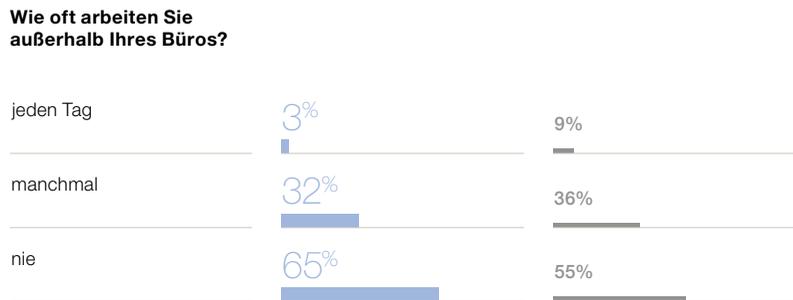
© **beachtenswert:** Computer und Festnetzanschlüsse werden in den Niederlanden weit weniger oft benutzt als im globalen Mittel. Die Verwendung mobiler Technologien am Arbeitsplatz entspricht der Tendenz niederländischer Büros zu mehr Mobilität und gemeinsam genutzten Bereichen.



### Fernarbeit

ABB. 5-NL

© **beachtenswert:** Obwohl mobile Geräte häufig genutzt werden, arbeiten niederländische Beschäftigte hauptsächlich im Büro. Eine signifikant überdurchschnittliche Anzahl an Mitarbeitern arbeitet nie außerhalb des Büros.



NL

▼ niedrigster Wert in der Studie

## Wie sich Mitarbeiter fühlen

### Lebensqualität am Arbeitsplatz

ABB. 6-NL

© **beachtenswert:** Beschäftigte in den Niederlanden bewerten die Lebensqualität am Arbeitsplatz überdurchschnittlich gut. Diese positive Bewertung wird abgemildert durch die ziemlich hohen Erwartungen der niederländischen Arbeitgeber und des Arbeitsumfelds.

**Wie würden Sie, auf einer Skala von 1–10, Ihre Lebensqualität am Arbeitsplatz einstufen?**



Die Länderdurchschnitte liegen zwischen 6,0 und 7,5 auf einer 10-Punkte Skala.

### Wahrnehmung der Arbeitsumgebung

ABB. 7-NL

**Wie gefällt Ihnen Ihre Arbeitsumgebung?**  
(Zustimmung in %)



### Wahrnehmung der Unternehmenskultur

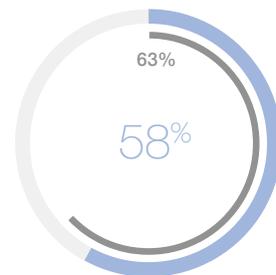
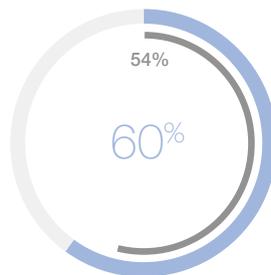
ABB. 8-NL

© **beachtenswert:** Obwohl die meisten niederländischen Beschäftigten davon überzeugt sind, dass sich ihr Unternehmen um ihr Wohlbefinden sorgt, gibt es fast ebenso viele Mitarbeiter, die nicht glauben, dass es das Beste aus Ihnen herausholt.

**Würden Sie sagen, dass Ihr Unternehmen:**  
(Zustimmung in %)

seine Mitarbeiter wahrnimmt und wertschätzt

das Beste aus Ihnen herausholt



s. [Anhang J](#) für alle Kultur-Kriterien

## Der Zusammenhang zwischen Engagement und Zufriedenheit am Arbeitsplatz

Niederländische Beschäftigte sind insgesamt weniger zufrieden mit ihrem Arbeitsplatz und weniger motiviert als der globale Durchschnitt, und auch die Zahl sehr motivierter Mitarbeiter ist unterdurchschnittlich hoch – ebenso wie auch jene der sehr unmotivierten Kollegen. Beschäftigte in den Niederlanden liegen bei den meisten Fragen zum Engagement über dem weltweiten Mittel. Signifikant höhere Werte ergeben die Fragen, ob sie gern zur Arbeit gehen, ob sie sich von ihrer Arbeit motiviert fühlen und ob ihnen ihre Arbeitsstelle ein Gefühl von persönlichem Erfolg vermittelt. Trotz dieser Zahlen fühlen sie sich unterdurchschnittlich stark verbunden mit der Unternehmenskultur und nur bedingt in der Lage, sich mit anderen oder in Teams auszutauschen; hinzu kommt, dass sie eher häufig bei der Teamarbeit unterbrochen werden ([s. Abb. 11-NL](#)). Die Zahl der Beschäftigten, die ihr Büro gern mögen, liegt ungefähr im Durchschnitt. Gleichzeitig werden Büros seltener als „attraktiv“, sondern stattdessen eher als „hässlich“ bezeichnet ([s. Anhang L](#)).

Die Niederlande verfügen über die weltweit höchste Zahl an Mitarbeitern mit neutralen Engagement- und Arbeitsplatzzufriedenheits-Niveaus. Dies könnte die Folge kultureller Normen oder überdurchschnittlich hoher Erwartungen sein. Die Studienergebnisse weisen aber auch darauf hin, dass Unternehmen sich mehr mit den Verhaltensweisen und Ansichten am Arbeitsplatz auseinandersetzen sollten.

Unternehmen, die Strategien zur Steigerung des Mitarbeiterengagements entwickeln wollen, sollten eine Vielzahl unterschiedlicher, teamorientierter Arbeitsumgebungen schaffen, die es den Menschen erleichtern, Beziehungen zu Kollegen zu vertiefen und das Zugehörigkeitsgefühl zum Arbeitgeber zu stärken. Solche Räume können den Ideen- und Wissensaustausch vereinfachen und dazu beitragen, dass Teams weniger oft bei der Arbeit gestört werden.

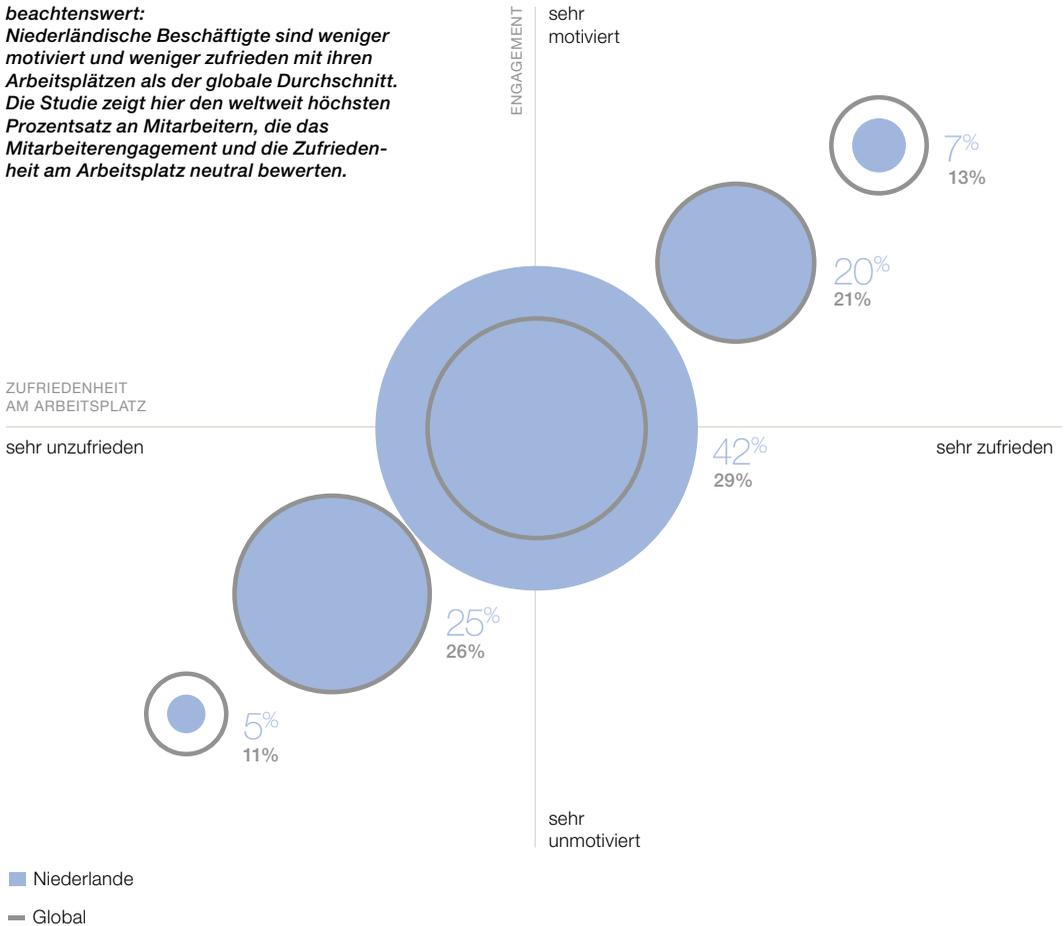
NL

➤ **Wie sich der Arbeitsplatz zur Steigerung des Mitarbeiterengagements einsetzen lässt, lesen Sie im Kapitel „Der resiliente Arbeitsplatz“ auf [S. 41](#).**

# Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz

ABB. 9-NL

© **beachtenswert:**  
*Niederländische Beschäftigte sind weniger motiviert und weniger zufrieden mit ihren Arbeitsplätzen als der globale Durchschnitt. Die Studie zeigt hier den weltweit höchsten Prozentsatz an Mitarbeitern, die das Mitarbeiterengagement und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz neutral bewerten.*



Diese Clusteranalyse basiert auf den Daten der folgenden beiden Seiten.

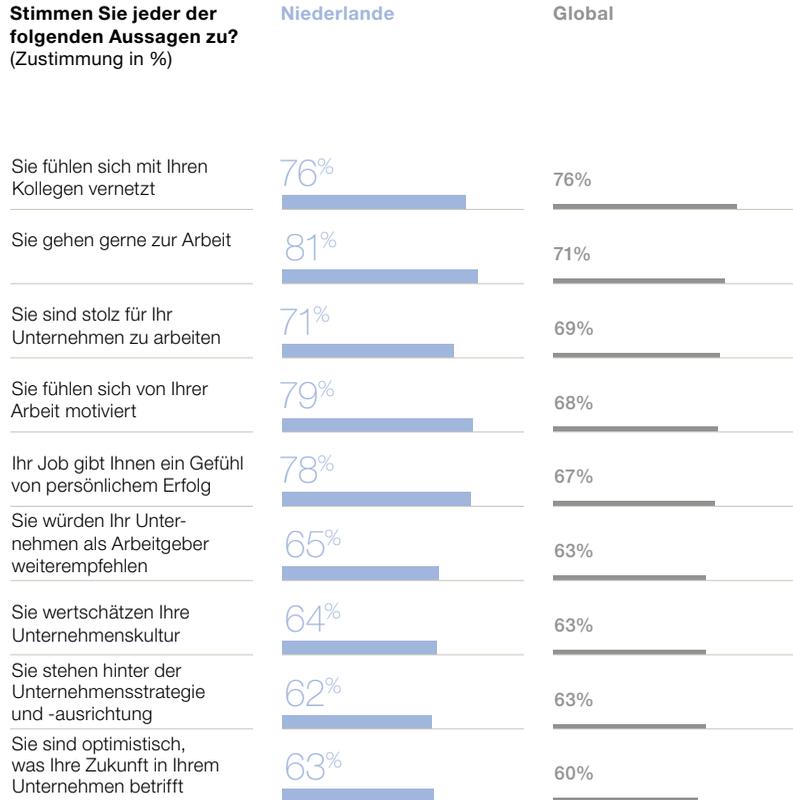
## Engagement am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen

ABB. 10-NL

© **beachtenswert: Mitarbeiter in den Niederlanden bewerten in allen Fragen überdurchschnittlich gut.**

**Stimmen Sie jeder der folgenden Aussagen zu?**  
(Zustimmung in %)



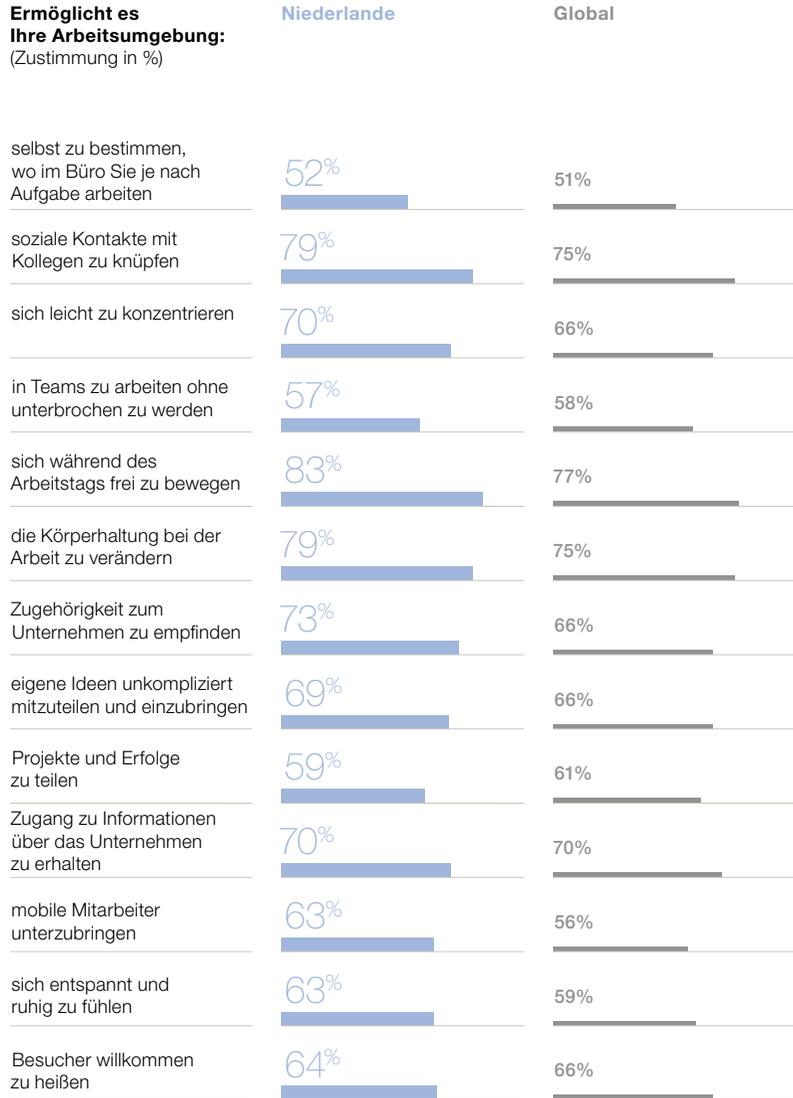
## Zufriedenheit am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung

ABB. 11-NL

© **beachtenswert:** *Niederländische Beschäftigte bewerten ihre Arbeitsumgebung positiv und liegen bei fast allen Fragen nah oder leicht über dem globalen Mittel.*

**Ermöglicht es Ihre Arbeitsumgebung:**  
(Zustimmung in %)



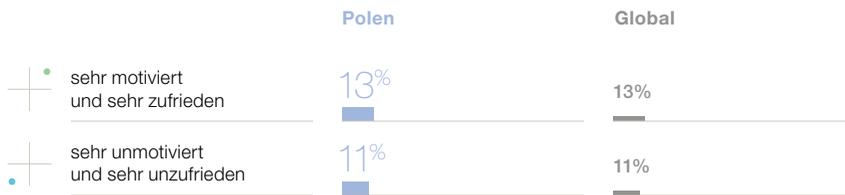
POLEN

# Polen



PL

# Polen



|                   |                            |                                      |       |     |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------------|-------|-----|
| Teilnehmer        | 832                        |                                      |       |     |
| Geschlecht        | 44%                        | 56%                                  |       |     |
|                   | männlich                   | weiblich                             |       |     |
| Alter             | 42%                        | 30%                                  | 20%   | 8%  |
|                   | 18-34                      | 35-44                                | 45-54 | 55+ |
| Berufsbezeichnung | 4%                         | 27%                                  |       |     |
|                   | Senior Manager             | Manager                              |       |     |
|                   | 24%                        | 45%                                  |       |     |
|                   | Techniker / Sachbearbeiter | Büromitarbeiter + Service / Vertrieb |       |     |

PL

## Der Arbeitsplatz in Polen

Einzelbüros sind in Polen traditionell noch immer weit verbreitet. Die Mehrheit der polnischen Büros besteht komplett aus Einzelbüros oder einer Mischung aus Einzelbüros und Open Spaces. Die meisten Beschäftigten arbeiten in gemeinsam genutzten Büroräumen, während weniger als ein Viertel über einen fest zugeordneten Arbeitsplatz in einer offenen Arbeitsumgebung verfügt. Für Unternehmen ist es nicht üblich, Teambereiche anzubieten – z.B. Ruheräume oder andere Rückzugsbereiche. In Polen gibt es im Ländervergleich am wenigsten interne Ruheräume (s. [Abb. 3-PL](#)).

Polnische Beschäftigte sagen durchschnittlich oft, dass sie ihr Büro mögen. Die Frage, ob sie ihr Büro „attraktiv“ finden, beantworten sie im internationalen Vergleich dagegen am seltensten positiv. Der häufigste, zur Beschreibung ihres Büro genannte Begriff lautet: „belastend“ (s. [Anhang L](#)).

PL

### Legende

⊙ *beachtenswert*

▲ höchster Wert in der Studie

▼ niedrigster Wert in der Studie

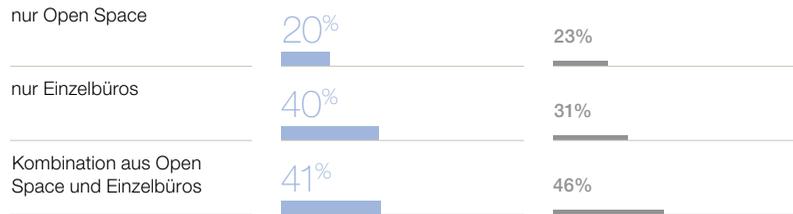
## Büroräume

### Aufteilung der Büroflächen\*

ABB. 1-PL

☉ **beachtenswert:** Nur ein Fünftel der polnischen Unternehmen verfügt über Open Spaces.

#### Was beschreibt die Aufteilung Ihrer Büroflächen am besten?



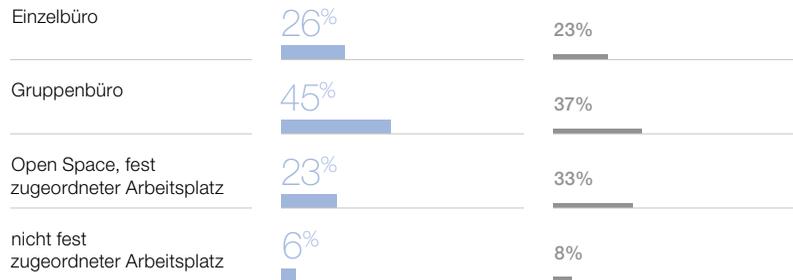
\*Aufgrund von Rundungsungenauigkeiten ergeben die einzelnen Prozentpunkte nicht genau 100 Prozent.

### Persönliche Arbeitsplätze

ABB. 2-PL

☉ **beachtenswert:** Die große Mehrheit der polnischen Beschäftigten arbeitet entweder in Einzel- oder Gruppenbüros.

#### Was beschreibt Ihren persönlichen Arbeitsplatz am besten?

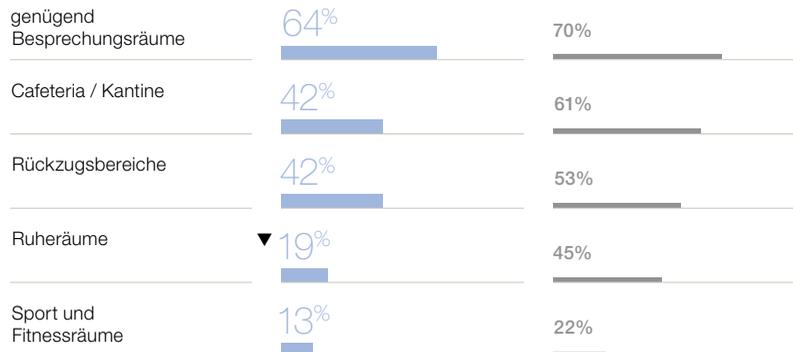


### Verfügbarkeit von gemeinsam genutzten Bereichen

ABB. 3-PL

☉ **beachtenswert:** Polnische Unternehmen haben ein geringeres Angebot an gemeinsam nutzbaren Räumen als der globale Durchschnitt.

#### Bietet Ihr Arbeitsplatz .... (Zustimmung in %)



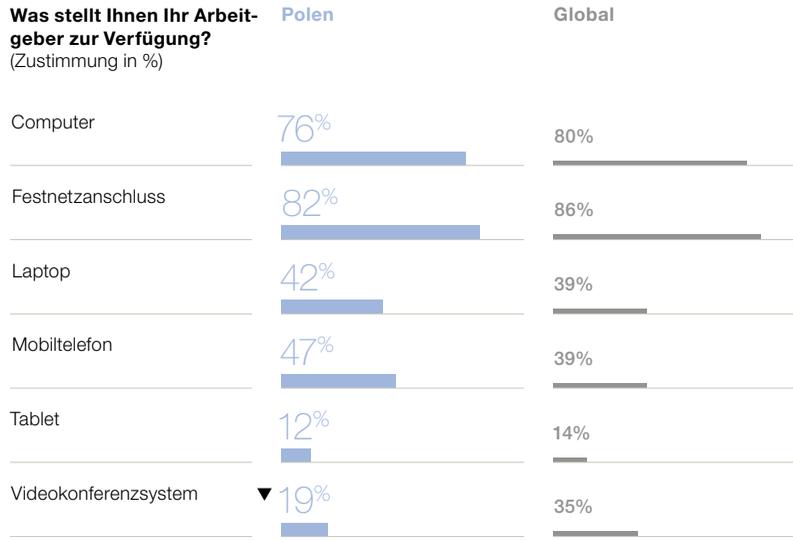
▼ niedrigster Wert in der Studie

## Technische Ausstattung + Fernarbeit

### Technische Ausstattung am Arbeitsplatz

ABB. 4-PL

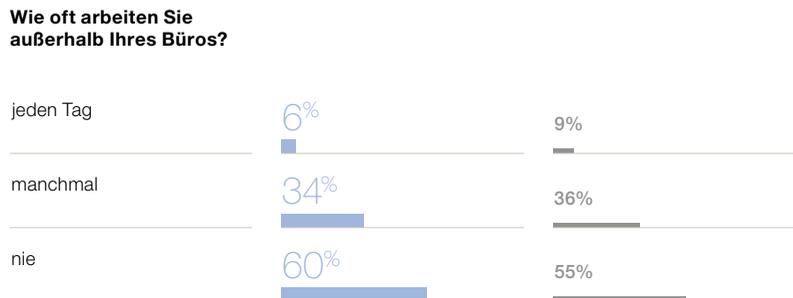
© **beachtenswert:** Die Ausstattung mit mobiler Technik ist an polnischen Arbeitsplätzen höher als im globalen Mittel. Fest installierte technische Geräte sind trotzdem noch immer vorherrschend.



### Fernarbeit

ABB. 5-PL

© **beachtenswert:** Obwohl die Verfügbarkeit von mobiler technischer Ausstattung in Polen höher ist als im Durchschnitt, wird dort dennoch meistens im Büro gearbeitet (s.o.). Unternehmen sollte dies dazu animieren, für mehr Mobilität am Arbeitsplatz zu sorgen.



PL

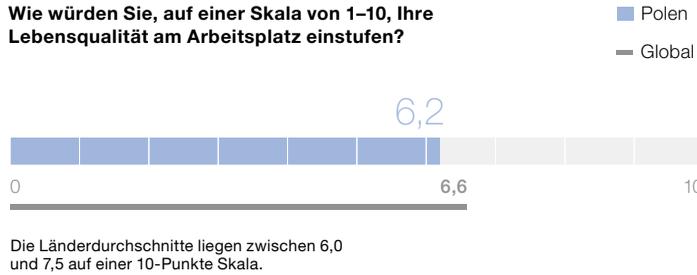
▼ niedrigster Wert in der Studie

## Wie sich Mitarbeiter fühlen

### Lebensqualität am Arbeitsplatz

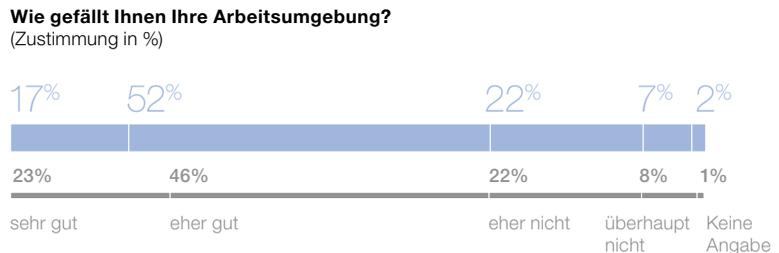
ABB. 6-PL

☉ **beachtenswert:** Polen liegt in Bezug auf die Lebensqualität am Arbeitsplatz hinter fast allen Ländern in dieser Studie. Nur in Frankreich und Saudi Arabien wird sie noch schlechter bewertet.



### Wahrnehmung der Arbeitsumgebung

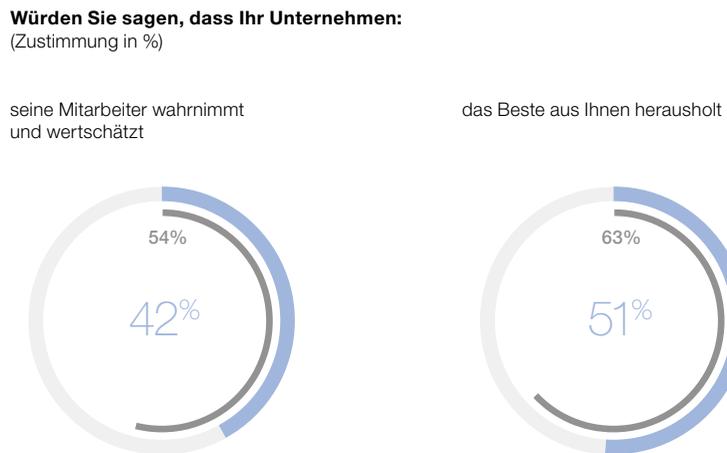
ABB. 7-PL



### Wahrnehmung der Unternehmenskultur

ABB. 8-PL

☉ **beachtenswert:** Polnische Mitarbeiter bewerten deutlich unterdurchschnittlich gut in allen Fragen zur Unternehmenskultur und – zusammen mit Belgien – weltweit am zweitschlechtesten bei der Frage, ob ihr Unternehmen das Beste aus ihnen herausholt.



s. [Anhang J](#) für alle Kultur-Kriterien

## Der Zusammenhang zwischen Engagement und Zufriedenheit am Arbeitsplatz

Während die Engagement- und Arbeitsplatzzufriedenheit insgesamt ungefähr dem globalen Mittel entsprechen, zeigt eine genauere Betrachtung der Studienergebnisse, dass polnische Mitarbeiter ihre Unternehmen in fast allen Fragen zum Engagement unterdurchschnittlich bewerten – was viele Spielräume für Verbesserungen eröffnet. Beachtenswert ist, dass sie bei der Frage nach ihrer Zukunft im Unternehmen am wenigsten optimistisch sind, dass sie ihren Arbeitgeber – zusammen mit russischen Mitarbeitern – am häufigsten nicht weiterempfehlen würden, und dass sie am wenigsten stolz sind, für ihr Unternehmen zu arbeiten (s. Abb. 10-PL). Deutlich unterdurchschnittlich bewertet wird auch die Möglichkeit, Arbeitsergebnisse und Informationen zu teilen (s. Abb. 11-PL).

Diese negativen Bewertungen werden abgemildert durch neutrale bis positive Einstellungen zum Arbeitsplatz. Mit einer Zufriedenheit am Arbeitsplatz, die insgesamt höher ausfällt als das Engagement, sind Polen und sein Nachbar Russland

Sonderfälle. Polnische Führungskräfte sollten diese Gegensätzlichkeit in ihrem Betrieb genauer analysieren, um daraus geeignete Strategien zur Steigerung des Mitarbeiterengagements zu entwickeln. Polnische Mitarbeiter sagen eher selten, dass sie sich mit ihren Kollegen vernetzt fühlen. Paradoxiertweise fühlen sie sich dennoch überdurchschnittlich oft der Unternehmenskultur verbunden.

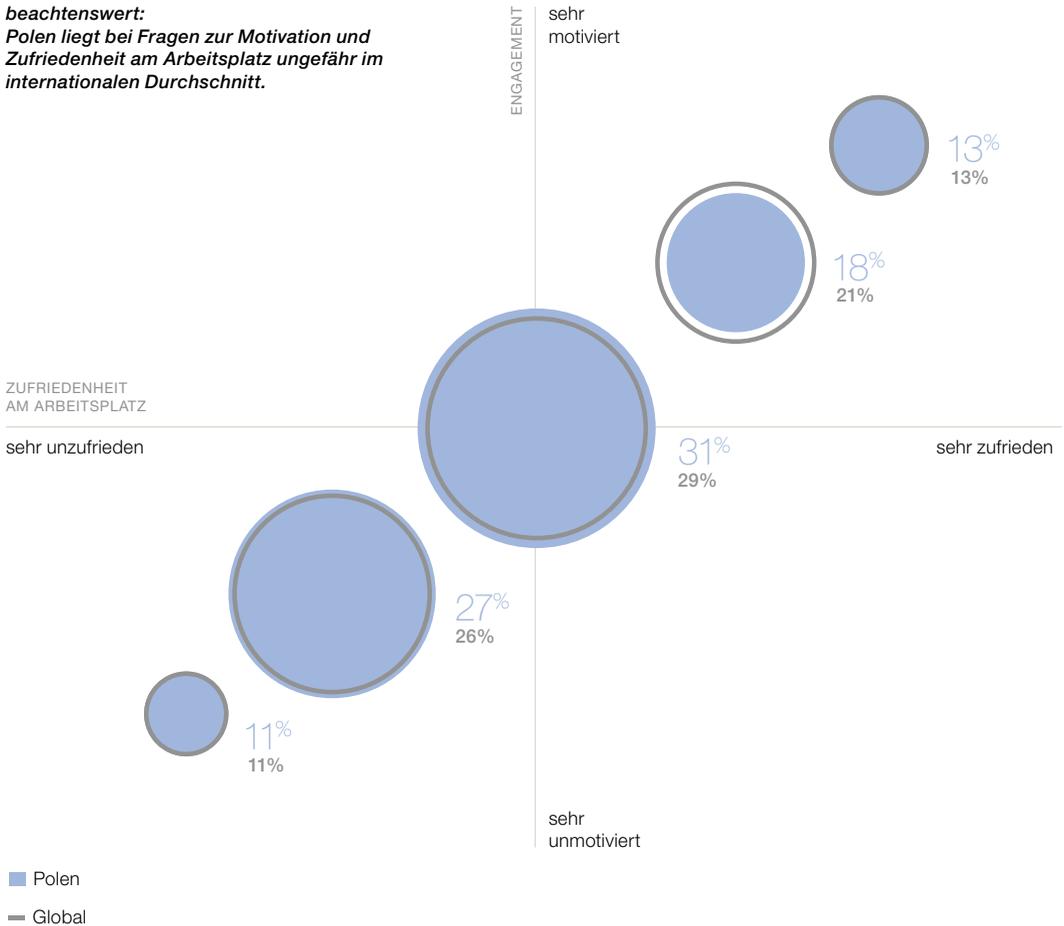
Firmen, die an die gut ausgebildeten, ehrgeizigen Arbeitskräfte Polens herankommen wollen, eröffnen sich völlig neue Möglichkeiten, wenn es gelingt, den Beschäftigten zu vermitteln, dass sie einen wertgeschätzten Beitrag zum Unternehmensfortschritt und -erfolg leisten. Eine Strategie in diesem Zusammenhang könnte die Einrichtung von Rückzugsbereichen sein, in denen sich Kollegen und Vorgesetzte treffen, um Informationen über Projekte und das Unternehmen auszutauschen. Bereiche, in denen die Beschäftigten ein Gefühl des Stolzes auf ihren Arbeitgeber entwickeln, tragen dazu bei, das Engagement zu steigern.

➤ **Wie sich der Arbeitsplatz zur Steigerung des Mitarbeiterengagements einsetzen lässt, lesen Sie im Kapitel „Der resiliente Arbeitsplatz“ auf S. 46.**

# Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz

ABB. 9-PL

© **beachtenswert:**  
*Polen liegt bei Fragen zur Motivation und Zufriedenheit am Arbeitsplatz ungefähr im internationalen Durchschnitt.*



Diese Clusteranalyse basiert auf den Daten der folgenden beiden Seiten.

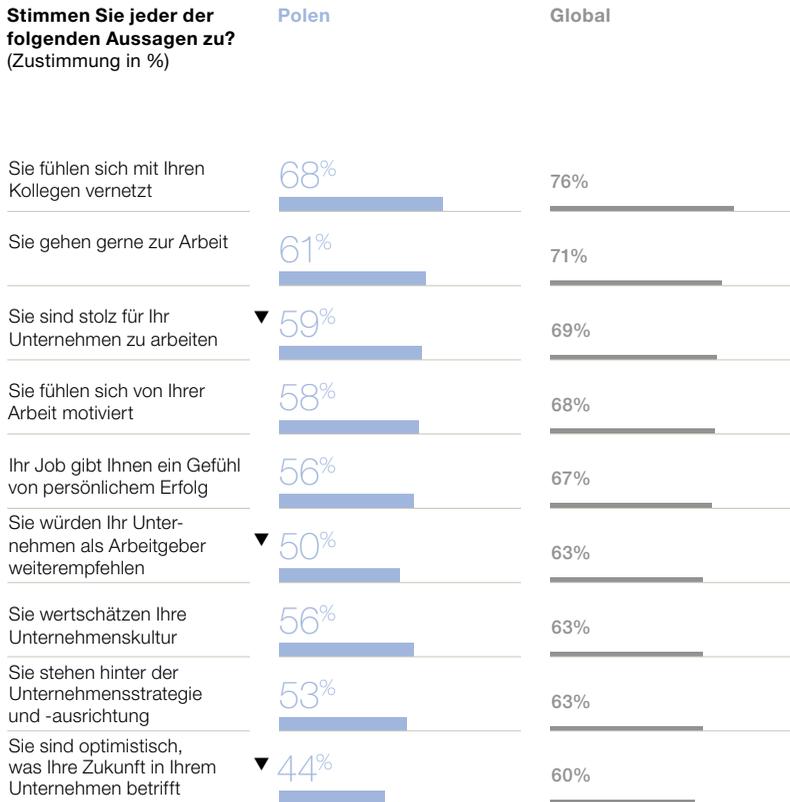
## Engagement am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen

ABB. 10-PL

© **beachtenswert:** *Mitarbeiter in Polen liegen bei allen Fragen zum Engagement unter dem globalen Durchschnitt – in manchen Bereichen sogar auf dem letzten Platz.*

**Stimmen Sie jeder der folgenden Aussagen zu?**  
(Zustimmung in %)



PL

▼ niedrigster Wert in der Studie

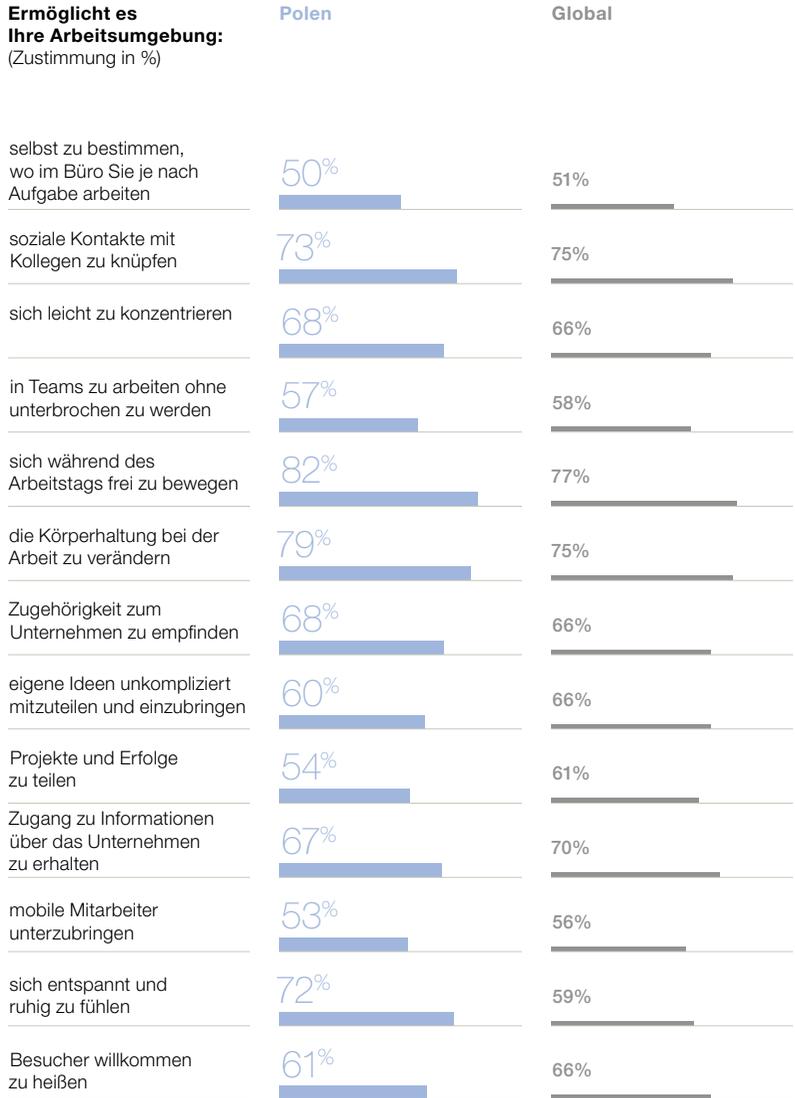
## Zufriedenheit am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung

ABB. 11-PL

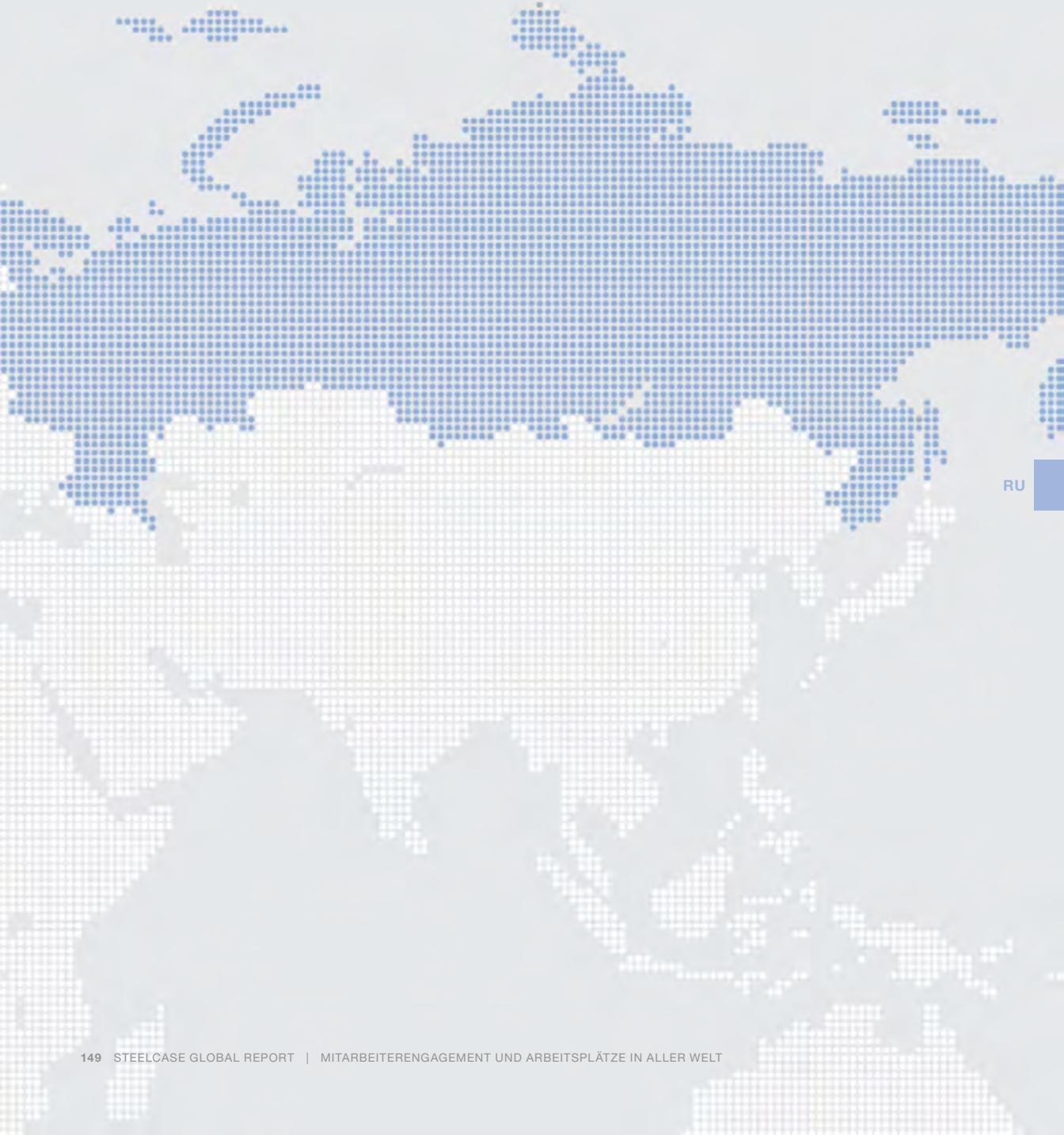
© **beachtenswert:** *Polnische Beschäftigte bewerten fast in allen Fragen zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz ungefähr durchschnittlich und fühlen sich – im Ländervergleich nach den indischen Mitarbeitern – am ehesten entspannt und ruhig bei der Arbeit.*

**Ermöglicht es Ihre Arbeitsumgebung:**  
(Zustimmung in %)



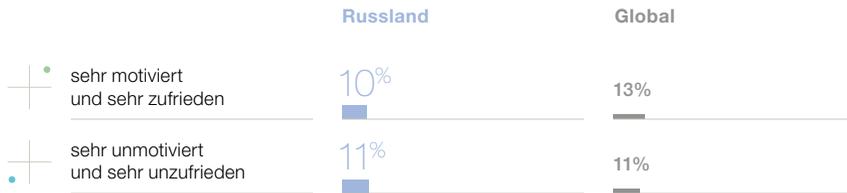
PL

# Russland



RU

# Russland



|                   |                            |                                      |       |     |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------------|-------|-----|
| Teilnehmer        | 808                        |                                      |       |     |
| Geschlecht        | 38%                        | 62%                                  |       |     |
|                   | männlich                   | weiblich                             |       |     |
| Alter             | 39%                        | 25%                                  | 27%   | 9%  |
|                   | 18-34                      | 35-44                                | 45-54 | 55+ |
| Berufsbezeichnung | 12%                        | 35%                                  |       |     |
|                   | Senior Manager             | Manager                              |       |     |
|                   | 28%                        | 25%                                  |       |     |
|                   | Techniker / Sachbearbeiter | Büromitarbeiter + Service / Vertrieb |       |     |

RU

## Der Arbeitsplatz in Russland

Russland wird bestimmt durch traditionelle Bürostrukturen: Die meisten Büros bestehen komplett aus Einzelbüros oder einer Mischung aus Einzelbüros und Open Spaces.

Russische Mitarbeiter arbeiten überwiegend entweder in Einzelbüros (22 Prozent) oder in Gruppenbüros (49 Prozent), was sich allerdings gerade verändert, weil in multinationalen und regionalen Firmen immer häufiger neue Arbeitsweisen zum Einsatz kommen. Heute belegt Russland Platz drei jener Länder mit dem größten Anteil an abgeschlossenen Büros, während eine kleine Mehrheit von Unternehmen über eine Mischung aus Einzelbüros und Open Spaces verfügt. Der größte Teil der Beschäftigten arbeitet an fest zugeordneten Arbeitsplätzen, lediglich zwei Prozent der Mitarbeiter haben keinen fest zugeordneten Arbeitsplatz.

Nur wenige russische Büros bieten ihren Mitarbeitern gemeinsam genutzte Bereiche wie z.B. informelle Treffpunkte, Rückzugsbereiche, Ruhe- oder Fitnessräume.

Trotz der Weite des Landes sind Büroflächen in Russland sehr teuer; dies gilt insbesondere für Moskau. Offene Arbeitsumgebungen erlauben Kosteneinsparungen, aber auch die Möglichkeit, vollkommen andersartige Arbeitsstile einzuführen – im Vergleich zu traditionellen Bürostrukturen, die aus abgeschlossenen, an langen Fluren aneinandergereihten Büros bestehen, und in denen die Größe und Lage der Räume die hierarchischen Verhältnisse widerspiegeln.

RU

### Legende

© *beachtenswert*

▲ höchster Wert in der Studie

▼ niedrigster Wert in der Studie

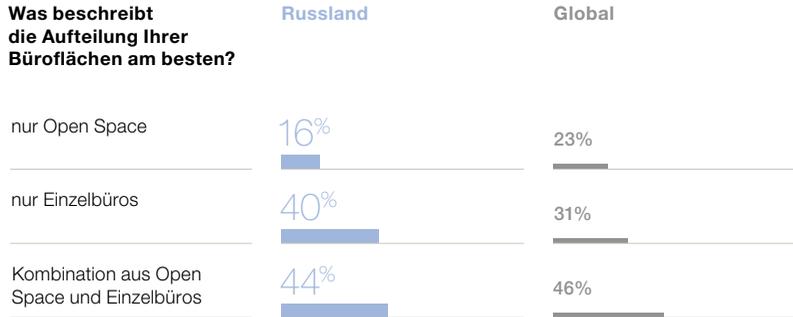
## Büroräume

### Aufteilung der Büroflächen

ABB. 1-RU

- ⊙ **beachtenswert:** Nur in der Türkei und in Deutschland gibt es mehr abgeschlossene Büros als in Russland.

#### Was beschreibt die Aufteilung Ihrer Büroflächen am besten?

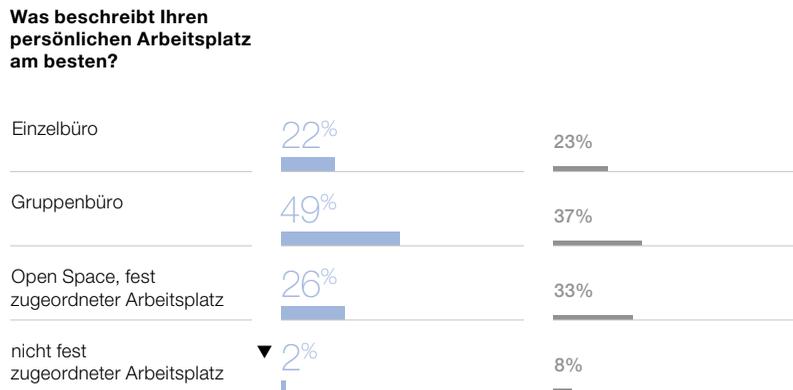


### Persönliche Arbeitsplätze

ABB. 2-RU

- ⊙ **beachtenswert:** Russland und China sind die beiden Länder, in denen Arbeitsweisen mit nicht fest zugeordneten Arbeitsplätzen am wenigsten üblich sind.

#### Was beschreibt Ihren persönlichen Arbeitsplatz am besten?

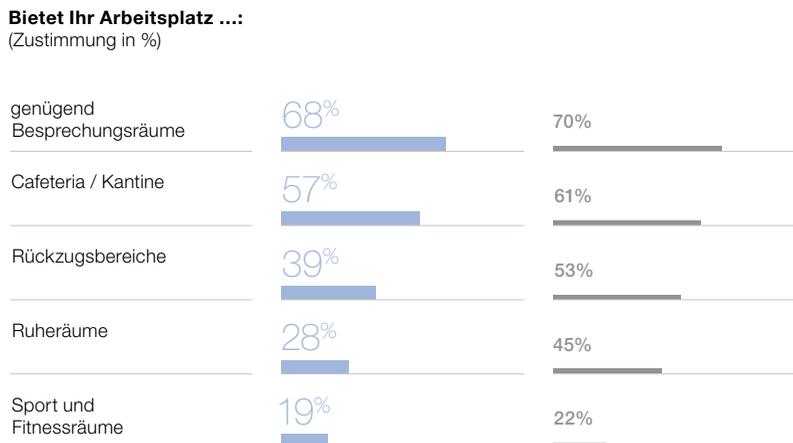


### Verfügbarkeit von gemeinsam genutzten Bereichen

ABB. 3-RU

- ⊙ **beachtenswert:** Nur wenige russische Beschäftigte geben an, in Büros zu arbeiten, die eine gewisse Anzahl an zusätzlichen Räumen zur Verfügung stellen: z.B. Rückzugsbereiche, informelle Treffpunkte oder Ruhe- und Fitnessräume.

#### Bietet Ihr Arbeitsplatz .... (Zustimmung in %)



▼ niedrigster Wert in der Studie

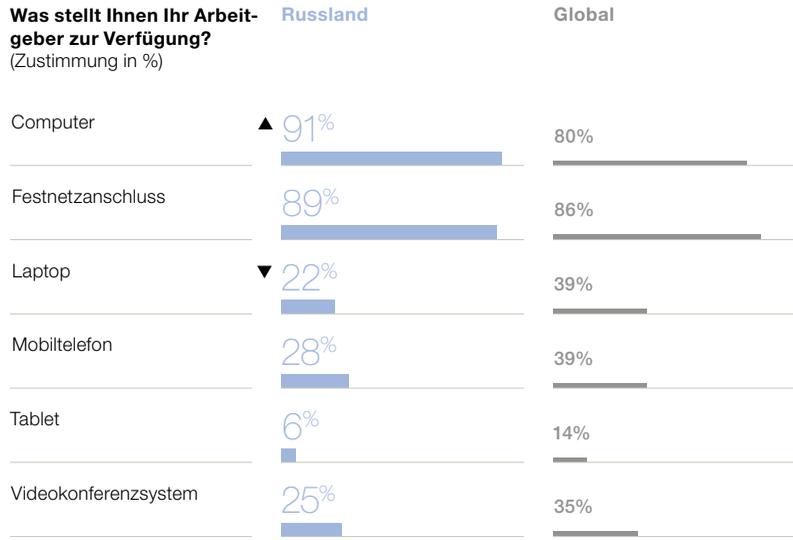
RU

## Technische Ausstattung + Fernarbeit

### Technische Ausstattung am Arbeitsplatz

ABB. 4-RU

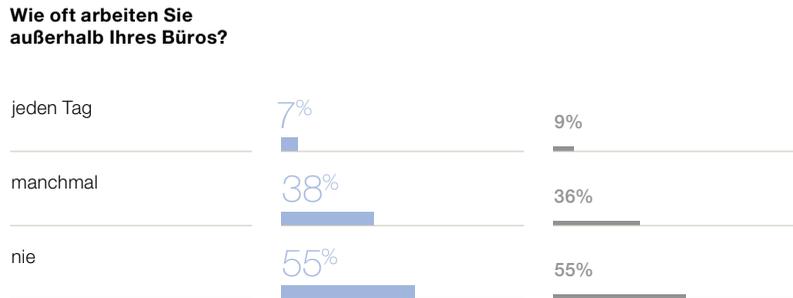
© **beachtenswert:** Russische Unternehmen stellen ihre Beschäftigten weltweit am wenigsten oft mit Laptops aus und zählen auch zu jenen Ländern, die am seltensten Mobiltelefone zur Verfügung stellen.



### Fernarbeit

ABB. 5-RU

© **beachtenswert:** In Russland wird kaum außerhalb des Büros gearbeitet, was dem globalen Durchschnitt entspricht.



RU

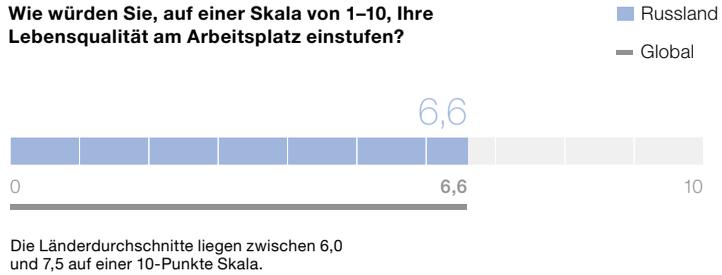
▲ höchster Wert in der Studie  
▼ niedrigster Wert in der Studie

## Wie sich Mitarbeiter fühlen

### Lebensqualität am Arbeitsplatz

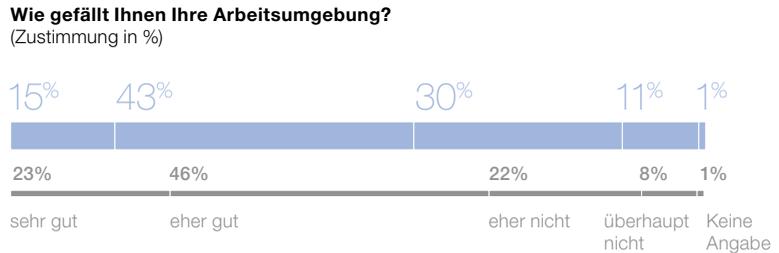
ABB. 6-RU

- © **beachtenswert:** Beschäftigte in Russland entsprechen bei Fragen zur Lebensqualität am Arbeitsplatz dem globalen Mittel.



### Wahrnehmung der Arbeitsumgebung

ABB. 7-RU



### Wahrnehmung der Unternehmenskultur

ABB. 8-RU

- © **beachtenswert:** Russische Mitarbeiter bewerten ihre Unternehmenskultur im Allgemeinen nicht positiv. Während die Arbeitgeber bei der Frage, wie wichtig ihnen Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten ist, auf dem letzten Platz liegen.

**Würden Sie sagen, dass Ihr Unternehmen:** (Zustimmung in %)

großen Wert auf die Gesundheit und Sicherheit seiner Beschäftigten legt

seine Mitarbeiter wahrnimmt und wertschätzt



s. [Anhang J](#) für alle Kultur-Kriterien

## Der Zusammenhang zwischen Engagement und Zufriedenheit am Arbeitsplatz

Im Ländervergleich liegen russische Mitarbeiter in Bezug auf Engagement und Zufriedenheit am Arbeitsplatz im Mittelfeld. Bei den wichtigsten Fragen zum Engagement schneiden sie weniger positiv ab und bewegen sich durchgängig unter dem globalen Mittel. Nur 51 Prozent sagen, dass sie gern zur Arbeit gehen – 20 Prozent weniger als im weltweiten Vergleich und zugleich der größte Abstand zum globalen Durchschnitt (s. Abb. 10-RU). Russische Beschäftigte fühlen sich, gleichauf mit den polnischen Mitarbeitern, am wenigsten mit ihren Kollegen vernetzt und würden ihr Unternehmen auch am häufigsten nicht als Arbeitgeber weiterempfehlen. Ein Lichtblick in diesem Zusammenhang: ein hoher Prozentsatz an Russen fühlt sich dennoch mit der Unternehmenskultur verbunden (s. Abb. 11-RU).

Wie in Polen werden diese negativen Bewertungen auch in Russland abgemildert durch neutrale bis positive Einstellungen zum Arbeitsplatz. Obwohl die Studienergebnisse ergeben haben,

dass russische Beschäftigte in verschiedenen Bereichen mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden sind, sagen sie nur selten, dass sie ihn mögen (s. Abb. 7-RU). Anlass zur Sorge gibt der Umstand, dass viele Mitarbeiter sagen, sie verfügen über einen eingeschränkten Zugang zu Echtzeit-Informationen zum Unternehmen. Das erklärt vielleicht, weshalb nur knapp über die Hälfte der befragten Russen optimistisch ist, wenn es um ihre Zukunft im Unternehmen geht (s. Abb. 10-RU).

All diese Erkenntnisse eröffnen russischen Führungskräften zahlreiche Chancen, die Beziehungen zu ihren Mitarbeitern zu verbessern und zugleich für mehr Optimismus am Arbeitsplatz zu sorgen. Eine mögliche Strategie liegt in der Schaffung einladender Räume, in denen die Menschen nicht nur gern arbeiten, sondern sich auch gern treffen und in Teams austauschen wollen. Auf dort installierten Präsentationsflächen könnten sie zudem mehr über Marken, Strategien und andere Unternehmensbereiche erfahren.

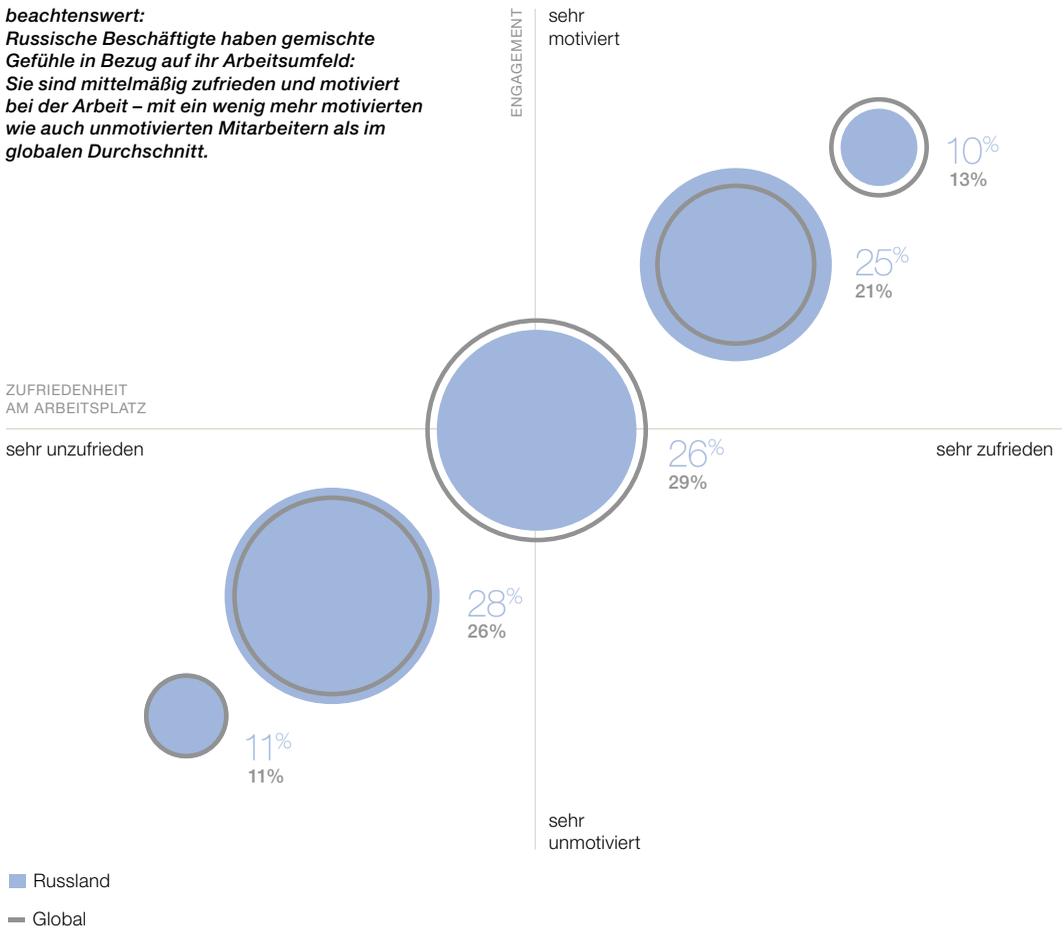
RU

➤ **Wie sich der Arbeitsplatz zur Steigerung des Mitarbeiterengagements einsetzen lässt, lesen Sie im Kapitel „Der resiliente Arbeitsplatz“ auf S. 41.**

# Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz

ABB. 9-RU

© **beachtenswert:**  
*Russische Beschäftigte haben gemischte Gefühle in Bezug auf ihr Arbeitsumfeld: Sie sind mittelmäßig zufrieden und motiviert bei der Arbeit – mit ein wenig mehr motivierten wie auch unmotivierten Mitarbeitern als im globalen Durchschnitt.*



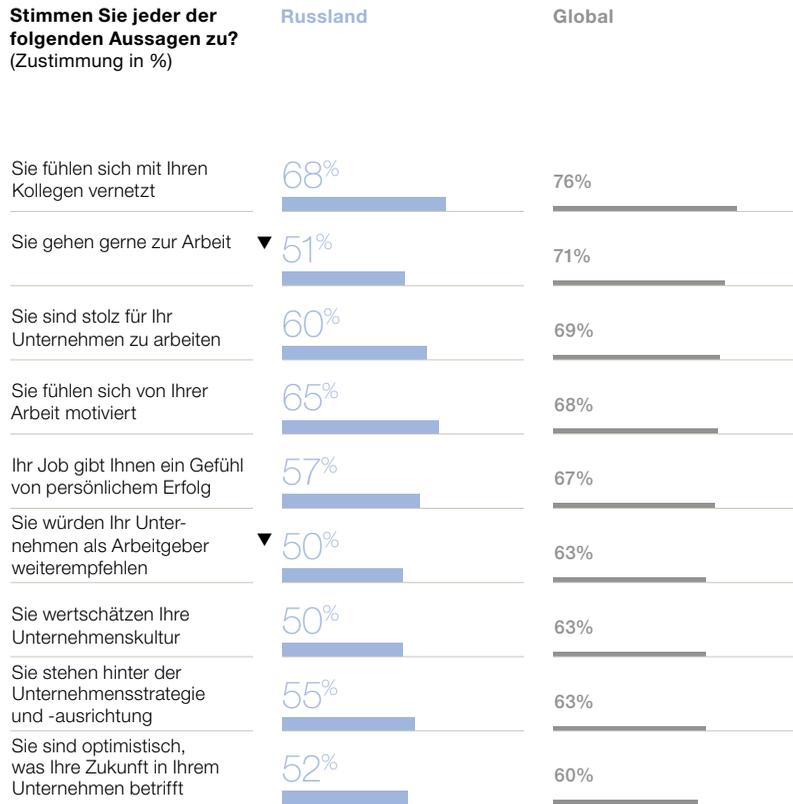
Diese Clusteranalyse basiert auf den Daten der folgenden beiden Seiten.

## Engagement am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen

ABB. 10-RU

© **beachtenswert:** Abgesehen von einem insgesamt mittelmäßigen Engagement liegt Russland unter dem globalen Durchschnitt bei allen Fragen zum Engagement.



RU

▼ niedrigster Wert in der Studie

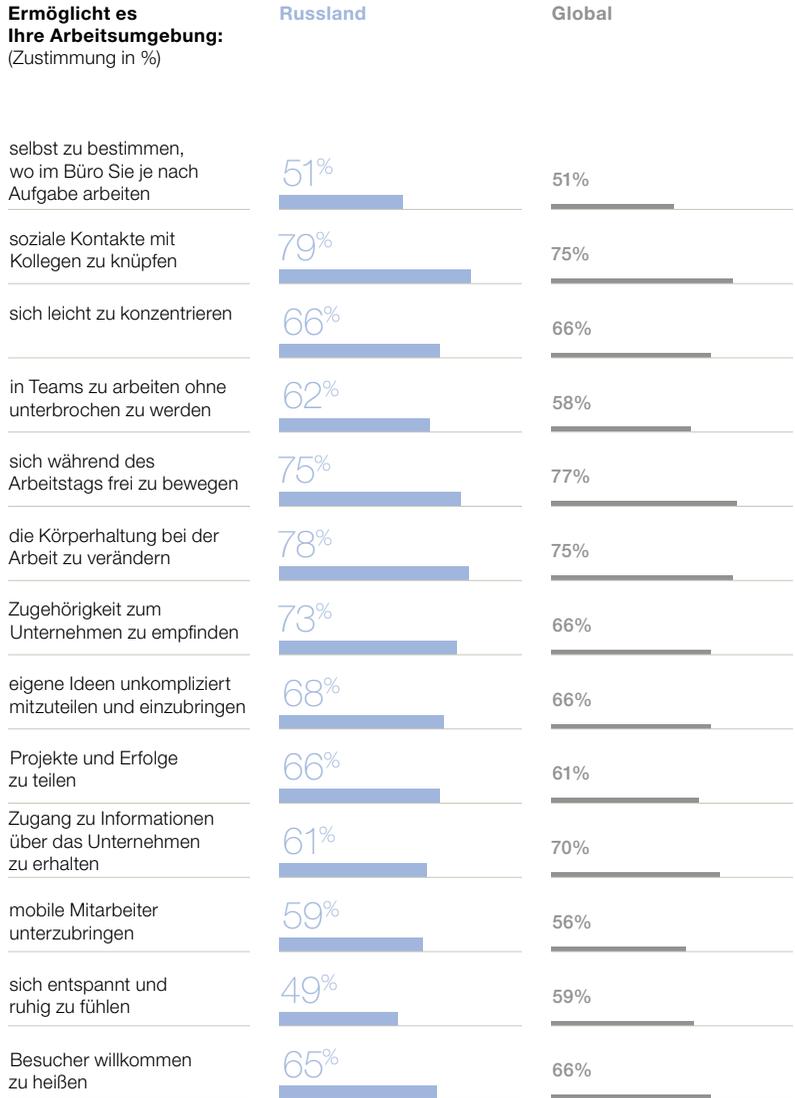
## Zufriedenheit am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung

ABB. 11-RU

© **beachtenswert:** Russische Beschäftigte bewerten ihre Arbeitsumgebung im Ländervergleich in fast allen Bereichen ungefähr durchschnittlich, liegen aber bei der Frage, ob sie sich beim Arbeiten entspannt und ruhig fühlen, weit unter dem globalen Durchschnitt.

**Ermöglicht es Ihre Arbeitsumgebung:**  
(Zustimmung in %)



RU

# Königreich Saudi-Arabien



SA

# Königreich Saudi-Arabien



|                   |                            |                                      |       |     |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------------|-------|-----|
| Teilnehmer        | 450                        |                                      |       |     |
| Geschlecht        | 85%                        | 15%                                  |       |     |
|                   | männlich                   | weiblich                             |       |     |
| Alter             | 63%                        | 30%                                  | 7%    | 0%  |
|                   | 18-34                      | 35-44                                | 45-54 | 55+ |
| Berufsbezeichnung | 5%                         | 12%                                  |       |     |
|                   | Senior Manager             | Manager                              |       |     |
|                   | 29%                        | 54%                                  |       |     |
|                   | Techniker / Sachbearbeiter | Büromitarbeiter + Service / Vertrieb |       |     |

SA

## Der Arbeitsplatz im Königreich Saudi-Arabien

Traditionelle Raumkonzepte prägen die Büros in Saudi Arabien. Manager und Führungskräfte besitzen eigene Büros, während die meisten anderen Mitarbeiter in Gruppenbüros arbeiten. Open Spaces sind nur bei wenigen Unternehmen vorzufinden, und nur acht Prozent der Büros verfügen über offene Arbeitsumgebungen – der niedrigste Wert in dieser Studie und signifikant weniger als in fast allen anderen Ländern. Aufgrund von Glaubensvorstellungen arbeiten Männer und Frauen getrennt voneinander. Dieser Umstand ist ausschlaggebend dafür, dass so viele Arbeitsstätten als aneinandergereihte Büros geplant werden.

Gemeinsam genutzte Räume – wie etwa Besprechungsräume, informelle Treffpunkte, Cafeterias, Kantinen oder Ruhe- und Rückzugsbereiche – sind in Saudi Arabien weit weniger verbreitet als in anderen Ländern.

SA

### Legende

◎ *beachtenswert*

▲ höchster Wert in der Studie

▼ niedrigster Wert in der Studie

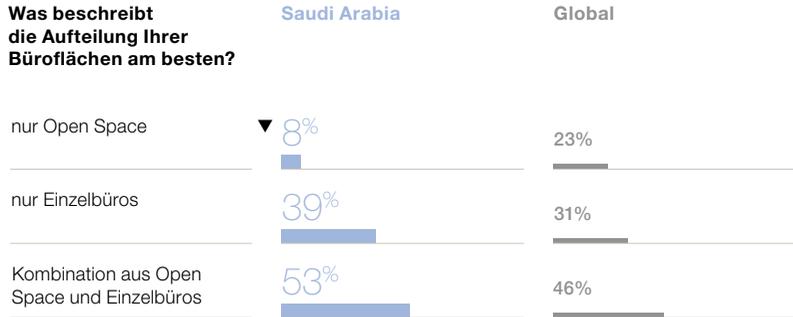
## Büroräume

### Aufteilung der Büroflächen

ABB. 1-SA

⊙ **beachtenswert:** Saudi Arabien verfügt über die geringste Anzahl an Open Spaces in der ganzen Studie.

#### Was beschreibt die Aufteilung Ihrer Büroflächen am besten?

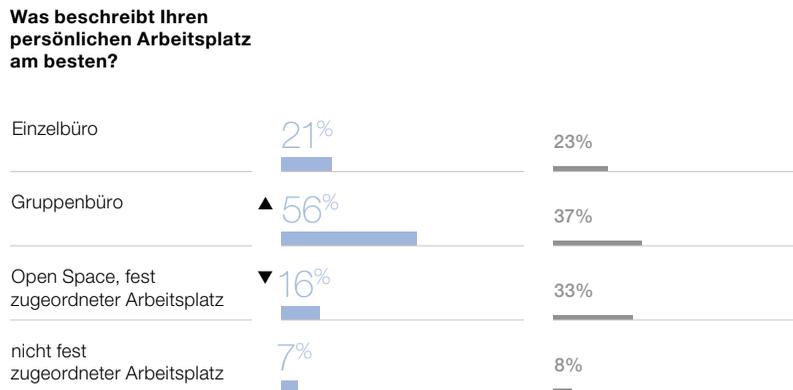


### Persönliche Arbeitsplätze

ABB. 2-SA

⊙ **beachtenswert:** Einzel- oder Gruppenbüros dominieren die Bürolandschaft in Saudi Arabien.

#### Was beschreibt Ihren persönlichen Arbeitsplatz am besten?

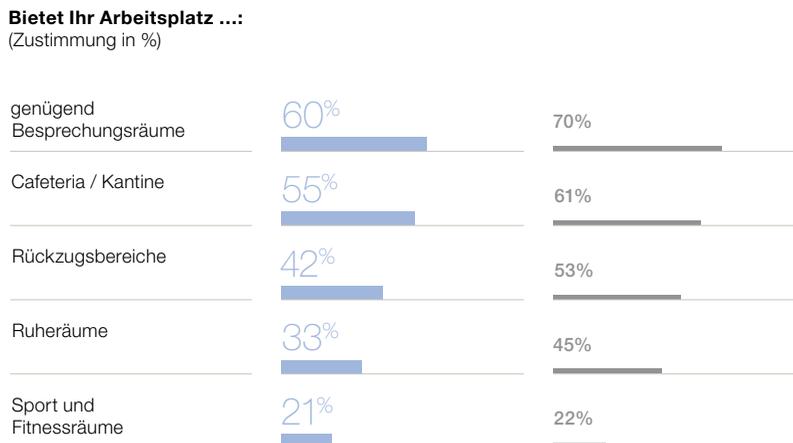


### Verfügbarkeit von gemeinsam genutzten Bereichen

ABB. 3-SA

⊙ **beachtenswert:** Beschäftigte in Saudi Arabien geben an, dass ihnen zu wenig Räume als Alternativen zu den fest zugeordneten Arbeitsplätzen zur Verfügung stehen.

#### Bietet Ihr Arbeitsplatz .... (Zustimmung in %)



▲ höchster Wert in der Studie  
▼ niedrigster Wert in der Studie

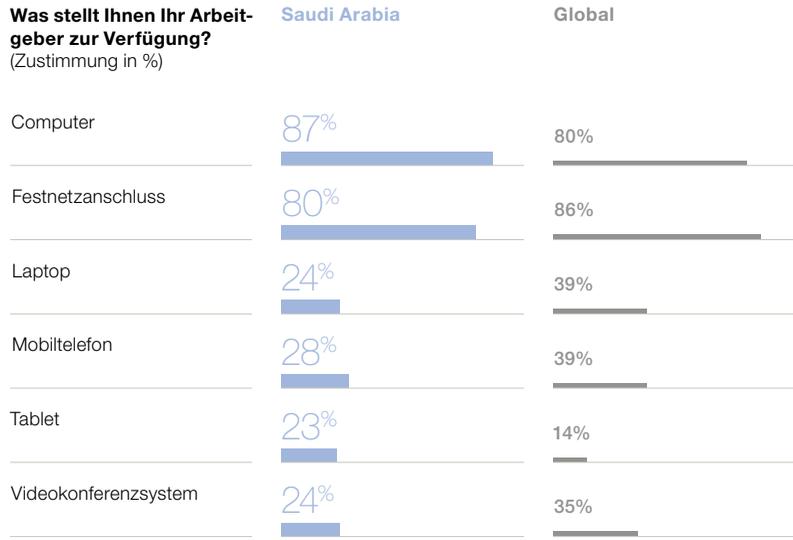
SA

## Technische Ausstattung + Fernarbeit

### Technische Ausstattung am Arbeitsplatz

ABB. 4-SA

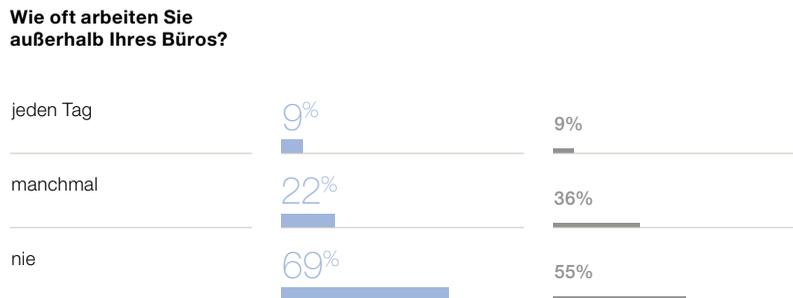
© **beachtenswert:** Eine mobile technische Ausstattung steht kaum zur Verfügung, doch eine signifikant überdurchschnittliche Anzahl an Mitarbeitern kann ihren eigenen Computer am Arbeitsplatz benutzen (s. Anhang D).



### Fernarbeit

ABB. 5-SA

© **beachtenswert:** Außerhalb des Büros zu arbeiten, ist in Saudi Arabien sehr unüblich. Nur in Frankreich ist dies noch weniger weit verbreitet.



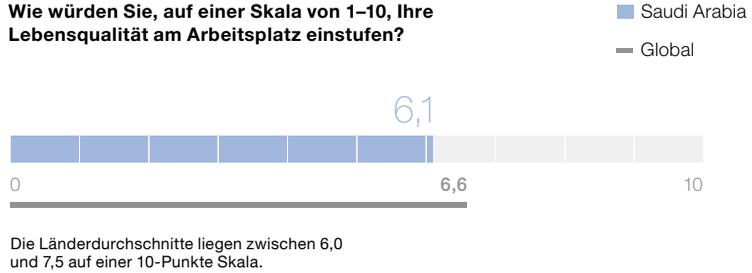
SA

## Wie sich Mitarbeiter fühlen

### Lebensqualität am Arbeitsplatz

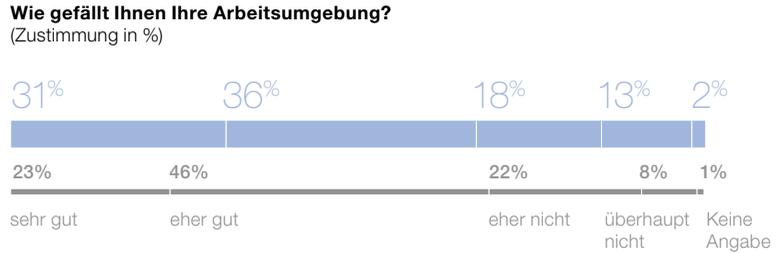
ABB. 6-SA

☉ **beachtenswert:** Beschäftigte in Saudi Arabien liegen bei der Frage nach der Lebensqualität am Arbeitsplatz – nach Frankreich – an zweitletzter Stelle.



### Wahrnehmung der Arbeitsumgebung

ABB. 7-SA



### Wahrnehmung der Unternehmenskultur

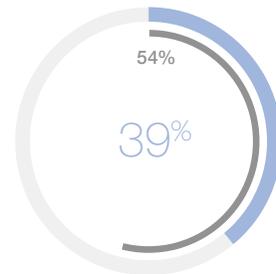
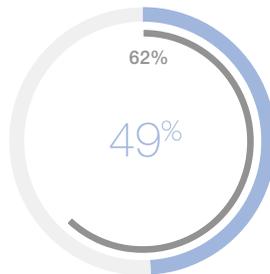
ABB. 8-SA

☉ **beachtenswert:** Beschäftigte in Saudi Arabien bewerten die Frage zur Unternehmenskultur unterdurchschnittlich gut, was auf eine unzureichende Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern schließen lässt.

**Würden Sie sagen, dass Ihr Unternehmen:** (Zustimmung in %)

Sie dazu animiert, die Initiative zu ergreifen

ein echtes Interesse am Wohlbefinden seiner Mitarbeiter hat



s. [Anhang J](#) für alle Kultur-Kriterien

## Der Zusammenhang zwischen Engagement und Zufriedenheit am Arbeitsplatz

Die Studienergebnisse belegen, dass Saudi Arabien über eine Kultur der Gegensätze verfügt – mit völlig unterschiedlichen Werten für Engagement und Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Auf der einen Seite sind 39 Prozent der Beschäftigten sehr motiviert und sehr zufrieden bzw. motiviert und zufrieden – fünf Prozent mehr als im weltweiten Durchschnitt. Auf der anderen Seite sind aber auch 46 Prozent sehr unmotiviert und sehr unzufrieden bzw. unmotiviert und unzufrieden, was das globale Mittel von 37 Prozent deutlich übersteigt. Darüber hinaus ist die Zahl der sehr unmotivierten und sehr unzufriedenen Beschäftigten doppelt so hoch wie im Durchschnitt. Die Gefahr, dass diese Gruppe ihre Kollegen negativ beeinflusst, ist enorm.

In besonderer Weise zu berücksichtigen ist die Tatsache, dass nur 49 Prozent der Beschäftigten in Saudi Arabien angeben, von ihrem Unternehmen dazu ermuntert zu werden, die Initiative zu ergreifen, und dass fast die Hälfte (47 Prozent) der Meinung ist, ihr Büro sei ein Ort, der sich weder zum Arbeiten eignet, noch ihrer Lebensweise entspricht. Dies kann zu brachliegenden Potenzialen und zu hoher Mitarbeiterfluktuation führen.

Ein Bereich, in dem saudische Unternehmen sofort aktiv werden können, sind beispielsweise die Sorgen der Mitarbeiter über ihre Arbeitsumgebungen: bspw. in Bezug auf Größe, Raumorganisation, Möblierung, Geräuschpegel und Individualisierungsmöglichkeiten ([s. Anhang D, K](#)). Beschäftigte bewerten auch den Stellenwert der Teamarbeit unterdurchschnittlich hoch und haben außerdem nicht das Gefühl, dass sich ihr Arbeitgeber um ihr Wohlbefinden kümmert. Gerade aus diesem Grund sollten Räume geschaffen werden, die Interaktionen fördern oder die sich für Pausen und zur Erholung eignen.

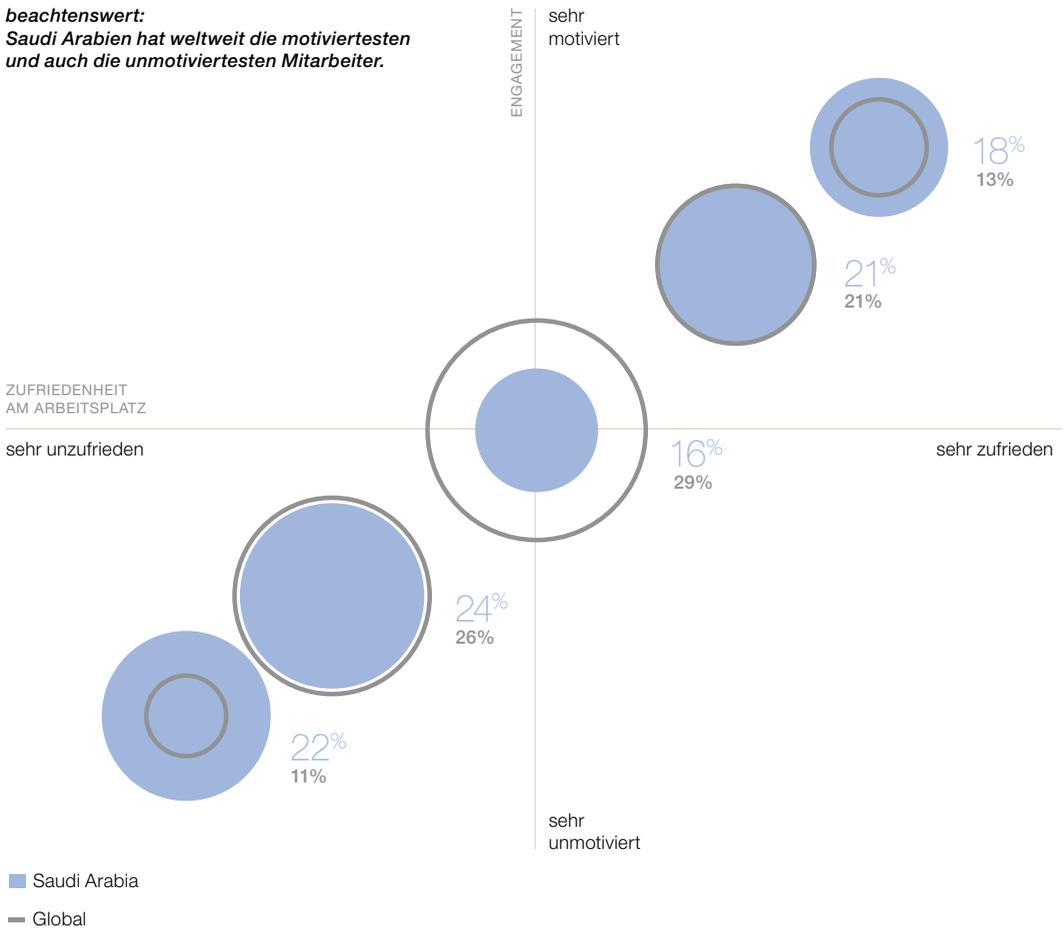
SA

➤ **Wie sich der Arbeitsplatz zur Steigerung des Mitarbeiterengagements einsetzen lässt, lesen Sie im Kapitel „Der resiliente Arbeitsplatz“ auf [S. 41](#).**

# Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz

ABB. 9-SA

© **beachtenswert:**  
*Saudi Arabien hat weltweit die motiviertesten und auch die unmotiviertesten Mitarbeiter.*



Diese Clusteranalyse basiert auf den Daten der folgenden beiden Seiten.

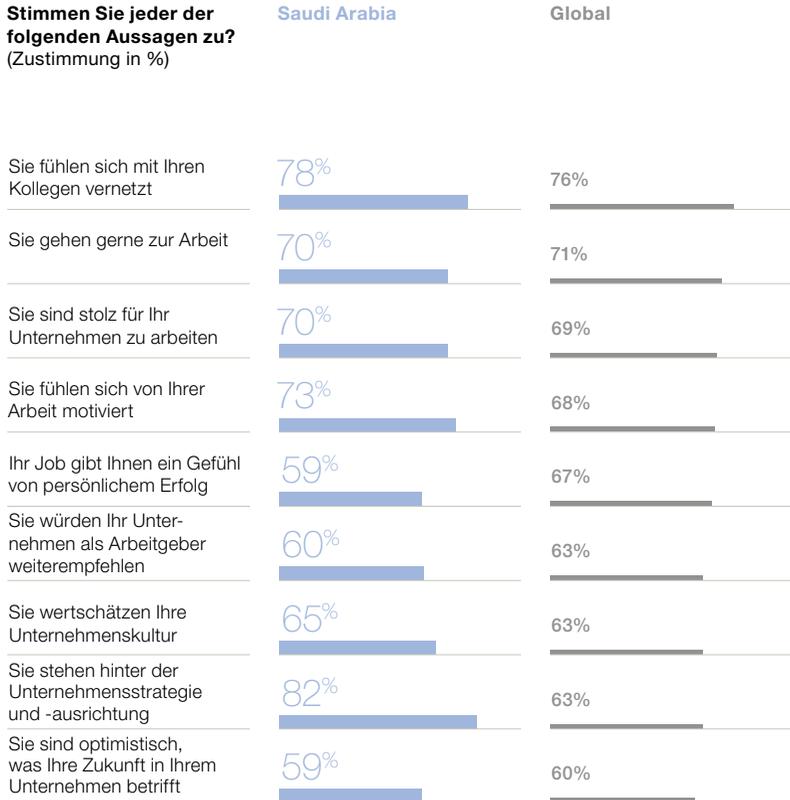
SA

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen

ABB. 10-SA

© **beachtenswert:** *Obwohl Beschäftigte in Saudi Arabien bei den meisten Bewertungskriterien ungefähr dem globalen Mittel entsprechen, liegen sie unter dem Durchschnitt, wenn sie gefragt werden, ob sie ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen würden, oder ob ihnen ihre Arbeitsstelle das Gefühl von persönlichem Erfolg gibt.*

**Stimmen Sie jeder der folgenden Aussagen zu?**  
(Zustimmung in %)



SA

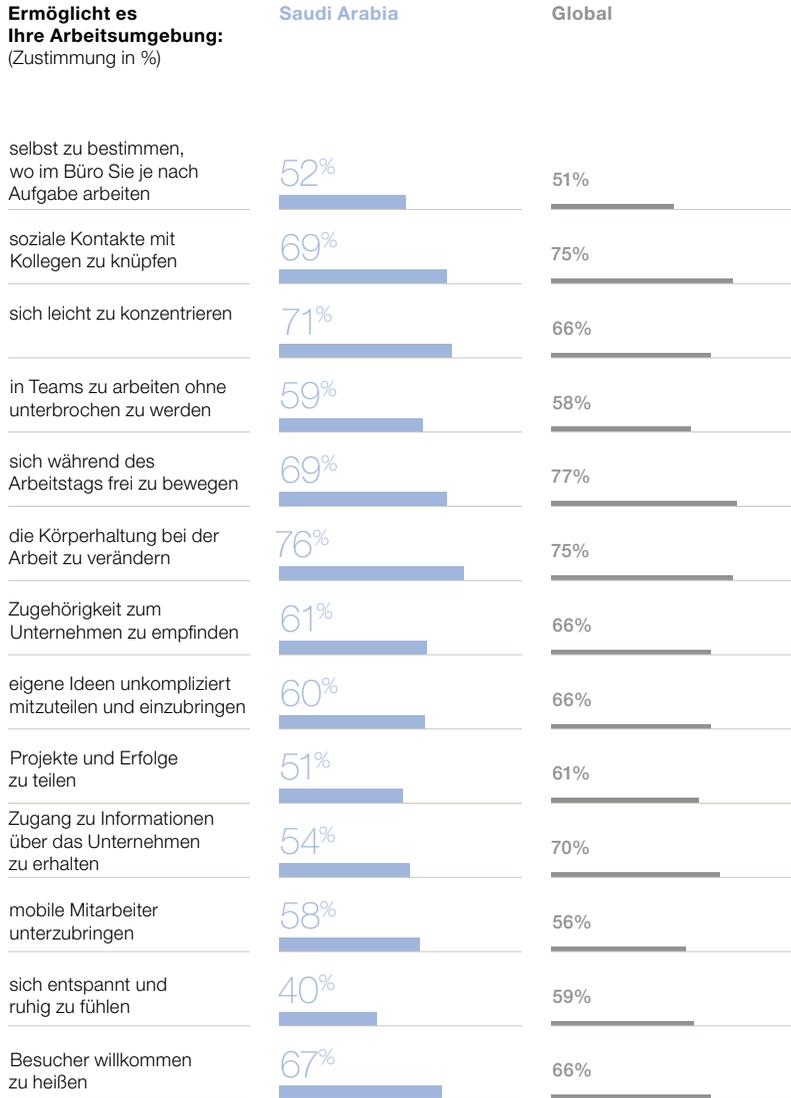
## Zufriedenheit am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung

ABB. 11-SA

© **beachtenswert:** Beschäftigte in Saudi Arabien nehmen ihren Arbeitsplatz unterschiedlich wahr. Anlass zur Sorge bieten etwa die Fragen, ob es Mitarbeitern möglich ist, Projekte und Erfolge zu teilen, sich frei am Arbeitsplatz zu bewegen, oder sich bei der Arbeit ruhig und entspannt zu fühlen.

### Ermöglicht es Ihre Arbeitsumgebung: (Zustimmung in %)



SA

# Spanien

ES

# Spanien



|                   |                            |                                      |       |     |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------------|-------|-----|
| Teilnehmer        | 803                        |                                      |       |     |
| Geschlecht        | 48%                        | 52%                                  |       |     |
|                   | männlich                   | weiblich                             |       |     |
| Alter             | 34%                        | 32%                                  | 24%   | 10% |
|                   | 18-34                      | 35-44                                | 45-54 | 55+ |
| Berufsbezeichnung | 5%                         | 29%                                  |       |     |
|                   | Senior Manager             | Manager                              |       |     |
|                   | 18%                        | 48%                                  |       |     |
|                   | Techniker / Sachbearbeiter | Büromitarbeiter + Service / Vertrieb |       |     |

## Der Arbeitsplatz in Spanien

51 Prozent der Büros in Spanien bieten eine Mischung aus Open Space und abgeschlossenen Büros – der höchste Wert aller europäischen Länder dieser Studie. In Spanien gibt es aber auch insgesamt mehr offene Arbeitsumgebungen als reine Einzelbürostrukturen, was als Trend hin zu neuen Arbeitsweisen gewertet werden kann. Einzelbüros bleiben vor allem für Führungskräfte wichtig. Dennoch arbeitet mehr als die Hälfte der spanischen Beschäftigten – mit oder ohne fest zugeordneten Arbeitsplatz – in einer offenen Arbeitsumgebung, wo üblicherweise vor allem Benches zur Verfügung stehen.

Spanische Beschäftigte berichten über die mangelnde Verfügbarkeit von gemeinsam genutzten Bereichen: z.B. Rückzugsräume, Besprechungsräume für externe Gäste oder mobile Mitarbeiter sowie Pausen- und Erholungsräume.

---

**Legende**◎ *beachtenswert*

▲ höchster Wert in der Studie

▼ niedrigster Wert in der Studie

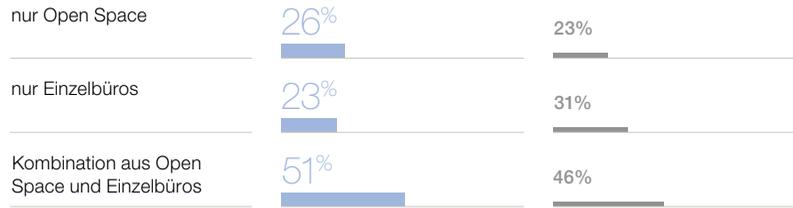
## Büroräume

### Aufteilung der Büroflächen

ABB. 1-ES

- ⊙ **beachtenswert:** Spanien verfügt im europäischen Vergleich über den höchsten Prozentsatz an Büros, die aus einer Kombination aus offenen Arbeitsumgebungen und abgeschlossenen Büros bestehen.

#### Was beschreibt die Aufteilung Ihrer Büroflächen am besten?

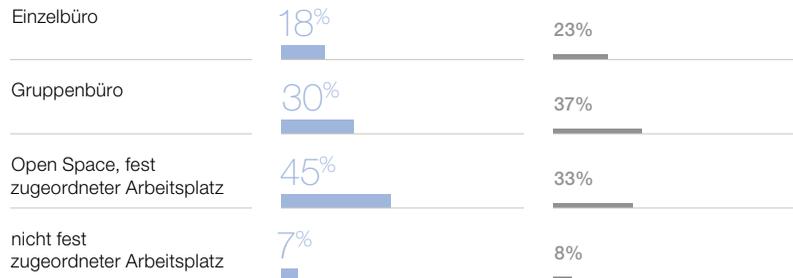


### Persönliche Arbeitsplätze

ABB. 2-ES

- ⊙ **beachtenswert:** Die Mehrheit der spanischen Mitarbeiter arbeitet – mit oder ohne fest zugeordneten Arbeitsplatz – im Open Space.

#### Was beschreibt Ihren persönlichen Arbeitsplatz am besten?

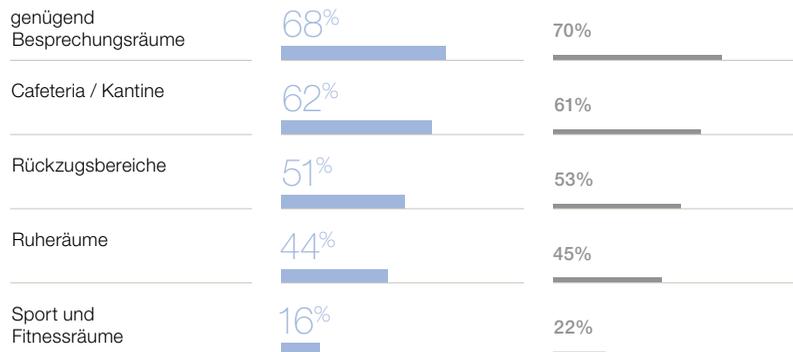


### Verfügbarkeit von gemeinsam genutzten Bereichen

ABB. 3-ES

- ⊙ **beachtenswert:** Spanischen Beschäftigten stehen weniger gemeinsam genutzte Bereiche zur Verfügung als im globalen Durchschnitt.

#### Bietet Ihr Arbeitsplatz .... (Zustimmung in %)

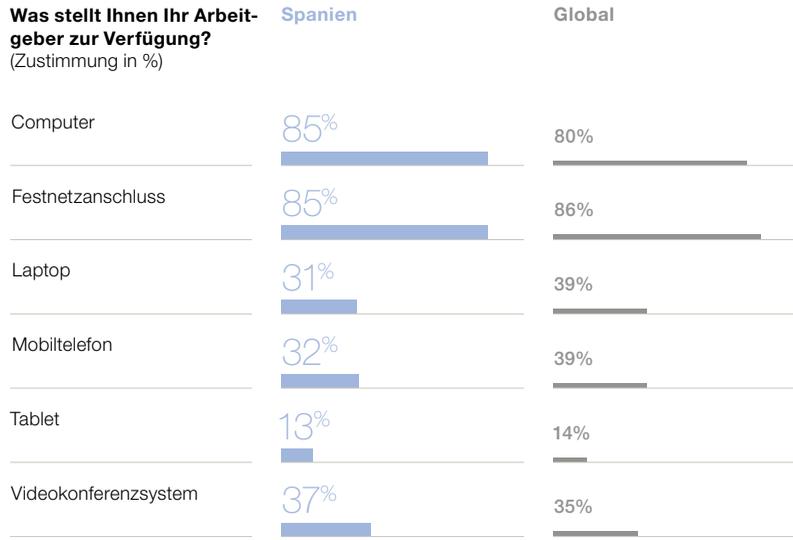


## Technische Ausstattung + Fernarbeit

### Technische Ausstattung am Arbeitsplatz

ABB. 4-ES

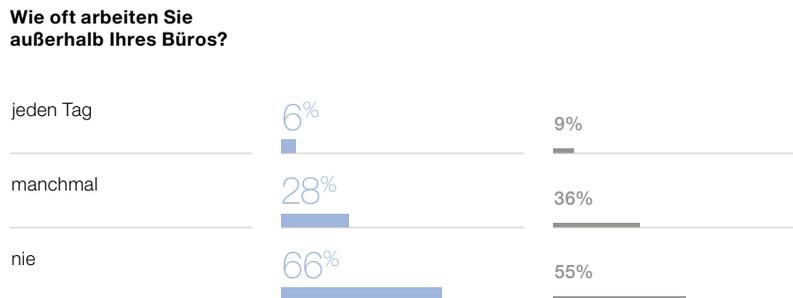
© **beachtenswert:** Weniger als einem Drittel der Beschäftigten wird von ihrem Arbeitgeber ein Laptop oder ein Mobiltelefon zur Verfügung gestellt.



### Fernarbeit

ABB. 5-ES

© **beachtenswert:** Die unzureichende Ausstattung mit mobilen Geräten steht in Spanien in direkter Verbindung zur Fernarbeit, die weit unter dem globalen Durchschnitt liegt.

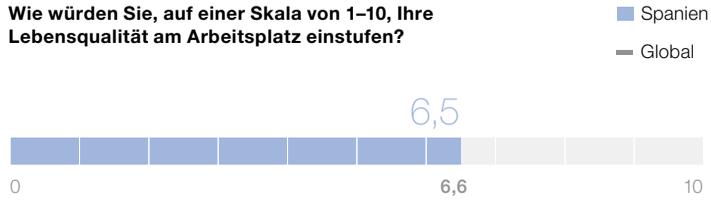


## Wie sich Mitarbeiter fühlen

### Lebensqualität am Arbeitsplatz

ABB. 6-ES

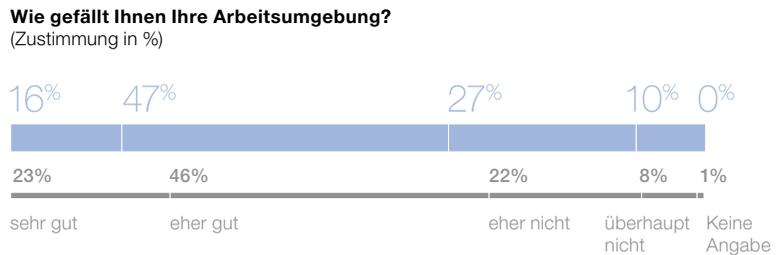
- beachtenswert:** Die Mehrheit der spanischen Mitarbeiter bewertet die Lebensqualität an ihrem Arbeitsplatz schlechter als der globale Durchschnitt.



Die Länderdurchschnitte liegen zwischen 6,0 und 7,5 auf einer 10-Punkte Skala.

### Wahrnehmung der Arbeitsumgebung

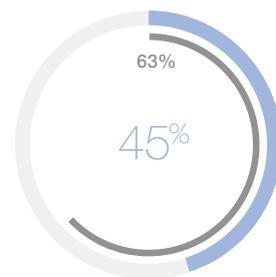
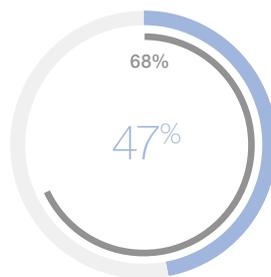
ABB. 7-ES



### Wahrnehmung der Unternehmenskultur

ABB. 8-ES

- beachtenswert:** In Bezug auf die Unternehmenskultur bewerten spanische Beschäftigte ihre Unternehmen schlechter als der weltweite Durchschnitt. Am niedrigsten sind die Bewertungen bei den Fragen, ob die Arbeitgeber die Zusammenarbeit fördern und ob sie das Beste aus ihren Mitarbeitern herauszuholen versuchen.



s. [Anhang J](#) für alle Kultur-Kriterien

## Der Zusammenhang zwischen Engagement und Zufriedenheit am Arbeitsplatz

Wie in Frankreich und Belgien ist auch in Spanien das Engagement und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz eher niedrig ausgeprägt. Nur sieben Prozent der Beschäftigten sind sehr motiviert, während der Prozentsatz an sehr unmotivierten Mitarbeitern doppelt so hoch ist. Spanische Studienteilnehmer rangieren bei allen Fragen zum Engagement unter dem globalen Durchschnitt. Besonders alarmierend ist die Tatsache, dass sie im Vergleich zu allen anderen Befragten dieser Studie auf dem letzten Platz liegen, wenn es darum geht, von der Arbeit motiviert zu werden, die Unternehmenskultur wertzuschätzen oder hinter der Unternehmensstrategie und -ausrichtung zu stehen (s. [Abb. 10-ES](#)).

Spanien liegt auch bei allen Fragen zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz deutlich unter dem weltweiten Durchschnitt. Dabei ist beachtenswert, dass nur wenige spanische Mitarbeiter selbst bestimmen können, wo im Büro sie je nach Aufgabe arbeiten wollen. Im internationalen Vergleich verfügen sie auch nur selten über die Möglichkeit, sich während des Arbeitstags frei zu bewegen. Hinzu kommt

eine unterdurchschnittlich gute Ausstattung mit mobilen Geräten, sodass die Studienergebnisse am Ende darauf hinweisen, dass viele Beschäftigte die meiste Zeit am Schreibtisch verbringen und auch sonst nur wenige Auswahl- und Entscheidungsmöglichkeiten haben.

Bei der Verbesserung von Engagement und Arbeitsplatzzufriedenheit gibt es enorme Spielräume. Unternehmen können beispielsweise teamorientiertere Arbeitsweisen etablieren oder ihre Büros offener und kommunikativer gestalten und den Mitarbeitern dadurch vielfältigere Arbeitsplätze bieten. Ebenso sollten sie das Bedürfnis nach mehr Rückzugsmöglichkeiten berücksichtigen, damit sie konzentriert und störungsfrei mit Kollegen zusammenarbeiten können. Diese Maßnahmen erscheinen unerlässlich, um das Potenzial der spanischen Mitarbeiter, die für neue Arbeitsweisen bereit sind, voll auszuschöpfen.

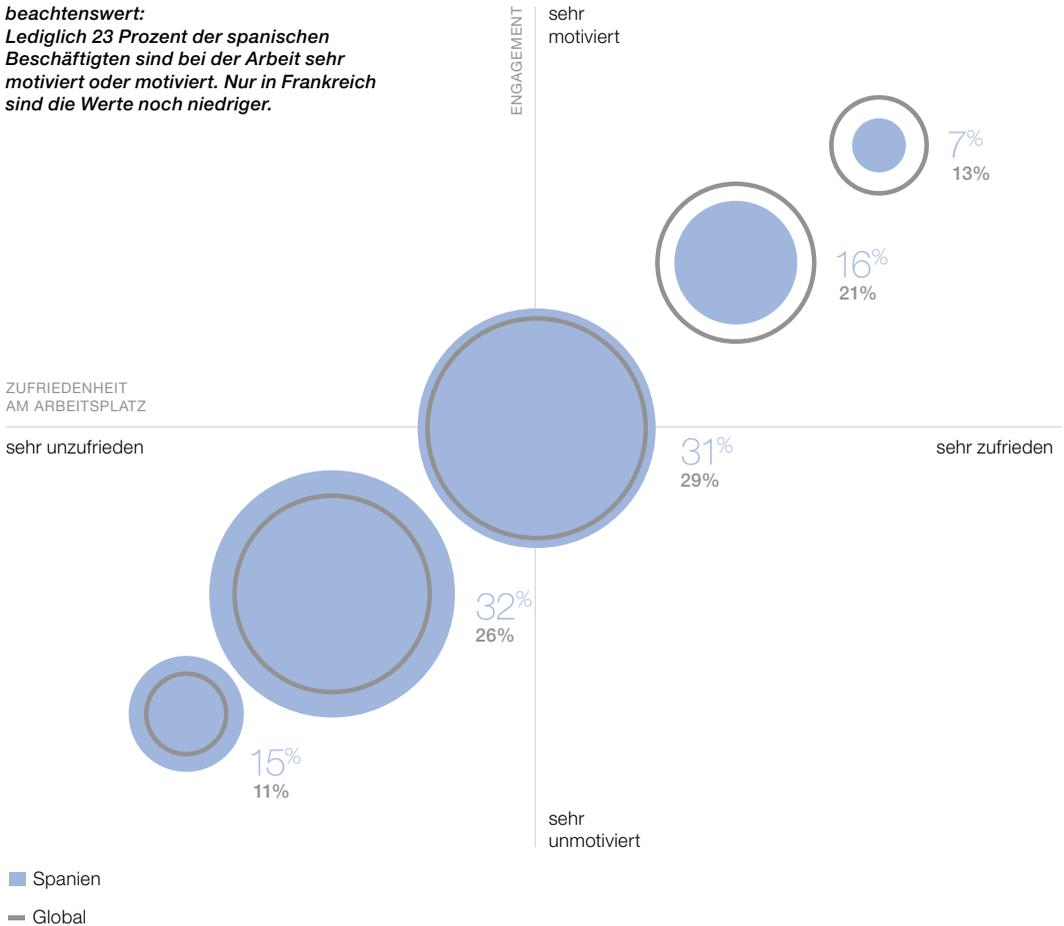
ES

➤ **Wie sich der Arbeitsplatz zur Steigerung des Mitarbeiterengagements einsetzen lässt, lesen Sie im Kapitel „Der resiliente Arbeitsplatz“ auf [S. 41](#).**

# Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz

ABB. 9-ES

© **beachtenswert:**  
*Lediglich 23 Prozent der spanischen Beschäftigten sind bei der Arbeit sehr motiviert oder motiviert. Nur in Frankreich sind die Werte noch niedriger.*



Diese Clusteranalyse basiert auf den Daten der folgenden beiden Seiten.

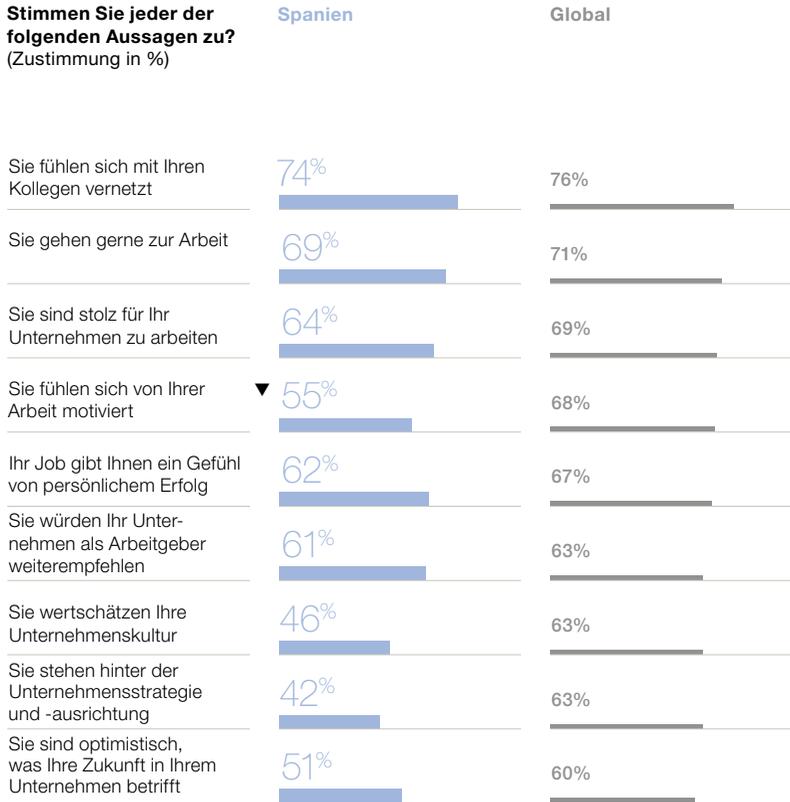
## Engagement am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen

ABB. 10-ES

© **beachtenswert:**  
*In allen Fragen zur Mitarbeitermotivation liegen die Bewertungen der spanischen Mitarbeiter unter dem globalen Durchschnitt.*

**Stimmen Sie jeder der folgenden Aussagen zu?**  
 (Zustimmung in %)



ES

▼ niedrigster Wert in der Studie

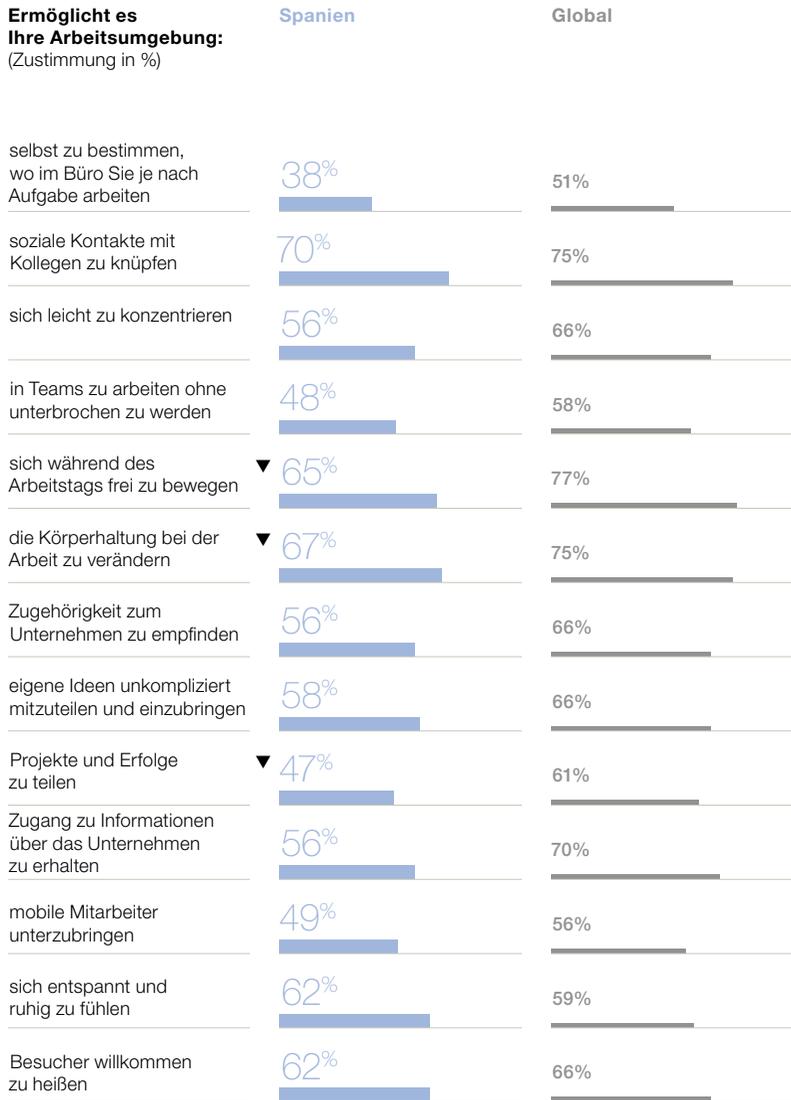
## Zufriedenheit am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung

ABB. 11-ES

© **beachtenswert:** *Mit einer Ausnahme bewerten spanische Mitarbeiter alle Fragen zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz im Ländervergleich unterdurchschnittlich gut. Besonders besorgniserregend ist die niedrigste Bewertung bei der Möglichkeit, sich während des Arbeitstags frei bewegen und auch die Körperhaltung immer wieder verändern zu können.*

**Ermöglicht es Ihre Arbeitsumgebung:**  
(Zustimmung in %)



ES

▼ niedrigster Wert in der Studie

SÜDAFRIKA

# Südafrika

ZA

# Südafrika



|                   |                            |                                      |       |     |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------------|-------|-----|
| Teilnehmer        | 802                        |                                      |       |     |
| Geschlecht        | 47%                        | 53%                                  |       |     |
|                   | männlich                   | weiblich                             |       |     |
| Alter             | 46%                        | 31%                                  | 18%   | 5%  |
|                   | 18-34                      | 35-44                                | 45-54 | 55+ |
| Berufsbezeichnung | 9%                         | 22%                                  |       |     |
|                   | Senior Manager             | Manager                              |       |     |
|                   | 26%                        | 43%                                  |       |     |
|                   | Techniker / Sachbearbeiter | Büromitarbeiter + Service / Vertrieb |       |     |

ZA

## Der Arbeitsplatz in Südafrika

Die Büros in Südafrika sind deutlich offener strukturiert als in den meisten anderen Ländern der Welt. In dieser Kategorie rangiert Südafrika nach Großbritannien auf Platz zwei ([s. Anhang A für globale Vergleiche](#)). Entsprechend verfügt die Mehrheit der Mitarbeiter über einen fest zugeordneten Arbeitsplatz in einer offenen Arbeitsumgebung. Ebenso wie in den USA, Kanada, Großbritannien und Spanien arbeitet fast die Hälfte der Beschäftigten Südafrikas in Open Spaces. Diese Gruppe von Ländern verzeichnet insgesamt die meisten Mitarbeiter in offenen Arbeitsumgebungen. Interessanterweise ist die Arbeitsplatzzufriedenheit in Südafrika, den USA und Kanada höher ([s. Anhang N](#)) – wahrscheinlich deshalb, weil es mit Blick auf die Zufriedenheit nicht nur darauf ankommt, dass es Open Spaces gibt, sondern auch darauf, wie sie konzipiert sind.

Die meisten südafrikanischen Büros verfügen über gemeinsam genutzte Bereiche, in die sich die Mitarbeiter zurückziehen oder sich mit Kollegen treffen können. Diese Vielfalt an Räumen wirkt sich auf die in der Kategorie Zufriedenheit insgesamt positiv bewerteten Fragen aus ([s. Abb. 11-ZA](#)). Kantinen oder Cafeterias werden von Unternehmen eher weniger oft angeboten.

ZA

### Legende

◎ *beachtenswert*

▲ höchster Wert in der Studie

▼ niedrigster Wert in der Studie

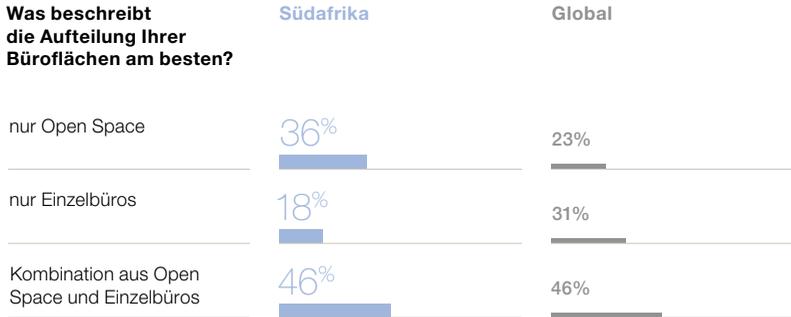
## Büroräume

### Aufteilung der Büroflächen

ABB. 1-ZA

- ☉ **beachtenswert:**  
In Südafrika arbeiten deutlich weniger Menschen in abgeschlossenen Büros als im globalen Durchschnitt.

#### Was beschreibt die Aufteilung Ihrer Büroflächen am besten?

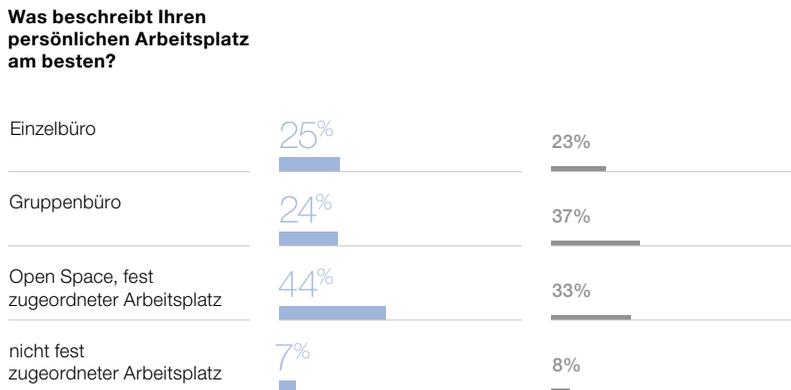


### Persönliche Arbeitsplätze

ABB. 2-ZA

- ☉ **beachtenswert:**  
In Südafrika machen Gruppenbüros – im Vergleich zum Rest der Welt – einen relativ geringen Teil der Bürolandschaft aus.

#### Was beschreibt Ihren persönlichen Arbeitsplatz am besten?

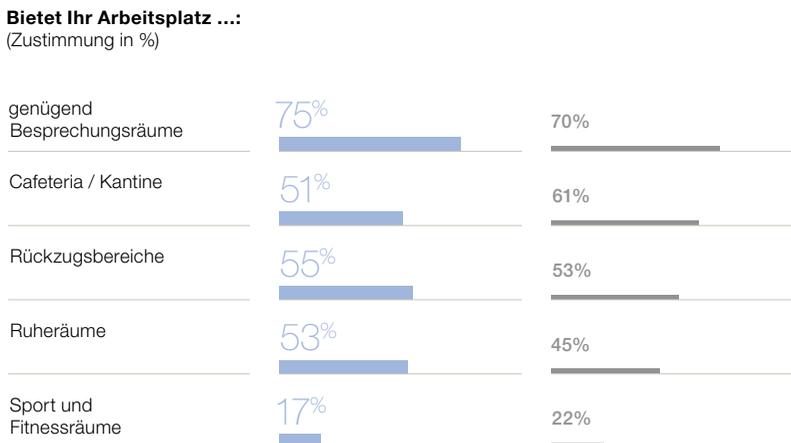


### Verfügbarkeit von gemeinsam genutzten Bereichen

ABB. 3-ZA

- ☉ **beachtenswert:**  
Die meisten Beschäftigten in Südafrika geben an, Besprechungsräume, Rückzugs- und Ruhebereiche zur Verfügung zu haben.

#### Bietet Ihr Arbeitsplatz ...: (Zustimmung in %)



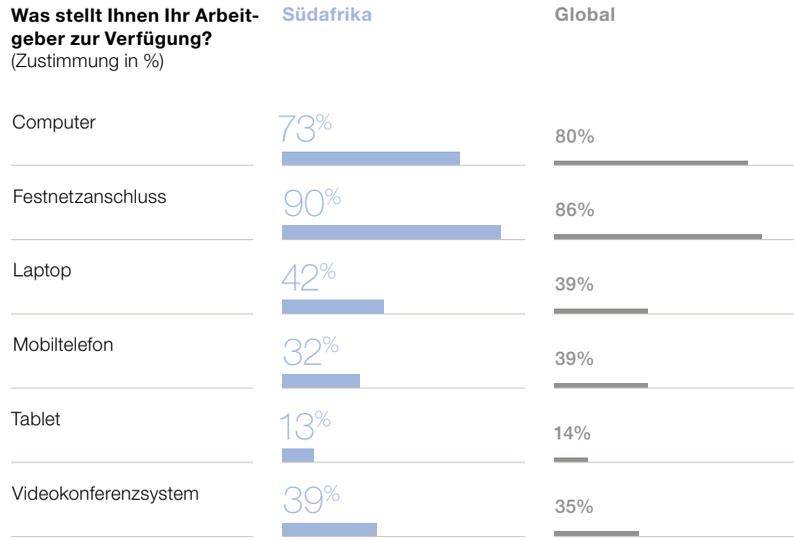
ZA

## Technische Ausstattung + Fernarbeit

### Technische Ausstattung am Arbeitsplatz

ABB. 4-ZA

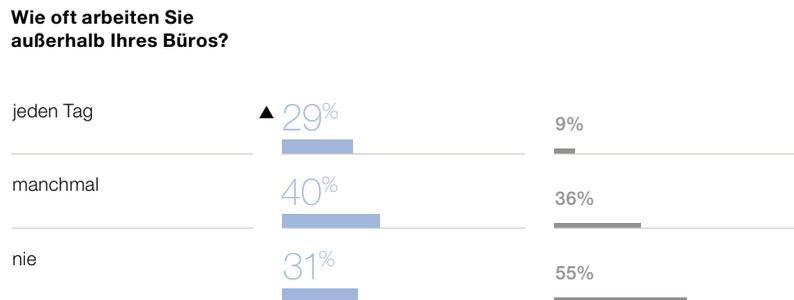
- © **beachtenswert:** Im Ländervergleich nutzen Beschäftigte in Südafrika fest installierte Computer eher seltener, während sie etwas häufiger Laptops einsetzen – dies zeigt auf, dass Mitarbeiter nach mobileren Arbeitsweisen verlangen. Dennoch sind Festnetzanschlüsse noch immer am weitesten verbreitet. Mobiltelefone sind dagegen weniger oft verfügbar, was die Möglichkeiten der Mitarbeiter einschränkt.



### Fernarbeit

ABB. 5-ZA

- © **beachtenswert:** In Südafrika arbeiten deutlich mehr Menschen außerhalb ihres Büros als im globalen Mittel. Der Grund dafür ist vermutlich die Tatsache, dass 63 Prozent der Mitarbeiter ihren eigenen Computer zum Arbeiten nutzen dürfen (s. [Anhang D](#)).



ZA

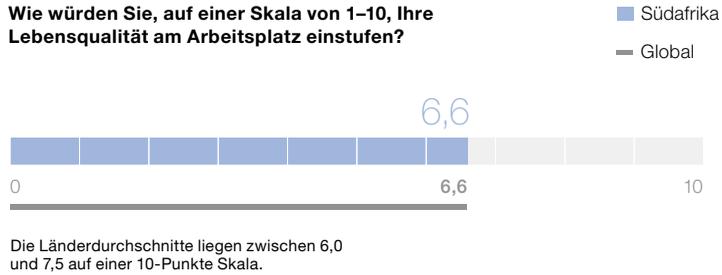
▲ höchster Wert in der Studie

## Wie sich Mitarbeiter fühlen

### Lebensqualität am Arbeitsplatz

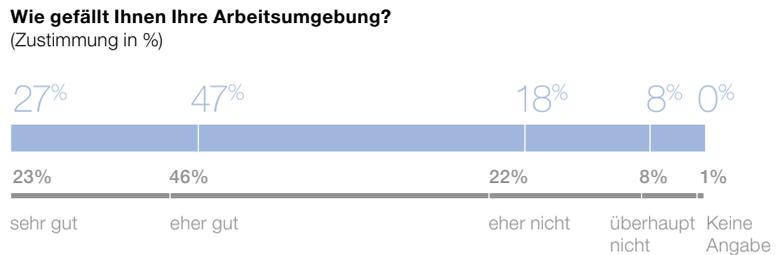
ABB. 6-ZA

- beachtenswert:** Die Lebensqualität am Arbeitsplatz wird in Südafrika im Ländervergleich durchschnittlich bewertet.



### Wahrnehmung der Arbeitsumgebung

ABB. 7-ZA



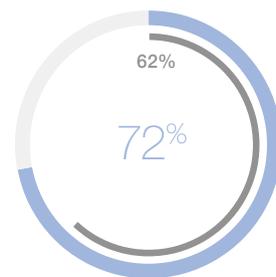
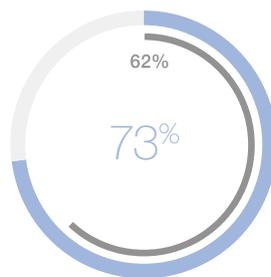
### Wahrnehmung der Unternehmenskultur

ABB. 8-ZA

- beachtenswert:** Bei Fragen zur Wahrnehmung der Unternehmenskultur liegen südafrikanische Unternehmen über dem globalen Mittel.

**Würden Sie sagen, dass Ihr Unternehmen:** (Zustimmung in %)

- großen Wert auf die Gesundheit und Sicherheit seiner Beschäftigten legt
- Sie dazu animiert, die Initiative zu ergreifen



s. [Anhang J](#) für alle Kultur-Kriterien

## Der Zusammenhang zwischen Engagement und Zufriedenheit am Arbeitsplatz

Die in Südafrika insgesamt positiv wahrgenommenen Arbeitsplätze bewirken ein überdurchschnittlich hohes Engagement – dieses Land verfügt über die vierthöchste Zahl an sehr motivierten Mitarbeitern in dieser Studie. Die Südafrikaner sind insbesondere stolz darauf, für ihr Unternehmen zu arbeiten, sie wertschätzen die Unternehmenskultur und stehen hinter der Unternehmensausrichtung. Außer bei der Frage, ob sie selbst bestimmen können, wo im Büro sie je nach Aufgabe arbeiten wollen, liegen sie in allen Punkten über dem globalen Durchschnitt (s. [Abb. 11-ZA](#)). Dies bietet die Möglichkeit, die Zufriedenheit insgesamt zu verbessern und trägt vielleicht dazu bei, dass weniger Mitarbeiter das Büro verlassen, um anderswo zu arbeiten.

Neben den vielen positiven Bewertungen zeigen die Studienergebnisse auch auf, wo es Raum für Verbesserungen gibt. Mit Ausnahme des signifikant besseren Zugangs zu Informationen über das Unternehmen liegen einige Bewertungen südafrikanischer Beschäftigter nur leicht über dem globalen Mittel. Den Mitarbeitern mehr mobile Geräte zur Verfügung zu stellen, würde es ihnen ermöglichen, an den unterschiedlichsten Orten innerhalb des Büros zu arbeiten, ohne den Kontakt zu Kollegen und Informationen zu verlieren. Darüber hinaus könnten Unternehmen mehr Bereiche für Teams, für den sozialen Austausch, zur Erholung und zum konzentrieren Arbeiten anbieten. Dies würde den Beschäftigten mehr Wahl- und Entscheidungsmöglichkeiten bieten und ihr Engagement weiter erhöhen.

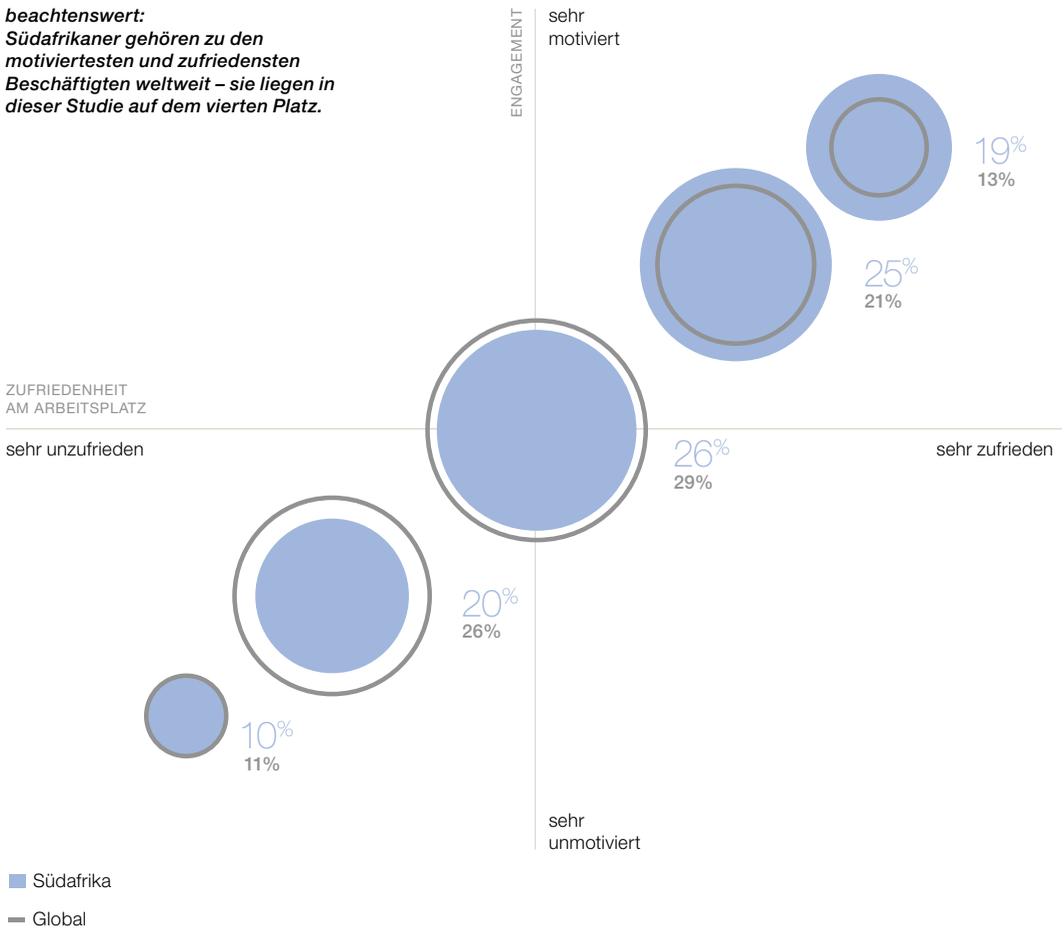
ZA

► **Wie sich der Arbeitsplatz zur Steigerung des Mitarbeiterengagements einsetzen lässt, lesen Sie im Kapitel „Der resiliente Arbeitsplatz“ auf [S. 41](#).**

# Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz

ABB. 9-ZA

© **beachtenswert:**  
Südafrikaner gehören zu den  
motiviertesten und zufriedensten  
Beschäftigten weltweit – sie liegen in  
dieser Studie auf dem vierten Platz.



Diese Clusteranalyse basiert auf den Daten  
der folgenden beiden Seiten.

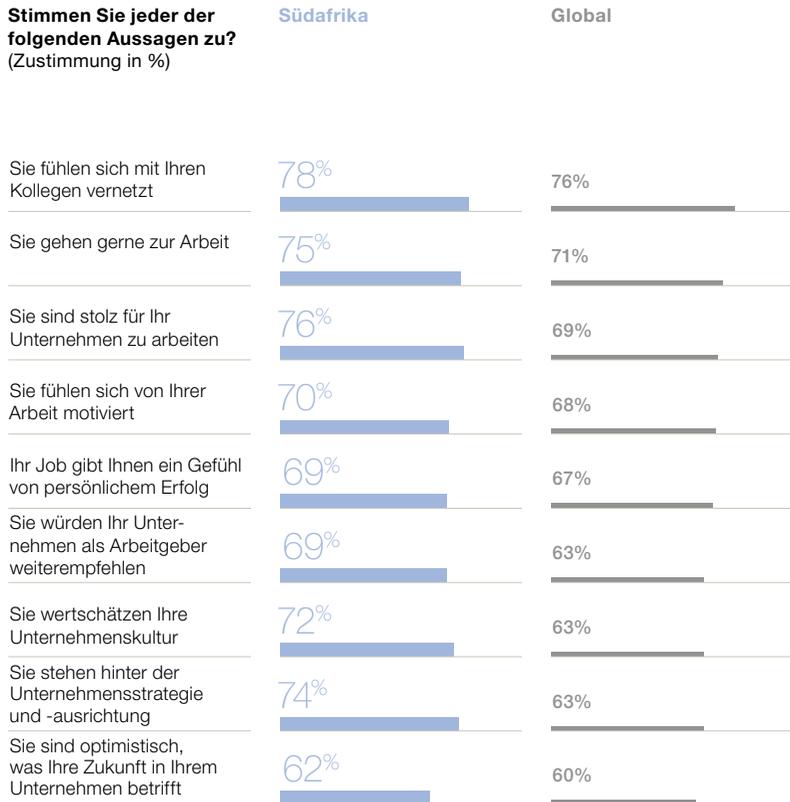
## Engagement am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen

ABB. 10-ZA

© **beachtenswert:**  
Die Südafrikaner liegen in ihren Bewertungen bei fast allen Fragen über dem globalen Durchschnitt.

**Stimmen Sie jeder der folgenden Aussagen zu?**  
(Zustimmung in %)



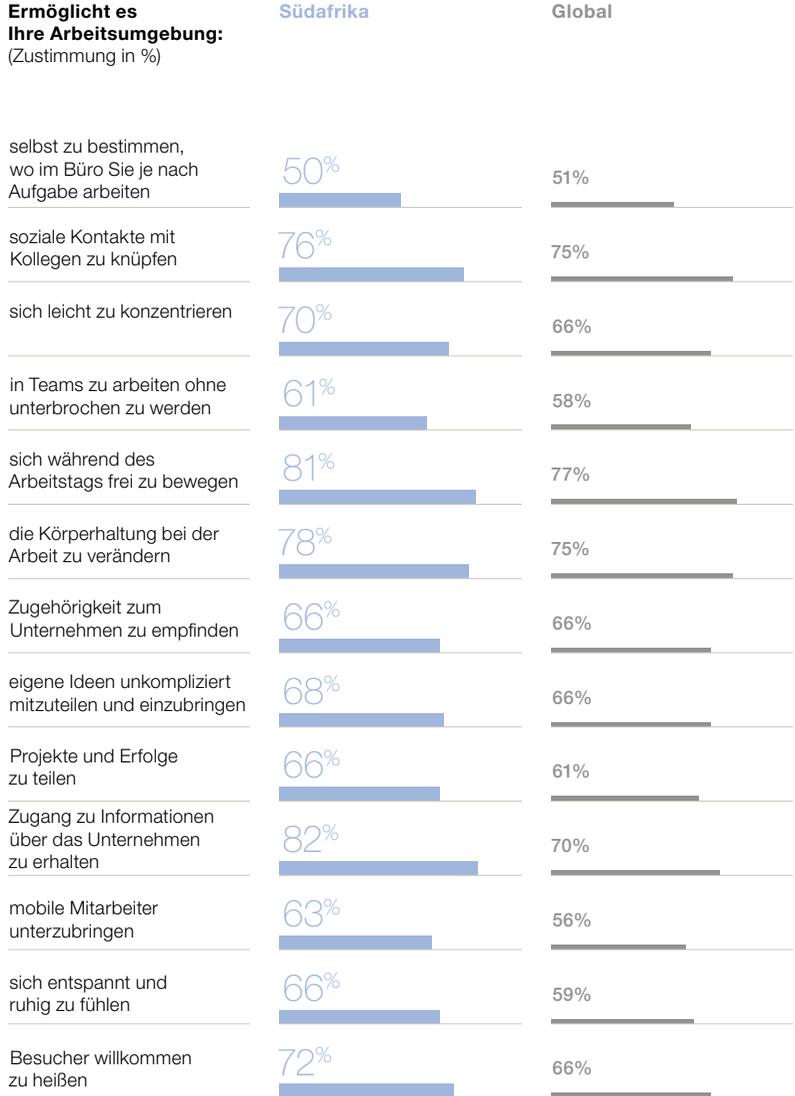
## Zufriedenheit am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung

ABB. 11-ZA

© **beachtenswert:** *Südafrikanische Mitarbeiter bewerten in allen Fragen ungefähr im bzw. leicht über dem globalen Mittel.*

**Ermöglicht es Ihre Arbeitsumgebung:**  
(Zustimmung in %)



ZA

# Türkei



# Türkei



|                   |                            |                                      |       |     |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------------|-------|-----|
| Teilnehmer        | 802                        |                                      |       |     |
| Geschlecht        | 69%                        | 31%                                  |       |     |
|                   | männlich                   | weiblich                             |       |     |
| Alter             | 57%                        | 30%                                  | 12%   | 1%  |
|                   | 18-34                      | 35-44                                | 45-54 | 55+ |
| Berufsbezeichnung | 10%                        | 26%                                  |       |     |
|                   | Senior Manager             | Manager                              |       |     |
|                   | 15%                        | 49%                                  |       |     |
|                   | Techniker / Sachbearbeiter | Büromitarbeiter + Service / Vertrieb |       |     |

## Der Arbeitsplatz in der Türkei

Die meisten türkischen Arbeitsplätze befinden sich in traditionellen Bürostrukturen. Trotz der signifikanten Unterschiede zwischen einheimischen und internationalen Unternehmen überwiegen abgeschlossene Büros (41 Prozent). Mit nur 19 Prozent sind offene Arbeitsumgebungen im internationalen Vergleich am wenigsten weit verbreitet. 40 Prozent der Büros verfügen über einen Mix aus offenen Arbeitsumgebungen und abgeschlossenen Büroräumen.

Die große Mehrheit der Beschäftigten arbeitet entweder in Einzelbüros (27 Prozent) oder in Gruppenbüros (47 Prozent). Im Ländervergleich zeigen diese Zahlen, dass viele türkische Büros nach wie vor sehr traditionell strukturiert sind. In einigen Teilen der Türkei, am häufigsten in Istanbul, haben Steelcase Forscher einen klaren Trend zu offenen Arbeitsumgebungen entdeckt, die die Teamarbeit und den informellen Austausch unter Kollegen unterstützen. Die Mehrheit der türkischen Beschäftigten berichtet dennoch, dass ihr nur wenige gemeinsam genutzte Bereiche für konzentriertes Arbeiten oder zur Regeneration zur Verfügung stehen.

### Legende

◎ *beachtenswert*

▲ höchster Wert in der Studie

▼ niedrigster Wert in der Studie

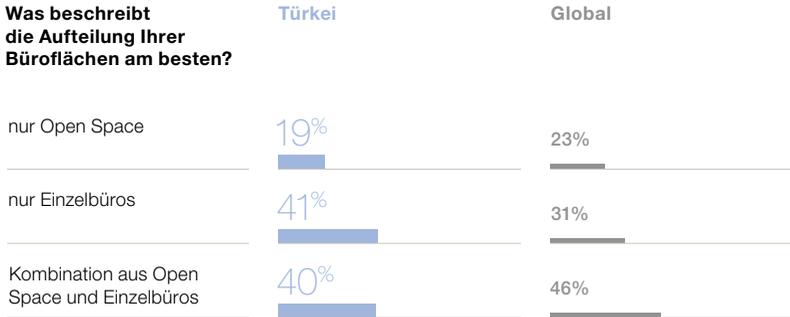
## Büroräume

### Aufteilung der Büroflächen

ABB. 1-TR

- ☉ **beachtenswert:** *Open Spaces sind in der Türkei eher unüblich, aber viele Büroflächen sind eine Kombination aus Open Space und Einzelbüros.*

#### Was beschreibt die Aufteilung Ihrer Büroflächen am besten?

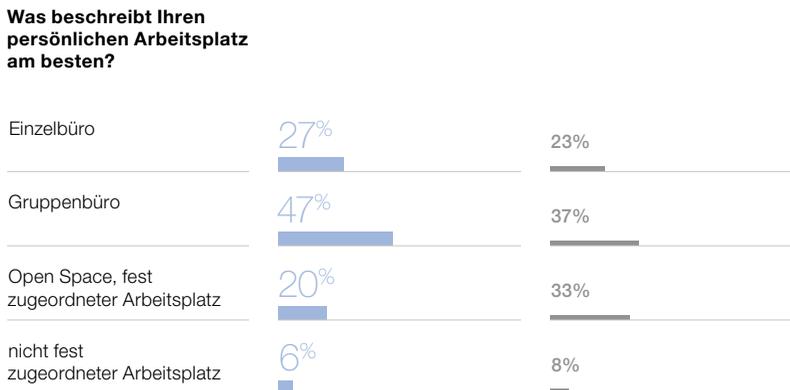


### Persönliche Arbeitsplätze

ABB. 2-TR

- ☉ **beachtenswert:** *Fast drei Viertel aller Beschäftigten in der Türkei arbeiten in Einzel- oder Gruppenbüros.*

#### Was beschreibt Ihren persönlichen Arbeitsplatz am besten?

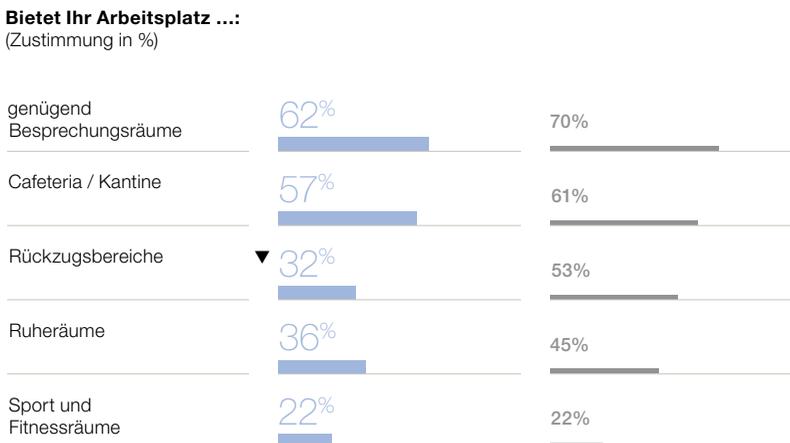


### Verfügbarkeit von gemeinsam genutzten Bereichen

ABB. 3-TR

- ☉ **beachtenswert:** *Türkische Mitarbeiter bewerten die Verfügbarkeit von zusätzlichen Räumen zur besseren Konzentration oder Entspannung schlechter als der globale Durchschnitt.*

#### Bietet Ihr Arbeitsplatz .... (Zustimmung in %)



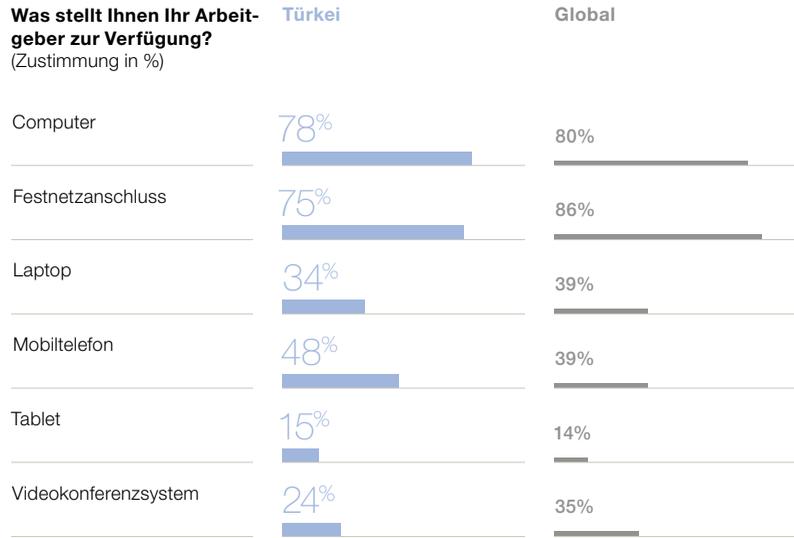
▼ niedrigster Wert in der Studie

## Technische Ausstattung + Fernarbeit

### Technische Ausstattung am Arbeitsplatz

ABB. 4-TR

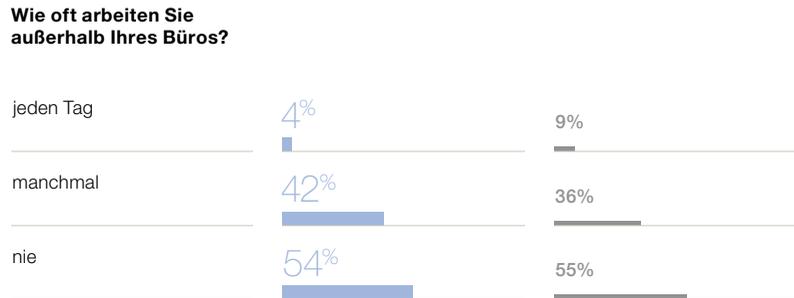
© **beachtenswert:** Fast die Hälfte der türkischen Beschäftigten nutzen Mobiltelefone, die vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt wurden – der dritthöchste Wert in dieser Studie.



### Fernarbeit

ABB. 5-TR

© **beachtenswert:** Fast die Hälfte der Mitarbeiter kann manchmal außerhalb des Büros arbeiten, was – in Kombination mit den vom Arbeitgeber bereitgestellten Mobiltelefonen – eine Tendenz zu größerer Mobilität aufzeigt.

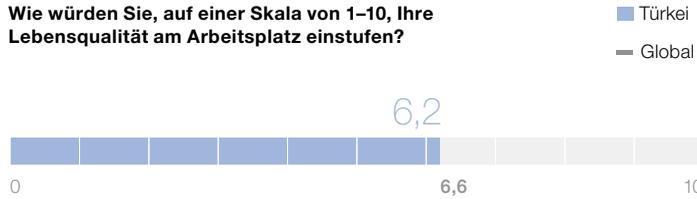


## Wie sich Mitarbeiter fühlen

### Lebensqualität am Arbeitsplatz

ABB. 6-TR

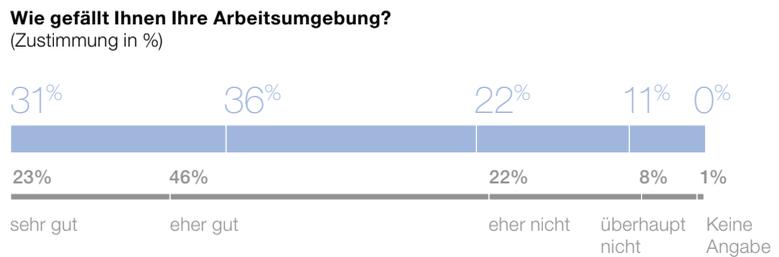
- beachtenswert:**  
*Die Türkei liegt bei der Bewertung der Lebensqualität am Arbeitsplatz unter dem globalen Durchschnitt – auf gleicher Höhe mit Polen. Nur in Frankreich und Saudi Arabien bewerten die Befragten noch schlechter.*



Die Länderdurchschnitte liegen zwischen 6,0 und 7,5 auf einer 10-Punkte Skala.

### Wahrnehmung der Arbeitsumgebung

ABB. 7-TR



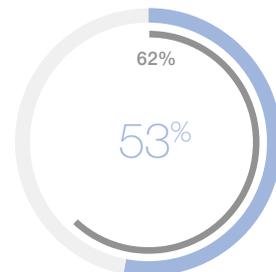
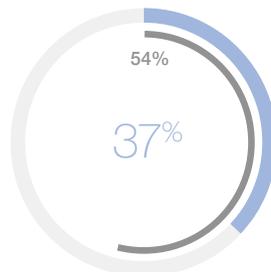
### Wahrnehmung der Unternehmenskultur

ABB. 8-TR

- beachtenswert:**  
*Wichtige Aspekte der Unternehmenskultur zeigen Möglichkeiten für Verbesserungen auf.*

**Würden Sie sagen, dass Ihr Unternehmen:**  
(Zustimmung in %)

- ein echtes Interesse am Wohlbefinden seiner Mitarbeiter hat
- Sie dazu anmietet, die Initiative zu ergreifen



s. [Anhang J](#) für alle Kultur-Kriterien

## Der Zusammenhang zwischen Engagement und Zufriedenheit am Arbeitsplatz

Engagement und die Arbeitsplatzzufriedenheit der türkischen Beschäftigten liegt ungefähr im internationalen Durchschnitt, zeigt aber auch weniger neutrale und mehr unmotivierte Mitarbeiter. Die Meinungen der Studienteilnehmer weichen in vielen Fragekategorien stark voneinander ab, was darauf hinweist, dass sie von den unterschiedlichsten Erfahrungen am Arbeitsplatz geprägt sind. Obwohl sie die Unternehmenskultur mehr wertschätzen als der Durchschnitt, bewerten sie alle anderen Fragen eher weniger positiv.

Türkische Beschäftigte geben in Bezug auf ihren Arbeitsplatz positive wie auch negative Bewertungen. Einerseits zählt die Türkei zu den Ländern, deren Unternehmen Mitarbeitern am wenigsten Möglichkeiten zum sozialen Austausch und zu einer entspannten informellen Kommunikation mit Kollegen bieten. Andererseits haben Mitarbeiter große Spielräume, selbst zu bestimmen, wo im Büro sie arbeiten wollen – und das, obwohl sie zugleich sagen, dass ihnen zu wenig gemeinsam

nutzbare Bereiche zur Verfügung stehen ([s. Abb. 3-TR](#)). Dieser Widerspruch scheint aus dem wachsenden Trend zu mehr offenen Arbeitsumgebungen in Istanbul zu resultieren – dort gibt es ebenso viele Open Spaces wie im drittplatzierten Land Spanien. Beschäftigte berichten, dass sie grundsätzlich gern im Büro sind, beschreiben es zugleich aber auch als „bürokratisch“. Weniger zufrieden sind sie außerdem mit bestimmten Eigenschaften ihres Arbeitsplatzes, z.B. mit dessen Größe, Organisation und Möblierung ([s. Anhang K](#)).

Angesichts des wirtschaftlichen Wachstumspotenzials in der Türkei ist eine Verbesserung des Engagements für den Erfolg der Unternehmen unerlässlich. Für Entscheidungsträger in Unternehmen ist es daher wichtig, vielfältige Strategien zur Steigerung des Engagements zu entwickeln. Ihr Augenmerk sollte darauf liegen, Arbeitsplätze effektiver zu machen und gemeinsam genutzte Bereiche zu schaffen, in denen sich die Mitarbeiter besser vernetzen können: z.B. Cafeterias, die sich auch für informelle Besprechungen eignen.

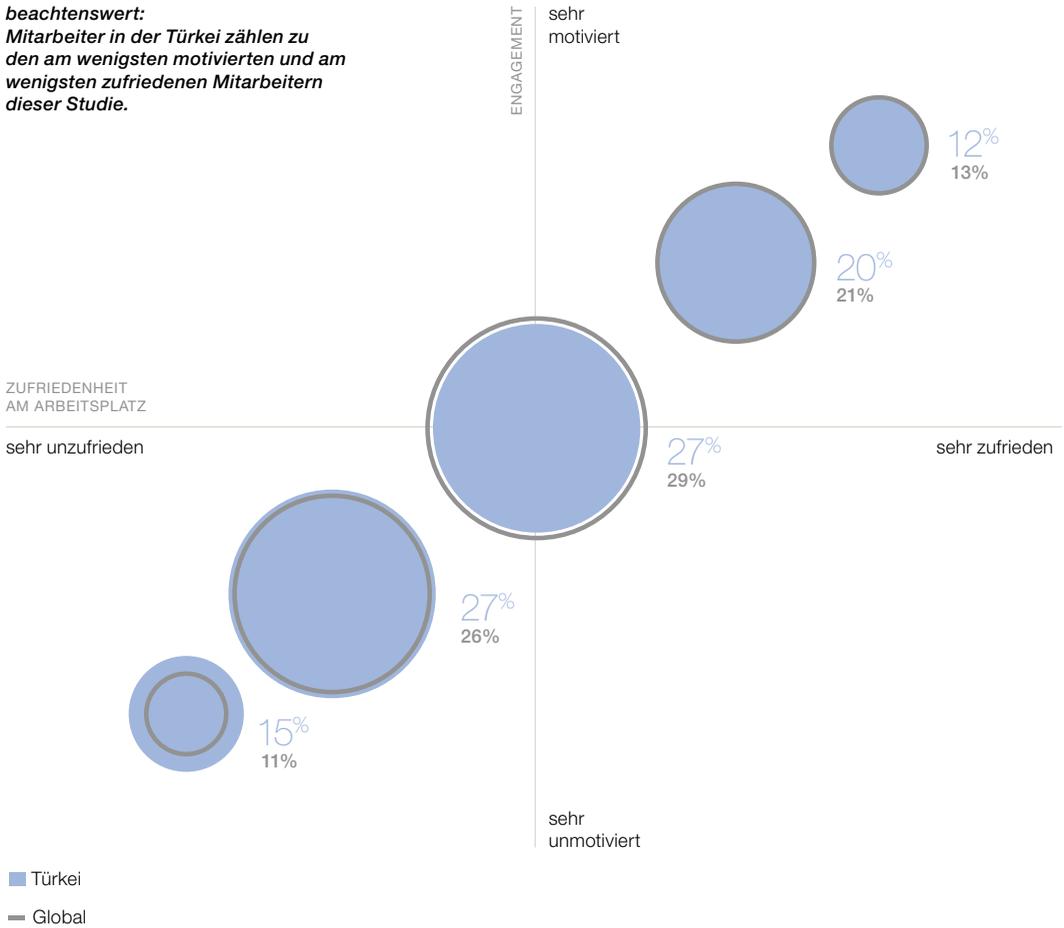
TR

➤ **Wie sich der Arbeitsplatz zur Steigerung des Mitarbeiterengagements einsetzen lässt, lesen Sie im Kapitel „Der resiliente Arbeitsplatz“ auf [S. 41](#).**

# Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz

ABB. 9-TR

© **beachtenswert:**  
*Mitarbeiter in der Türkei zählen zu den am wenigsten motivierten und am wenigsten zufriedenen Mitarbeitern dieser Studie.*



Diese Clusteranalyse basiert auf den Daten der folgenden beiden Seiten.

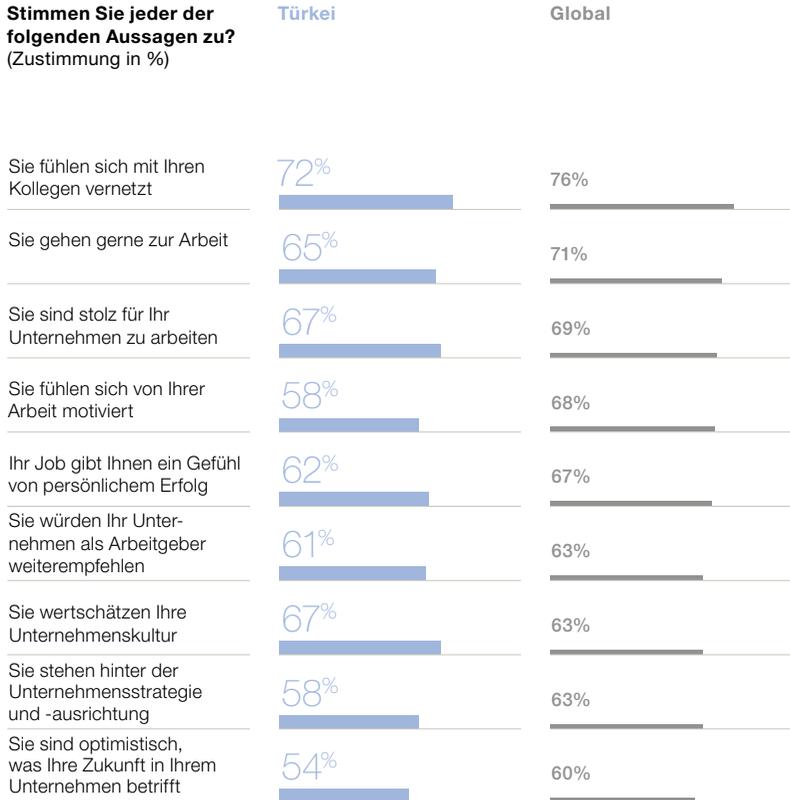
## Engagement am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen

ABB. 10-TR

© **beachtenswert:**  
*Außer in der Wertschätzung der Unternehmenskultur, bewerten die türkischen Beschäftigten alle Fragen niedriger als der globale Durchschnitt.*

**Stimmen Sie jeder der folgenden Aussagen zu?**  
 (Zustimmung in %)



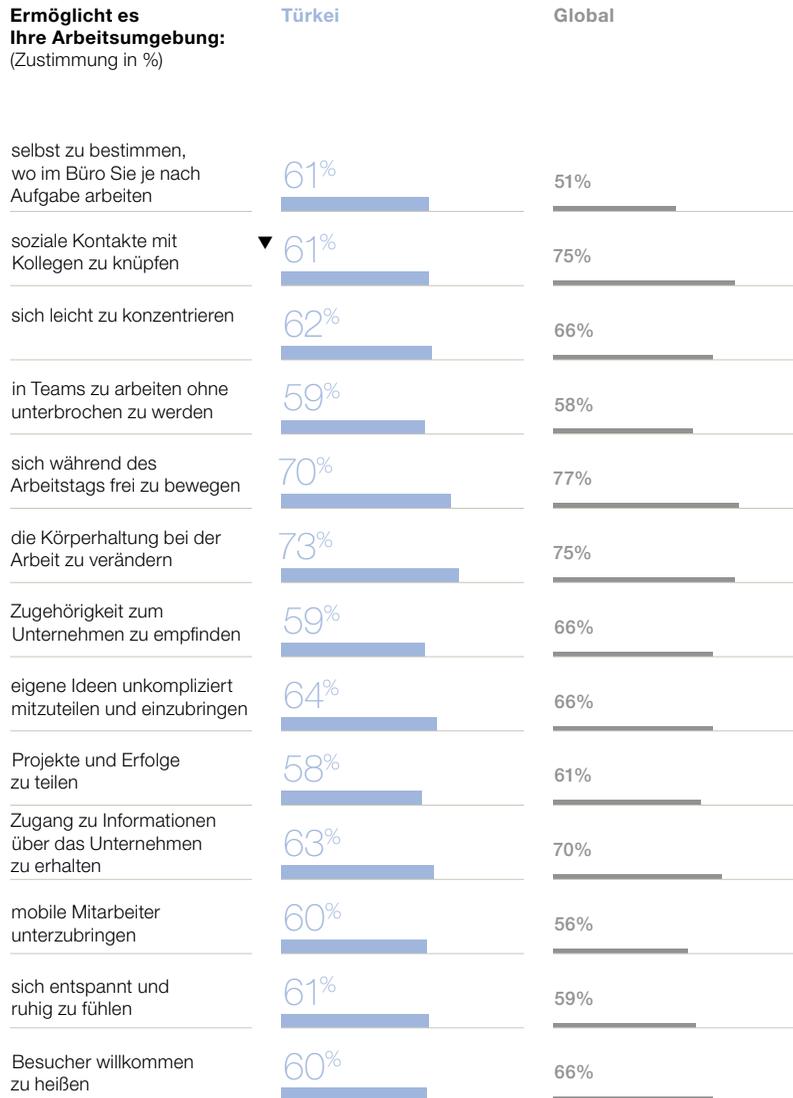
## Zufriedenheit am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung

ABB. 11-TR

© **beachtenswert:** Bei drei Viertel aller Fragen zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz liegen die Bewertungen türkischer Mitarbeiter unter dem globalen Mittel. Im Vergleich zu allen anderen Ländern am niedrigsten bewerten sie die Möglichkeiten für den sozialen bzw. informellen Austausch mit Kollegen. Dennoch liegen sie weit über dem globalen Durchschnitt, wenn es darum geht, selbst zu bestimmen, wo im Büro sie je nach Aufgabe arbeiten wollen.

### Ermöglicht es Ihre Arbeitsumgebung: (Zustimmung in %)



▼ niedrigster Wert in der Studie

USA

# USA

US

# USA



Teilnehmer 809

|                   |                                |  |           |         |
|-------------------|--------------------------------|--|-----------|---------|
| Geschlecht        | 44% männlich                   | 56% weiblich                             |           |         |
| Alter             | 34% 18-34                      | 22% 35-44                                | 25% 45-54 | 19% 55+ |
| Berufsbezeichnung | 19% Senior Manager             | 13% Manager                              |           |         |
|                   | 15% Techniker / Sachbearbeiter | 53% Büromitarbeiter + Service / Vertrieb |           |         |

## Der Arbeitsplatz in den USA

Auch wenn viele glauben, dass komplett offene Arbeitsumgebungen in amerikanischen Unternehmen zum Standard zählen, befindet sich die Mehrheit der Arbeitsplätze tatsächlich in Büroflächen, die offene und geschlossene Bereiche kombinieren.

Obwohl 21 Prozent aller Büroflächen der USA als Open Space konfiguriert sind, weisen Länder wie Großbritannien und Südafrika mit 46 bzw. 36 Prozent weitaus größere Flächen mit offenen Arbeitsumgebungen auf. 77 Prozent der amerikanischen Arbeitsplätze befinden sich heute in Open Spaces oder einer Kombination aus Open Space und abgeschlossenen Büros, in der die meisten Mitarbeiter über fest zugeordnete Schreibtische verfügen (s. [Abb. 1-US und 2-US](#)). Nur fünf Prozent der amerikanischen Beschäftigten haben keinen festen Arbeitsplatz – zum Vergleich: der weltweite Durchschnitt liegt bei acht Prozent.

Überraschend ist auch die Erkenntnis, dass 35 Prozent der Mitarbeiter ein Einzelbüro besitzen – ein Wert, der signifikant über dem globalen Durchschnitt liegt. Gruppenbüros ohne fest zugeordnete Schreibtische, bekannt auch als „Hot Desking“ oder „Hoteling“, sind in den USA weit weniger üblich als in anderen Teilen der Welt.

Die meisten amerikanischen Beschäftigten berichten, dass es genügend gemeinsam genutzte Bereiche für konzentriertes Arbeiten, Pausen und Gruppenaktivitäten gibt.

### Legende

◎ *beachtenswert*

▲ höchster Wert in der Studie

▼ niedrigster Wert in der Studie

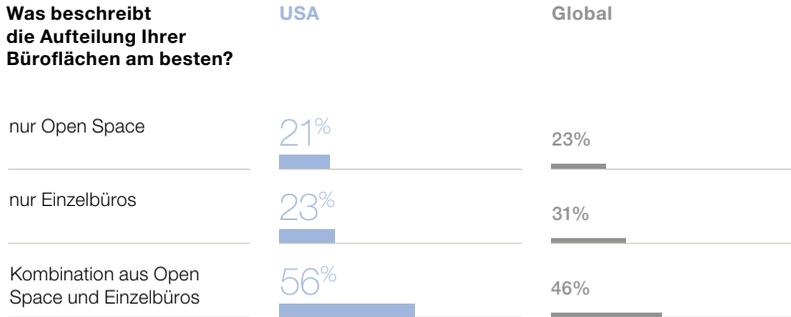
## Büroräume

### Aufteilung der Büroflächen

ABB. 1-US

- ⊙ **beachtenswert:**  
Auf fast einem Viertel der Büroflächen in den USA befinden sich abgeschlossene Büros.

#### Was beschreibt die Aufteilung Ihrer Büroflächen am besten?

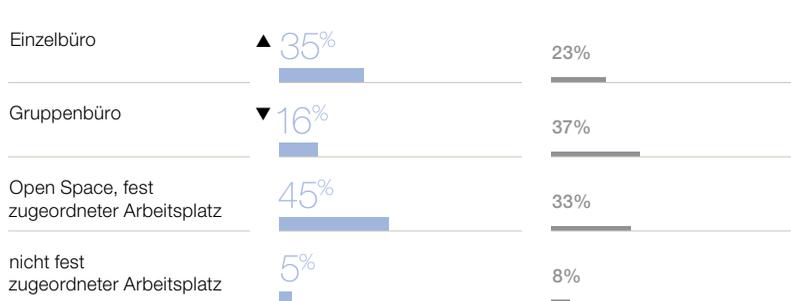


### Persönliche Arbeitsplätze

ABB. 2-US

- ⊙ **beachtenswert:**  
Gruppenbüros und nicht fest zugeordnete Schreibtische sind in den USA weit weniger verbreitet als in anderen Teilen der Welt.

#### Was beschreibt Ihren persönlichen Arbeitsplatz am besten?

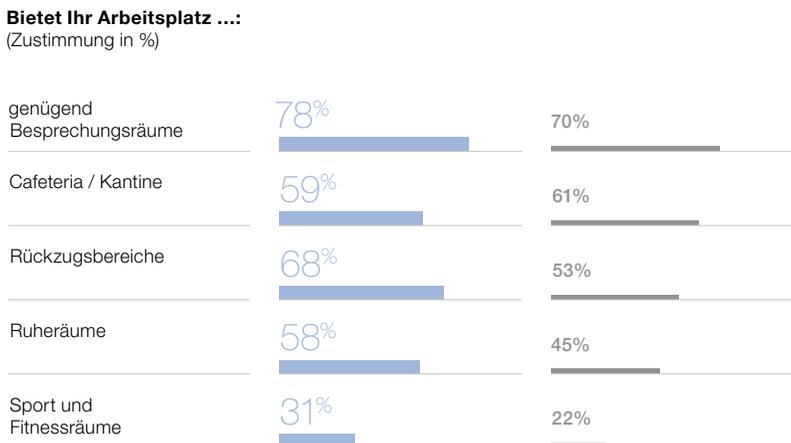


### Verfügbarkeit von gemeinsam genutzten Bereichen

ABB. 3-US

- ⊙ **beachtenswert:**  
Amerikanische Büros liegen in Bezug auf die Verfügbarkeit gemeinsam genutzter Flächen leicht über dem globalen Durchschnitt.

#### Bietet Ihr Arbeitsplatz .... (Zustimmung in %)



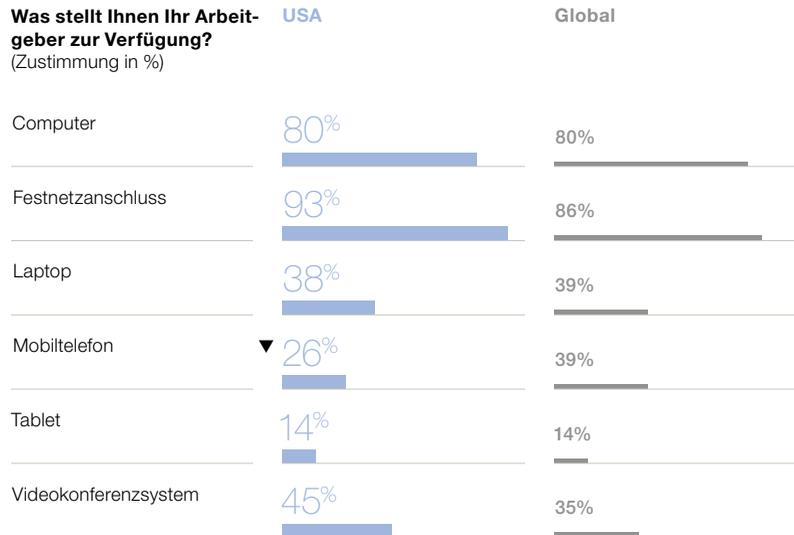
- ▲ höchster Wert in der Studie  
▼ niedrigster Wert in der Studie

## Technische Ausstattung + Fernarbeit

### Technische Ausstattung am Arbeitsplatz

ABB. 4-US

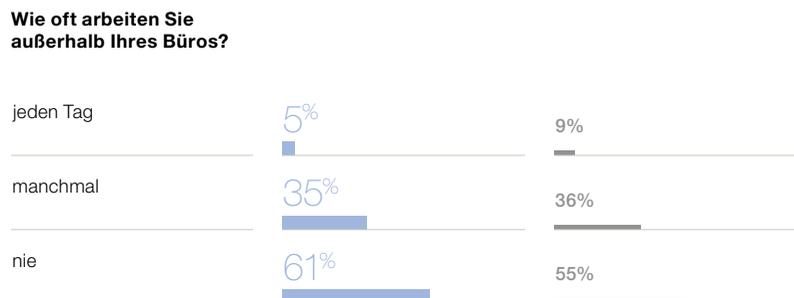
© **beachtenswert:** Amerikanische Beschäftigte nutzen noch immer Festnetztelefone und liegen damit in dieser Kategorie auf dem zweiten Platz. Darüber hinaus verfügen sie am seltensten über vom Arbeitgeber bereitgestellte Mobiltelefone.



### Fernarbeit \*

ABB. 5-US

© **beachtenswert:** Außerhalb des Büros zu arbeiten, ist in den USA nicht weit verbreitet, was vielleicht daran liegt, dass die Büros für die dort arbeitenden Beschäftigten insgesamt sehr gut ausgestattet sind.



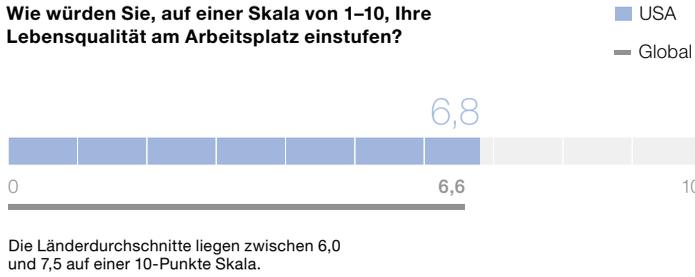
\*Aufgrund von Rundungsungenauigkeiten ergeben die einzelnen Prozentpunkte nicht genau 100 Prozent.

## Wie sich Mitarbeiter fühlen

### Lebensqualität am Arbeitsplatz

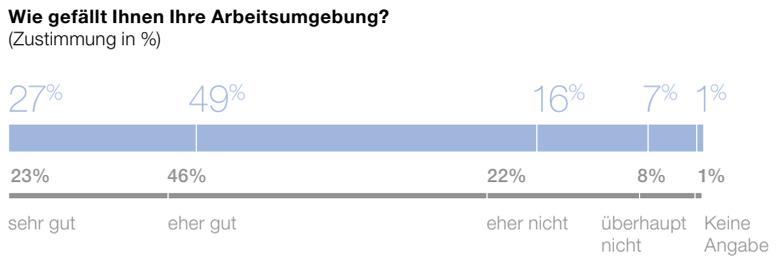
ABB. 6-US

- beachtenswert:** Amerikanische Beschäftigte verspüren eine hohe Lebensqualität an ihrem Arbeitsplatz und liegen damit leicht über dem globalen Durchschnitt.



### Wahrnehmung der Arbeitsumgebung

ABB. 7-US



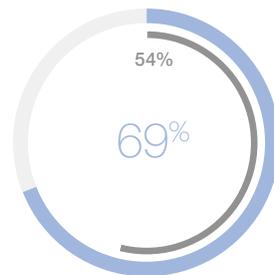
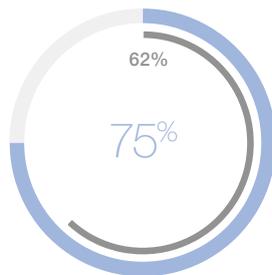
### Wahrnehmung der Unternehmenskultur

ABB. 8-US

- beachtenswert:** Amerikanische Mitarbeiter bewerten Fragen zur Unternehmenskultur überdurchschnittlich gut und haben das Gefühl, dass sich der Arbeitgeber um ihr Wohlbefinden kümmert.

**Würden Sie sagen, dass Ihr Unternehmen:** (Zustimmung in %)

- großen Wert auf die Gesundheit und Sicherheit seiner Beschäftigten legt
- ein echtes Interesse am Wohlbefinden seiner Mitarbeiter hat



s. [Anhang J](#) für alle Kultur-Kriterien

## Der Zusammenhang zwischen Engagement und Zufriedenheit am Arbeitsplatz

Amerikanische Beschäftigte liegen in ihren Bewertungen für Engagement und Zufriedenheit am Arbeitsplatz über dem globalen Durchschnitt auf dem sechsten Platz. Sie geben ihren Arbeitgebern bei vielen Fragen insgesamt gute Noten – vor allem stehen sie hinter der Unternehmensstrategie und -ausrichtung und wertschätzen die Unternehmenskultur ([s. Abb. 10-US](#)).

Die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz ist überwiegend gut und liegt ungefähr im globalen Mittel. Im internationalen Vergleich befinden sich die USA damit knapp hinter den Ländern mit den engagiertesten Mitarbeitern, wie z.B. Indien und Mexiko. Vielleicht haben amerikanische Beschäftigte höhere Erwartungen als Beschäftigte anderer Länder – der niedrige Wert könnte aber auch damit zu tun haben, dass nur wenige Mitarbeiter in der Lage sind, selbst zu bestimmen, wo im Büro Sie je nach Aufgabe arbeiten wollen.

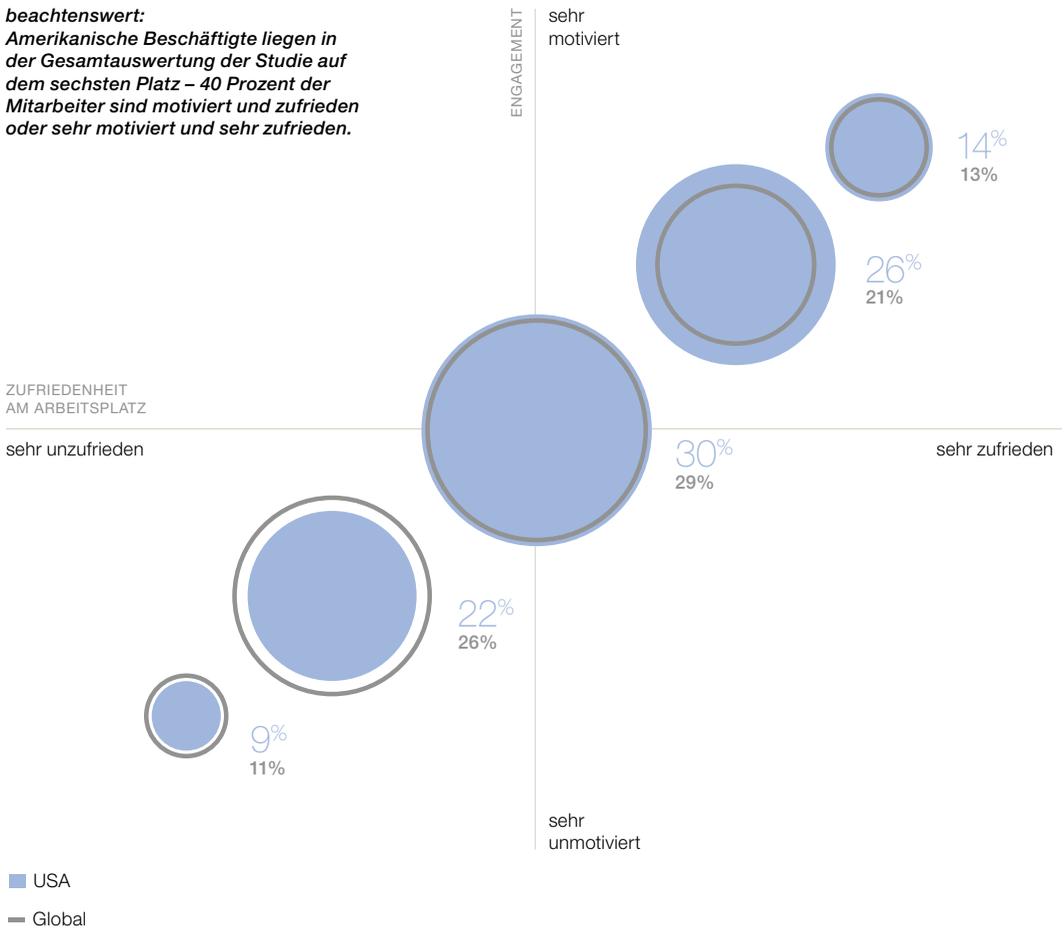
Auch wenn das Engagement im internationalen Vergleich leicht überdurchschnittlich ist – Entscheidungsträger amerikanischer Unternehmen haben begriffen, dass sie das Mitarbeiterengagement vorantreiben müssen, wenn sie global wettbewerbsfähig bleiben wollen. Eine wichtige Strategie zum Erreichen dieses Ziels liegt darin, den Mitarbeitern eine große Bandbreite unterschiedlicher Räume zu bieten, die verschiedene Arbeitsweisen unterstützen und ihnen zugleich die Freiheit lassen, den jeweils für ihre Aufgaben am besten geeigneten Ort zu wählen. Mitarbeitern mehr Auswahl- und Entscheidungsmöglichkeiten zu geben, wo und wie sie arbeiten wollen, ist einer der Schlüsselfaktoren bei der Verbesserung des Mitarbeiterengagements.

➤ **Wie sich der Arbeitsplatz zur Steigerung des Mitarbeiterengagements einsetzen lässt, lesen Sie im Kapitel „Der resiliente Arbeitsplatz“ auf [S. 41](#).**

# Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz

ABB. 9-US

© **beachtenswert:**  
*Amerikanische Beschäftigte liegen in der Gesamtauswertung der Studie auf dem sechsten Platz – 40 Prozent der Mitarbeiter sind motiviert und zufrieden oder sehr motiviert und sehr zufrieden.*



Diese Clusteranalyse basiert auf den Daten der folgenden beiden Seiten.

## Engagement am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen

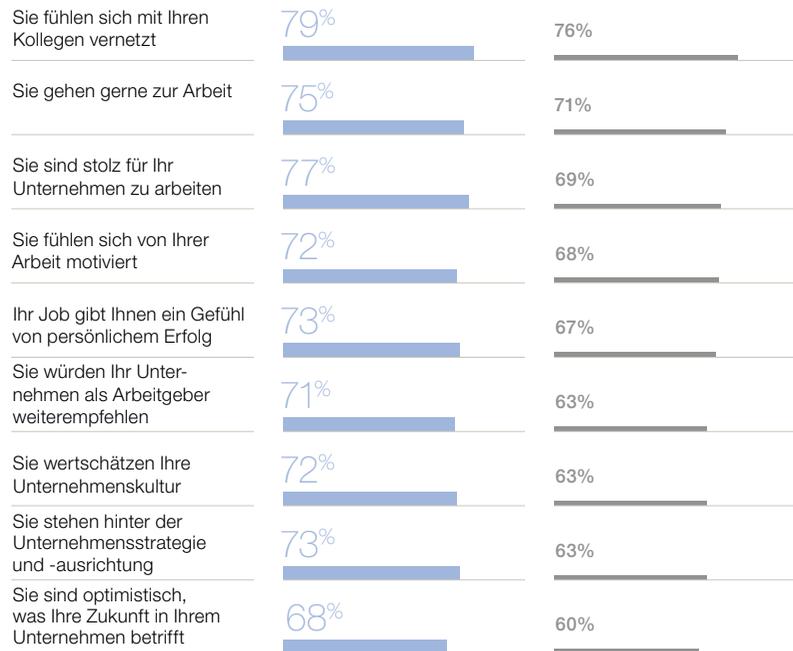
ABB. 10-US

© **beachtenswert:**  
*Amerikanische Mitarbeiter zählen zu den engagiertesten der Welt und bewerten alle Fragen zum Engagement im Ländervergleich überdurchschnittlich gut.*

**Stimmen Sie jeder der folgenden Aussagen zu?**  
(Zustimmung in %)

USA

Global

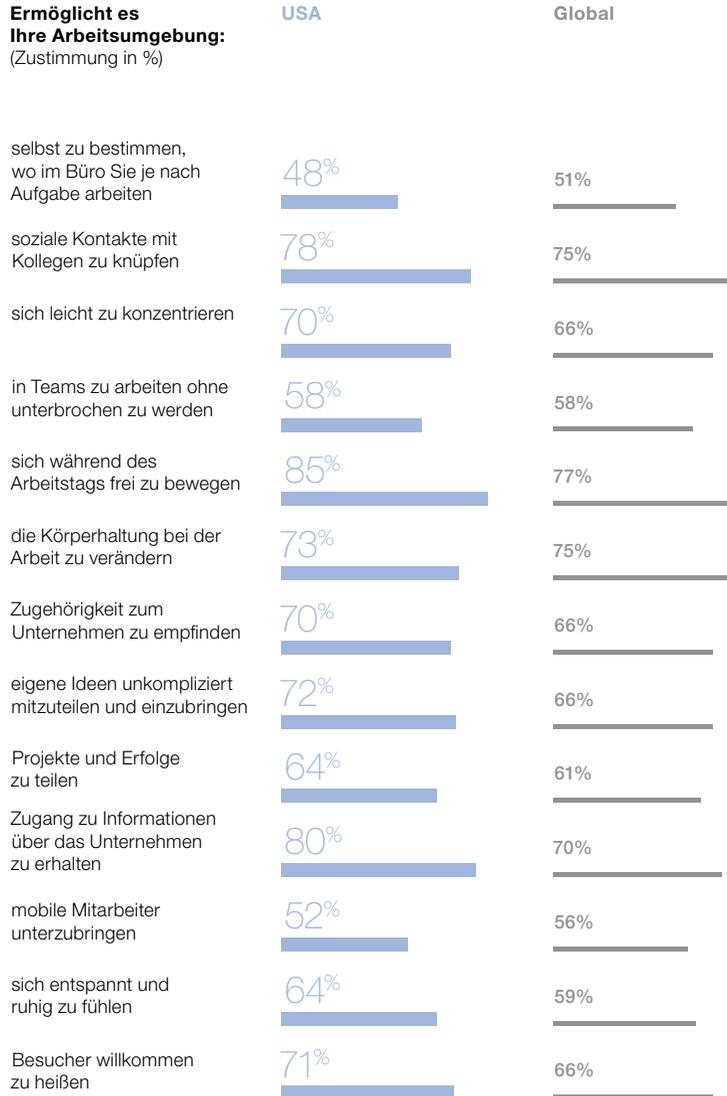


## Zufriedenheit am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung

ABB. 11-US

© **beachtenswert:** *Amerikanische Beschäftigte zählen zu den zufriedensten der Welt und bewerten die meisten Fragen zur Atmosphäre am Arbeitsplatz im Ländervergleich überdurchschnittlich gut. Unterdurchschnittlich sind die Werte hingegen, wenn es darum geht, den Arbeitsort im Büro selbst zu bestimmen, sich während des Arbeitstags frei zu bewegen oder mobile Mitarbeiter unterzubringen.*



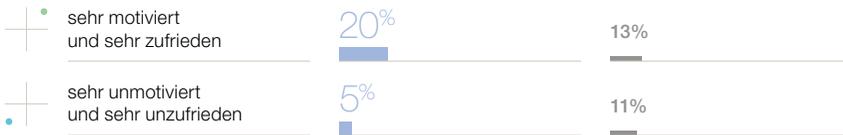
VEREINIGTE  
ARABISCHE EMIRATE

# Vereinigte Arabische Emirate

AE

# Vereinigte Arabische Emirate

## Vereinigte Arabische Emirate Global



Teilnehmer

701

|                   |                            |                                      |       |     |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------------|-------|-----|
| Geschlecht        | 81%                        | 19%                                  |       |     |
|                   | männlich                   | weiblich                             |       |     |
| Alter             | 65%                        | 27%                                  | 7%    | 1%  |
|                   | 18-34                      | 35-44                                | 45-54 | 55+ |
| Berufsbezeichnung | 6%                         | 23%                                  |       |     |
|                   | Senior Manager             | Manager                              |       |     |
|                   | 27%                        | 44%                                  |       |     |
|                   | Techniker / Sachbearbeiter | Büromitarbeiter + Service / Vertrieb |       |     |

## Der Arbeitsplatz in den Vereinigten Arabischen Emiraten

Büros in den Vereinigten Arabischen Emiraten sind in erster Linie traditionell geprägt, wobei der überwiegende Teil der Büroflächen aus abgeschlossenen Büroräumen besteht. Dagegen gibt es im Vergleich zum globalen Mittel (23 Prozent) nur wenige Unternehmen (11 Prozent), die auf offene Arbeitsumgebungen setzen ([s. Abb. 1-AE](#)).

Die meisten Beschäftigten arbeiten entweder in Einzelbüros oder in Gruppenbüros. Der Anteil an Gruppenbüros liegt mit 52 Prozent weitaus höher als der internationale Durchschnitt mit 37 Prozent ([s. Abb. 2-AE](#)).

Obwohl die meisten Mitarbeiter aus den Vereinigten Arabischen Emiraten sagen, dass sie gern im Büro sind, bewerten sie doch in einigen Fragen zur Arbeitsplatzzufriedenheit unterdurchschnittlich gut: z.B. bei der Büromöblierung, der Größe des Arbeitsplatzes und dem Geräuschpegel ([s. Anlage K](#)). Unterdurchschnittlich gut ist auch die Verfügbarkeit von gemeinsam genutzten Bereichen wie etwa Besprechungsräumen und informellen Treffpunkten ([s. Abb. 3-AE](#)).

---

### Legende

◎ *beachtenswert*

▲ höchster Wert in der Studie

▼ niedrigster Wert in der Studie

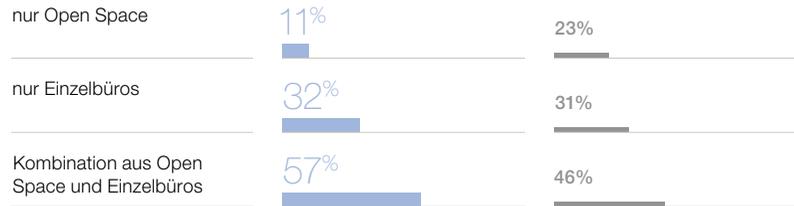
## Büroräume

### Aufteilung der Büroflächen

ABB. 1-AE

- ☉ **beachtenswert:** *Open Spaces sind in den Vereinigten Arabischen Emiraten nicht weit verbreitet; die Mehrheit der Arbeitsumgebungen besteht stattdessen aus einer Kombination von Open Spaces und abgeschlossenen Büros.*

#### Was beschreibt die Aufteilung Ihrer Büroflächen am besten?

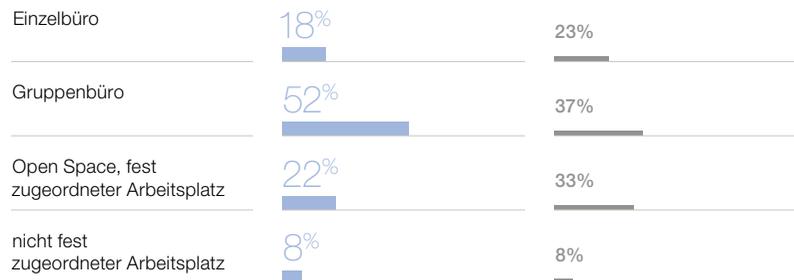


### Persönliche Arbeitsplätze

ABB. 2-AE

- ☉ **Die Mehrheit der Beschäftigten in den Vereinigten Arabischen Emiraten arbeitet in Gruppenbüros – weit mehr als im globalen Durchschnitt.**

#### Was beschreibt Ihren persönlichen Arbeitsplatz am besten?

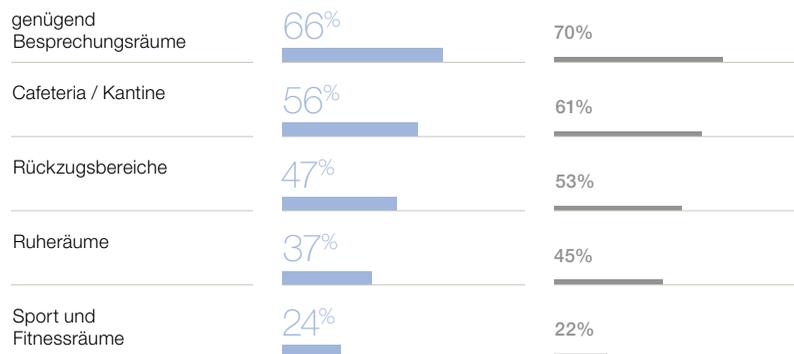


### Verfügbarkeit von gemeinsam genutzten Bereichen

ABB. 3-AE

- ☉ **Mitarbeitern in den Vereinigten Arabischen Emiraten stehen weniger gemeinsam genutzte Bereiche zur Verfügung als im globalen Durchschnitt. Was vor allem fehlt, sind Räume, die das konzentriertes Arbeiten und die Regeneration fördern.**

#### Bietet Ihr Arbeitsplatz ...: (Zustimmung in %)



## Technische Ausstattung + Fernarbeit

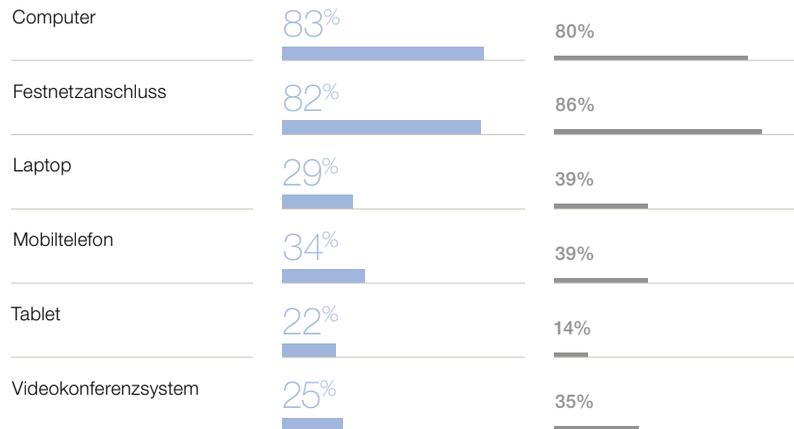
### Technische Ausstattung am Arbeitsplatz

ABB. 4-AE

© **beachtenswert:** Investitionen in eine Bürotechnik, die mehr Mobilität im Büro unterstützen, bieten sich an. Die Verbreitung von Mobiltelefonen und Laptops ist im Ländervergleich eher gering, während Tablets häufiger eingesetzt werden als im Durchschnitt.

#### Was stellt Ihnen Ihr Arbeitgeber zur Verfügung? (Zustimmung in %)

#### Vereinigte Arabische Emirate Global

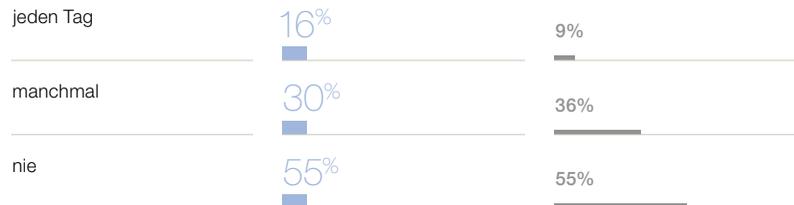


### Fernarbeit \*

ABB. 5-AE

© **beachtenswert:** Die unzureichende Ausstattung mit mobilen Technologien hindert die meisten Mitarbeiter daran, außerhalb des Büros zu arbeiten. Dennoch sagen fast doppelt so viele Beschäftigte als im globalen Durchschnitt, dass sie jeden Tag außerhalb ihres Büros arbeiten.

#### Wie oft arbeiten Sie außerhalb Ihres Büros?



\*Aufgrund von Rundungsungenauigkeiten ergeben die einzelnen Prozentpunkte nicht genau 100 Prozent.

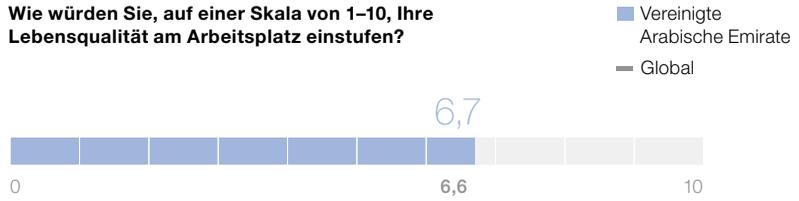
## Wie sich Mitarbeiter fühlen

### Lebensqualität am Arbeitsplatz

ABB. 6-AE

- © **beachtenswert:** *Mitarbeiter der Vereinigten Arabischen Emirate bewerten die Lebensqualität am Arbeitsplatz etwas höher als der globale Durchschnitt, und die meisten mögen ihr Büro.*

Wie würden Sie, auf einer Skala von 1–10, Ihre Lebensqualität am Arbeitsplatz einstufen?



Die Länderdurchschnitte liegen zwischen 6,0 und 7,5 auf einer 10-Punkte Skala.

### Wahrnehmung der Arbeits- umgebung

ABB. 7-AE

Wie gefällt Ihnen Ihre Arbeitsumgebung?  
(Zustimmung in %)



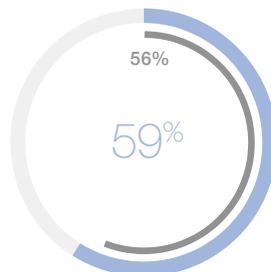
### Wahrnehmung der Unter- nehmenskultur

ABB. 8-AE

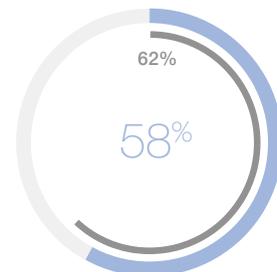
- © **beachtenswert:** *Beschäftigte der Vereinigten Arabischen Emirate bewerten den Versuch ihrer Unternehmen, eine motivierende Arbeitskultur zu schaffen, im Ländervergleich unterdurchschnittlich.*

Würden Sie sagen, dass Ihr Unternehmen:  
(Zustimmung in %)

seine Mitarbeiter wahrnimmt  
und wertschätzt



Sie dazu animiert, die Initiative  
zu ergreifen



s. [Anhang J](#) für alle Kultur-Kriterien

## Der Zusammenhang zwischen Engagement und Zufriedenheit am Arbeitsplatz

Engagement und Arbeitsplatzzufriedenheit der Mitarbeiter aus den Vereinigten Arabischen Emiraten liegen signifikant über dem internationalen Durchschnitt. Niedriger als im globalen Mittel ist auch die Zahl der sehr unmotivierten Beschäftigten – ganz im Unterschied zum Nachbarland Saudi Arabien, wo sich Beschäftigte weit aus polarisierter äußern. In der Zahl der motivierten und sehr motivierten Mitarbeiter liegen die Vereinigten Arabischen Emirate gleich hinter Indien.

Viele Beschäftigte der Vereinigten Arabischen Emirate bewerten ihre Unternehmen gut, wenn es um die Unternehmensstrategie und -ausrichtung, die Vernetzung mit Kollegen oder um die Frage geht, wie gern sie zur Arbeit gehen. Gleichzeitig sind sie aber nicht unbedingt der Meinung, dass ihre Arbeitsstelle ihnen das Gefühl persönlicher Zufriedenheit gibt – Unternehmen sollten daher über Wege nachdenken, der Arbeit mehr Sinn zu verleihen. Insgesamt mögen die Beschäftigten ihre Arbeitsplätze, die sie als „attraktiv“ beschreiben

(s. [Anlage L](#)). Trotzdem sind viele Befragte der Meinung, dass ihre Arbeitsplätze sie unzureichend dabei unterstützen, Projekte und Erfolge zu teilen, Zugang zu Echtzeit-Informationen über das Unternehmen zu erhalten oder sich bei der Arbeit entspannt und ruhig zu fühlen (s. [Abb. 11-AE](#)).

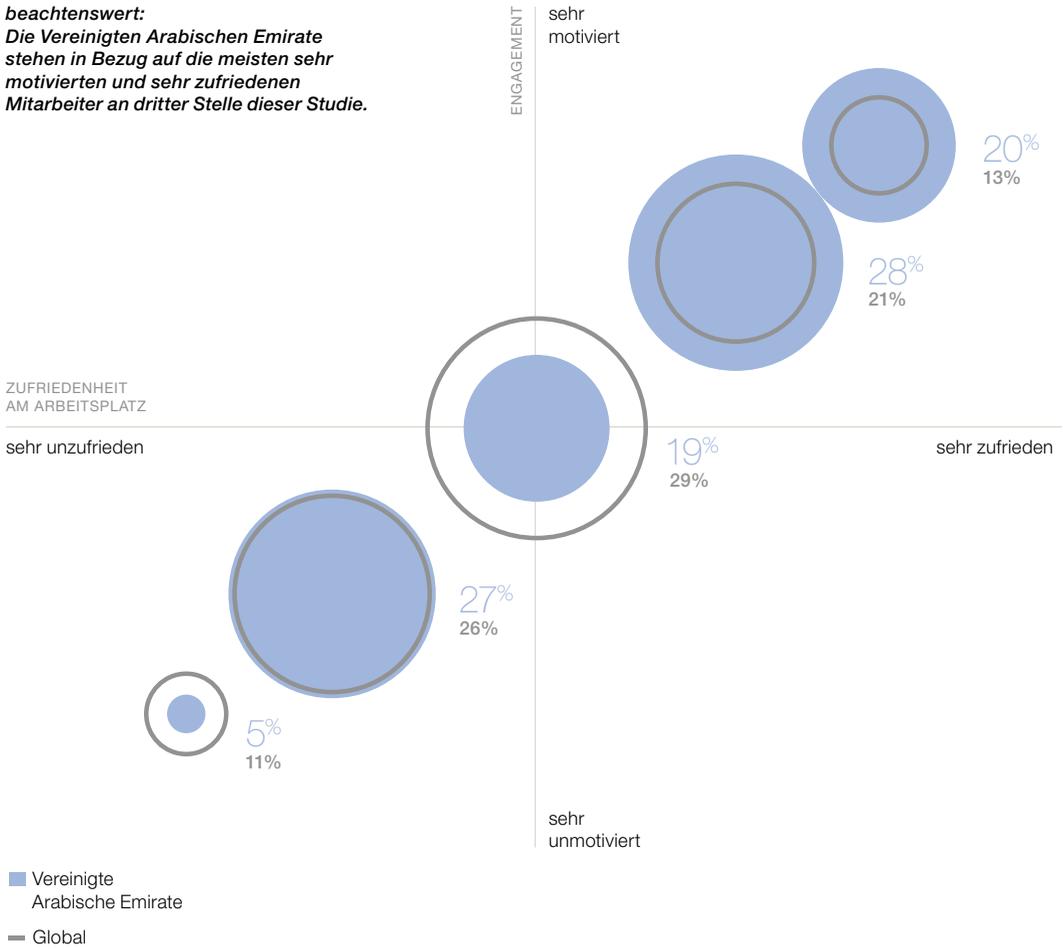
Um das Mitarbeiterengagement zu erhöhen, könnten sich Führungskräfte zunächst einmal auf jene Punkte konzentrieren, mit denen die Beschäftigten am Arbeitsplatz unzufrieden sind: bspw. deren Größe, Organisation, Möblierung, Geräuschpegel und Individualisierungsmöglichkeiten. Verbesserungen auf diesen Gebieten würden ihnen vermitteln, dass sich ihr Unternehmen sehr wohl um ihr Wohlbefinden sorgt – ein Bereich, in dem die Arbeitgeber im Ländervergleich eher schlechte Noten erhielten.

➤ **Wie sich der Arbeitsplatz zur Steigerung des Mitarbeiterengagements einsetzen lässt, lesen Sie im Kapitel „Der resiliente Arbeitsplatz“ auf [S. 41](#).**

# Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz

ABB. 9-AE

© **beachtenswert:**  
*Die Vereinigten Arabischen Emirate stehen in Bezug auf die meisten sehr motivierten und sehr zufriedenen Mitarbeiter an dritter Stelle dieser Studie.*



Diese Clusteranalyse basiert auf den Daten der folgenden beiden Seiten.

## Engagement am Arbeitsplatz – eine Auswertung

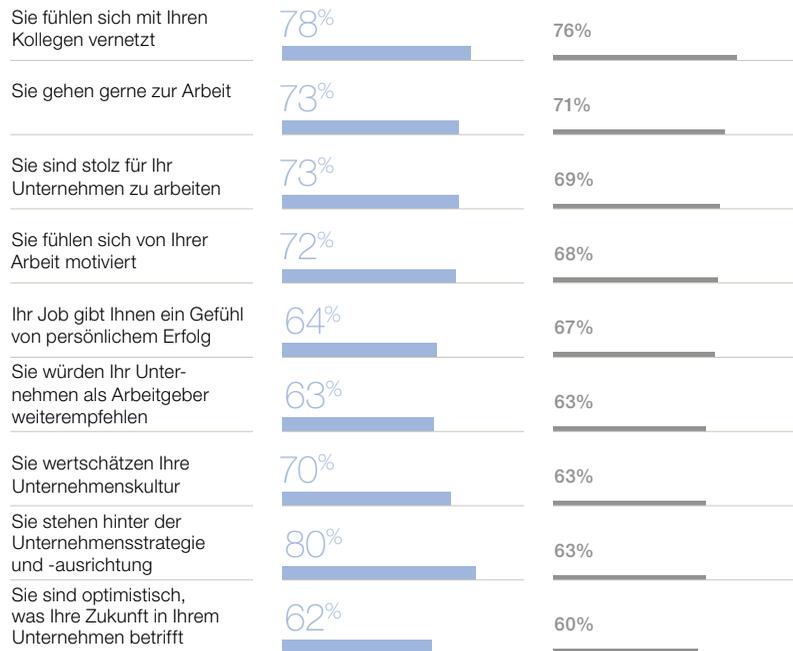
Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen

ABB. 10-AE

© **beachtenswert:** Beschäftigte in den Vereinigten Arabischen Emiraten bewerten überdurchschnittlich gut in allen Fragen zum Engagement, außer in einer: Sie haben nicht das Gefühl, durch ihre Arbeit persönliche Erfolge zu erleben.

**Stimmen Sie jeder der folgenden Aussagen zu?**  
(Zustimmung in %)

Vereinigte Arabische EmirateGlobal



## Zufriedenheit am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung

ABB. 11-AE

© **beachtenswert:** Mehr als die Hälfte der Fragen zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz werden von Mitarbeitern der Vereinigten Arabischen Emiraten im Ländervergleich unterdurchschnittlich bewertet – dies bietet Raum für Verbesserungen.

**Ermöglicht es Ihre Arbeitsumgebung:** (Zustimmung in %)

Vereinigte Arabische Emirate

Global

selbst zu bestimmen, wo im Büro Sie je nach Aufgabe arbeiten

55%

51%

soziale Kontakte mit Kollegen zu knüpfen

72%

75%

sich leicht zu konzentrieren

72%

66%

in Teams zu arbeiten ohne unterbrochen zu werden

62%

58%

sich während des Arbeitstags frei zu bewegen

72%

77%

die Körperhaltung bei der Arbeit zu verändern

76%

75%

Zugehörigkeit zum Unternehmen zu empfinden

64%

66%

eigene Ideen unkompliziert mitzuteilen und einzubringen

64%

66%

Projekte und Erfolge zu teilen

55%

61%

Zugang zu Informationen über das Unternehmen zu erhalten

61%

70%

mobile Mitarbeiter unterzubringen

58%

56%

sich entspannt und ruhig zu fühlen

48%

59%

Besucher willkommen zu heißen

67%

66%

AE



# Anhang

## **Repräsentativerhebung + Methodologie**

2014 hat Steelcase mit dem internationalen Marktforschungsinstitut Ipsos zusammengearbeitet, um mit 12.480 Büromitarbeitern aus 17 Ländern und 4 Kontinenten eine umfassende Studie durchzuführen. Diese onlinebasierte Forschungsarbeit bewertete die wichtigsten Einflussfaktoren auf das Engagement der Mitarbeiter und deren Zufriedenheit am Arbeitsplatz – beides maßgebliche Gradmesser für das Mitarbeiterwohlbefinden und die Unternehmensperformance. Die quantitativen Ergebnisse der Studie wurden anschließend mit dem Wissen aus der laufenden qualitativen Forschung und den Erkenntnissen über den Arbeitsplatz und die in aller Welt arbeitenden Menschen zusammengeführt.

In jedem der 17 teilnehmenden Länder wurde eine Onlinebefragung an eine repräsentative Auswahl an Büromitarbeitern gerichtet, die für Firmen mit mehr als 100 Mitarbeitern arbeiten und den größten Teil ihrer Arbeitszeit auf dem Gelände ihres Unternehmens verbringen. Die in den Ländern ausgewählten Beschäftigten können folgenden Berufsgruppen zugeordnet werden:

- › Senior Manager
- › Manager
- › Techniker / Sachbearbeiter
- › Büromitarbeiter + Service / Vertrieb

Um sicherzustellen, dass die Auswahl in jedem der Länder tatsächlich repräsentativ ist, wurden die Daten entsprechend der Vorgaben von International Labour Organization und Eurostat Statistics bereinigt.

Die Onlinebefragung beinhaltete zwanzig geschlossene und zwei offene Fragen – jeweils übersetzt in die vorherrschende Landessprache. Acht der geschlossenen Fragen konzentrierten sich auf demografische Aspekte: Art und Größe des Unternehmens, Position des Mitarbeiters, Geschlecht, Alter, Branche und Angaben zur Arbeitsweise. Der Schwerpunkt der verbleibenden 14 Fragen lag auf dem Erleben des Arbeitsumfelds und den Gradmessern für das Mitarbeiterengagement.

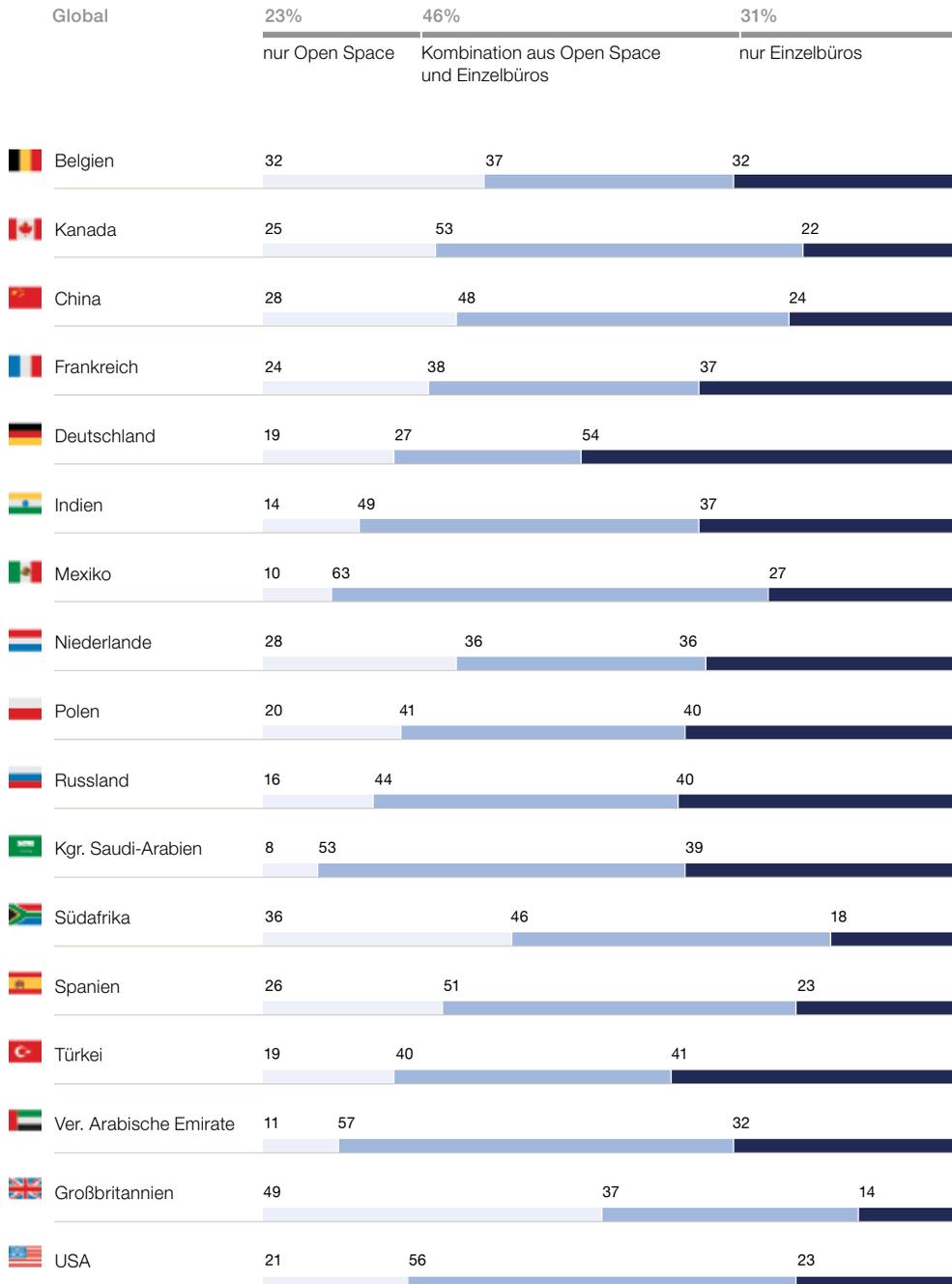
Die Fragen resultierten zu großen Teilen aus den Erkenntnissen einer umfassenden, von Steelcase Forschern durchgeführten Metaanalyse, die sechs Einflussfaktoren auf das Wohlbefinden der Menschen definiert: Achtsamkeit, Lebensfreude, Zugehörigkeit, Sinn, Authentizität und Optimismus. Wesentliche Erkenntnisse anderer multinationaler Steelcase Forschungsprojekte flossen ebenfalls ein: in die Entwicklung des Befragungstools, in die Analyse der Daten und in die Verarbeitung der Gesamtergebnisse.

Um allgemeine Trends aufzudecken und wichtige Themenfelder zu verstehen, wurden die erhobenen Daten von Ipsos und Steelcase Forschern auf verschiedenen Ebenen analysiert: nach Position/Berufsbezeichnung, Alter, persönlicher Arbeitsplatzsituation (Einzelbüro, Gruppenbüro, Open Space, nicht fest zugeordnet) und dem Anteil an Fernarbeit bzw. mobilen Arbeitsweisen. Ziel war es, herauszufinden, welche Faktoren den größten Einfluss ausüben – innerhalb eines Landes, aber auch länderübergreifend. Die Forscher betrachteten sowohl die Antworten jedes einzelnen Landes als auch die Gesamtheit der erhobenen Daten, um übergeordnete Muster freizulegen und eine globale Vergleichbarkeit zu ermöglichen.

| Land   | Symbol | Region          | Studien-<br>teilnehmer | Engagement-<br>Ranking |
|--|--------|-----------------|------------------------|------------------------|
|  Indien                       | IN     | Asien           | 802                    | 1                      |
|  Mexico                       | MX     | Nordamerika     | 796                    | 2                      |
|  Vereinigte Arabische Emirate | AE     | Mittlerer Osten | 701                    | 3                      |
|  Südafrika                    | ZA     | Afrika          | 802                    | 4                      |
|  Königreich Saudi-Arabien     | SA     | Mittlerer Osten | 450                    | 5                      |
|  USA                          | USA    | Nordamerika     | 809                    | 6                      |
|  Polen                       | PL     | Europa          | 832                    | 7                      |
|  Deutschland                | DE     | Europa          | 803                    | 8                      |
|  Türkei                     | TR     | Europa/Asien    | 802                    | 9                      |
|  Kanada                     | CA     | Nordamerika     | 802                    | 10                     |
|  Großbritannien             | GB     | Europa          | 816                    | 11                     |
|  China                      | CN     | Asien           | 803                    | 12                     |
|  Russland                   | RU     | Europa          | 808                    | 13                     |
|  Niederlande                | NL     | Europa          | 407                    | 14                     |
|  Spanien                    | ES     | Europa          | 803                    | 15                     |
|  Belgien                    | BE     | Europa          | 420                    | 16                     |
|  Frankreich                 | FR     | Europa          | 824                    | 17                     |

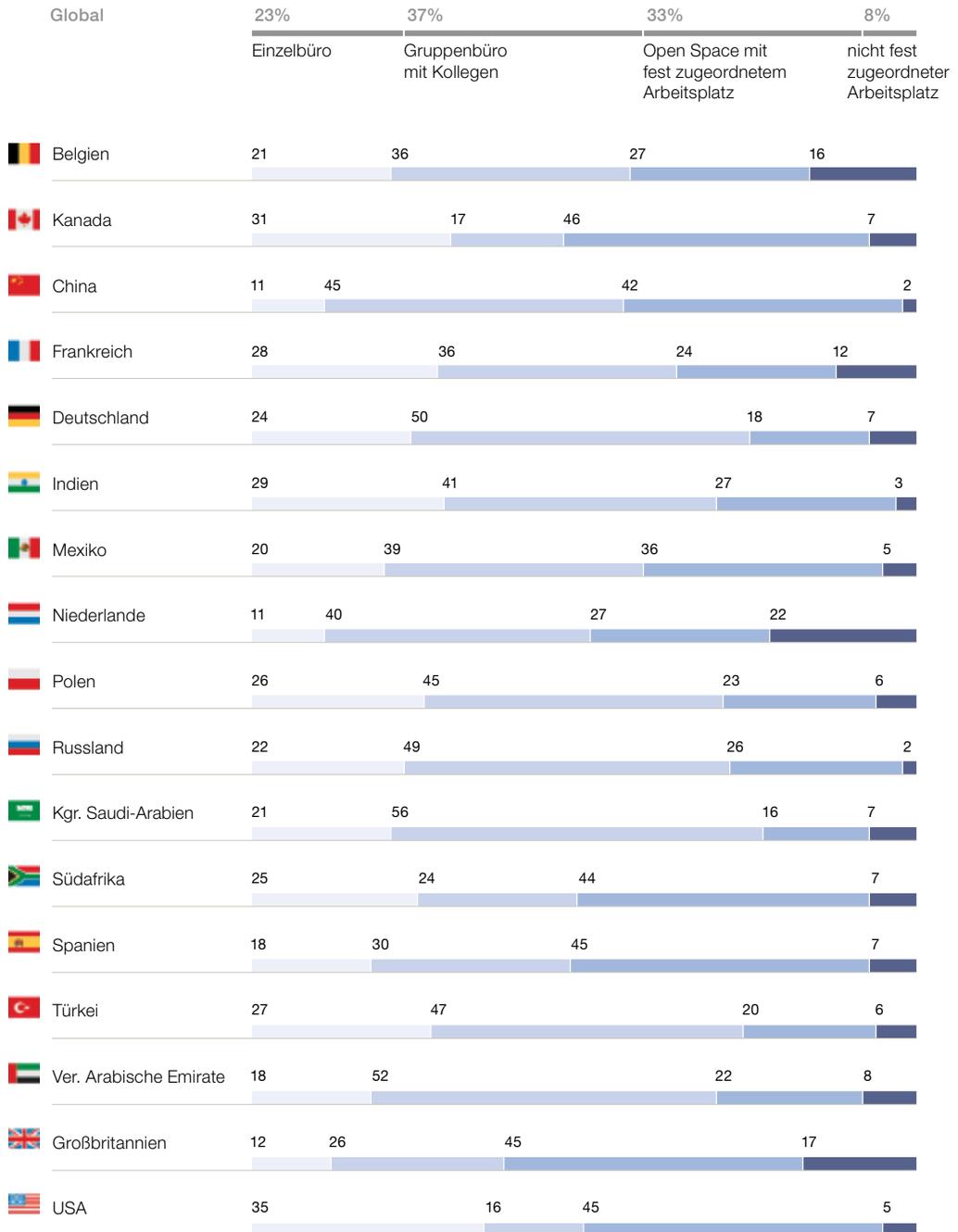
## A: Aufteilung der Büroflächen

Was beschreibt die Aufteilung Ihrer Büroflächen am besten?



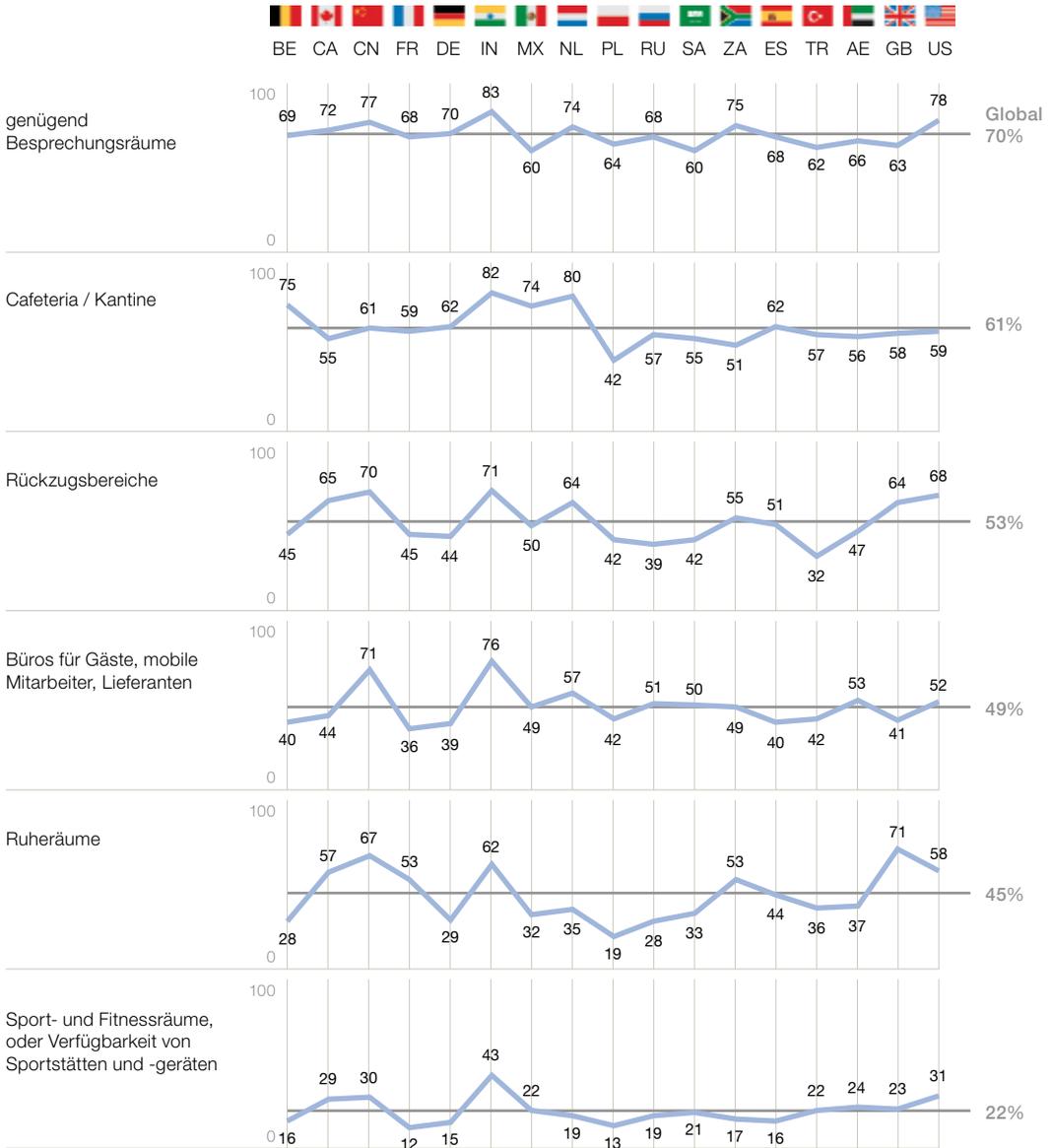
## B: Persönliche Arbeitsplätze

Was beschreibt Ihren persönlichen Arbeitsplatz am besten?



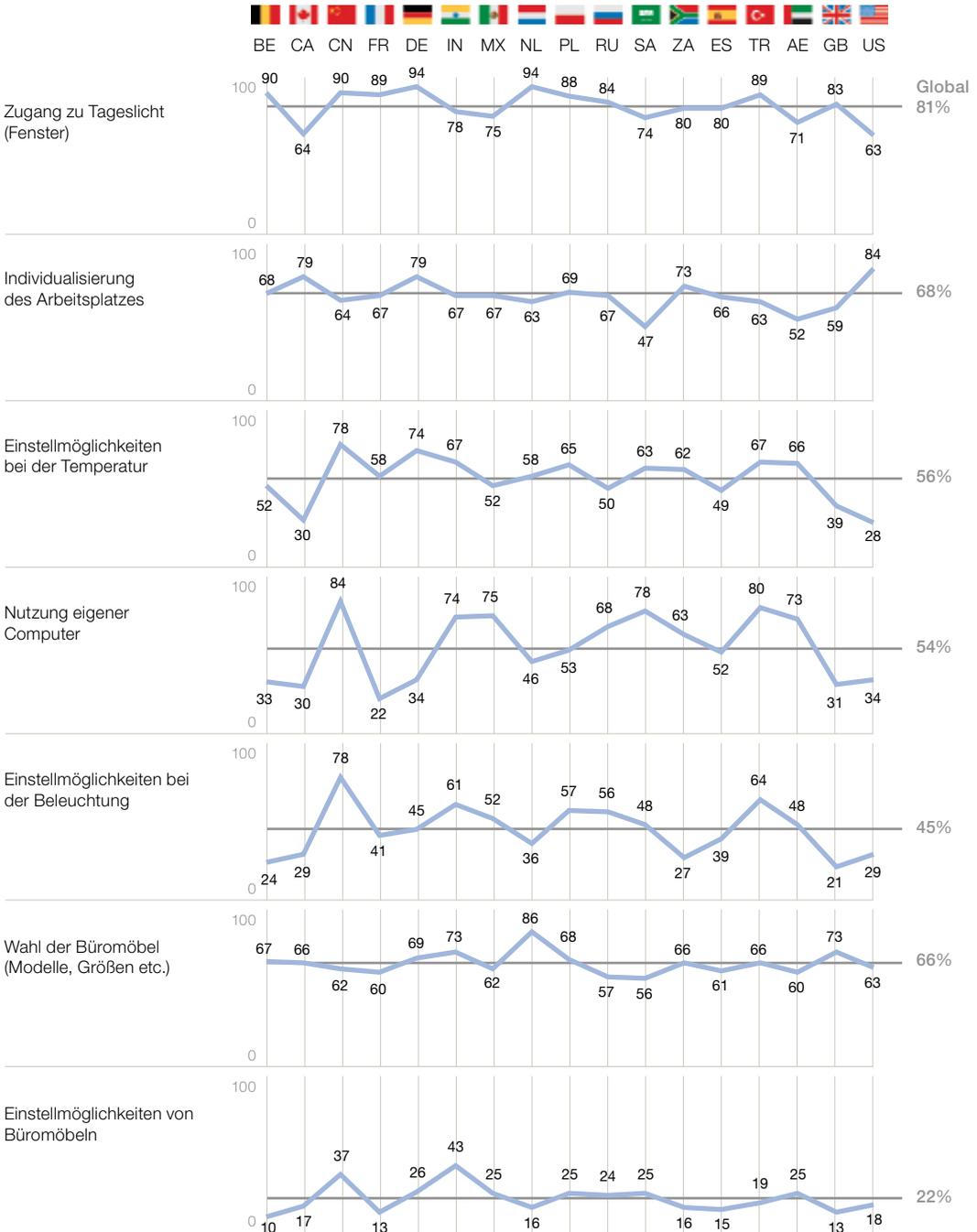
## C: Verfügbarkeit von gemeinsam genutzten Bereichen

Bietet Ihr Arbeitsplatz ...:  
(% Zustimmung)



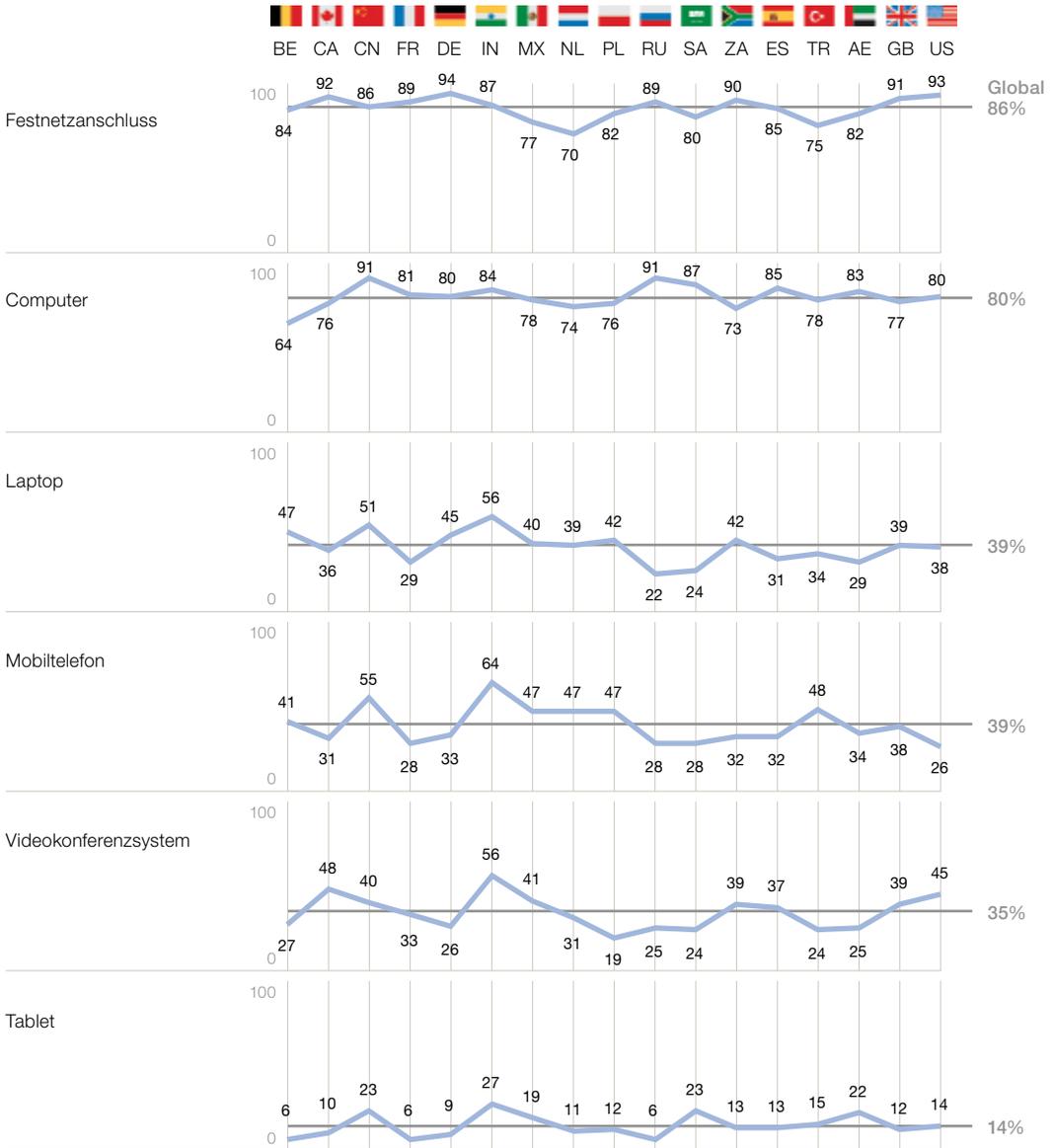
## D: Grundlegende Einflussmöglichkeiten am Arbeitsplatz

Ermöglicht Ihre Arbeitsumgebung:  
(% Zustimmung)



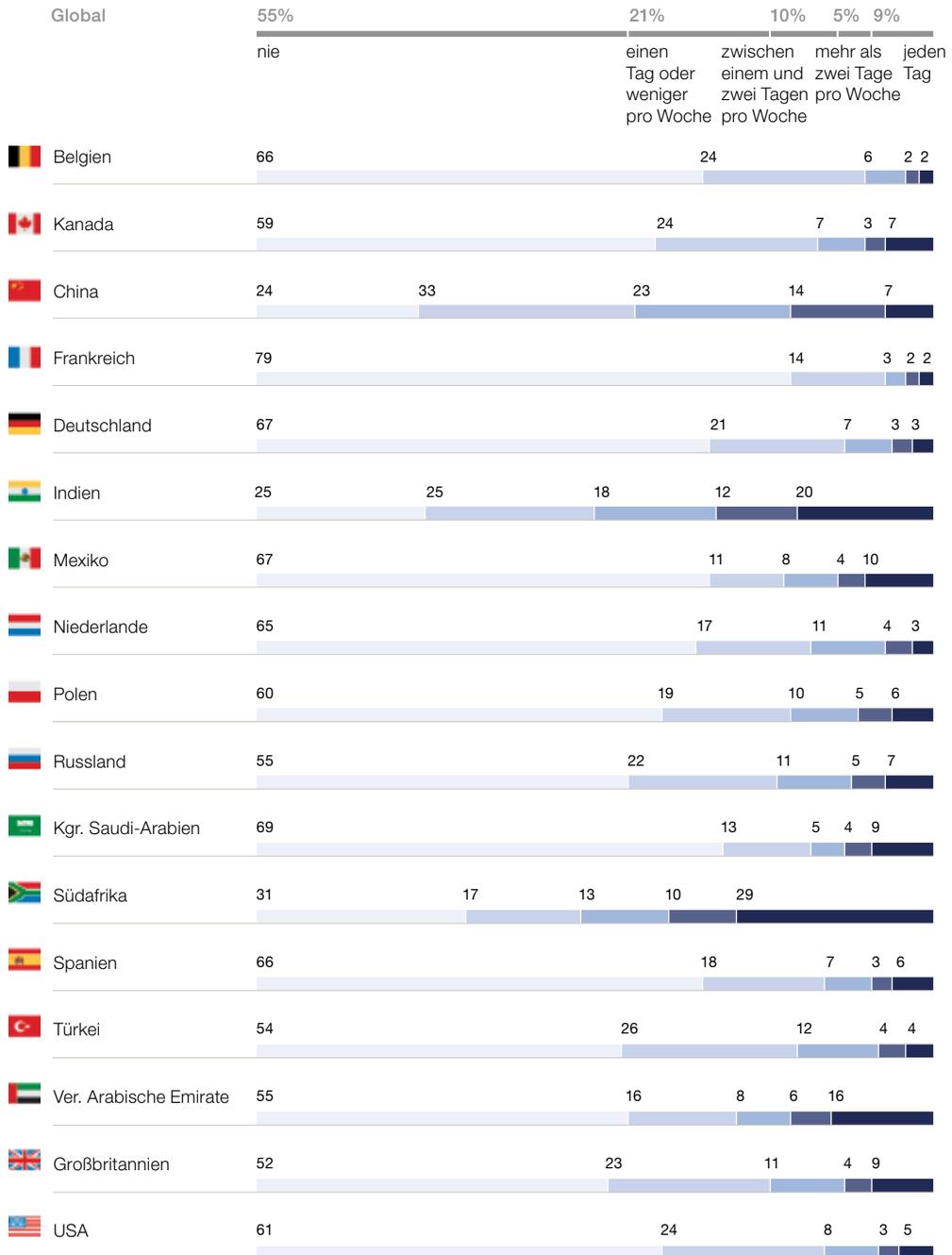
## E: Fest installierte Techniklösungen vs. mobile Technologien

Was stellt Ihnen Ihr Arbeitgeber zur Verfügung?  
(% Zustimmung)



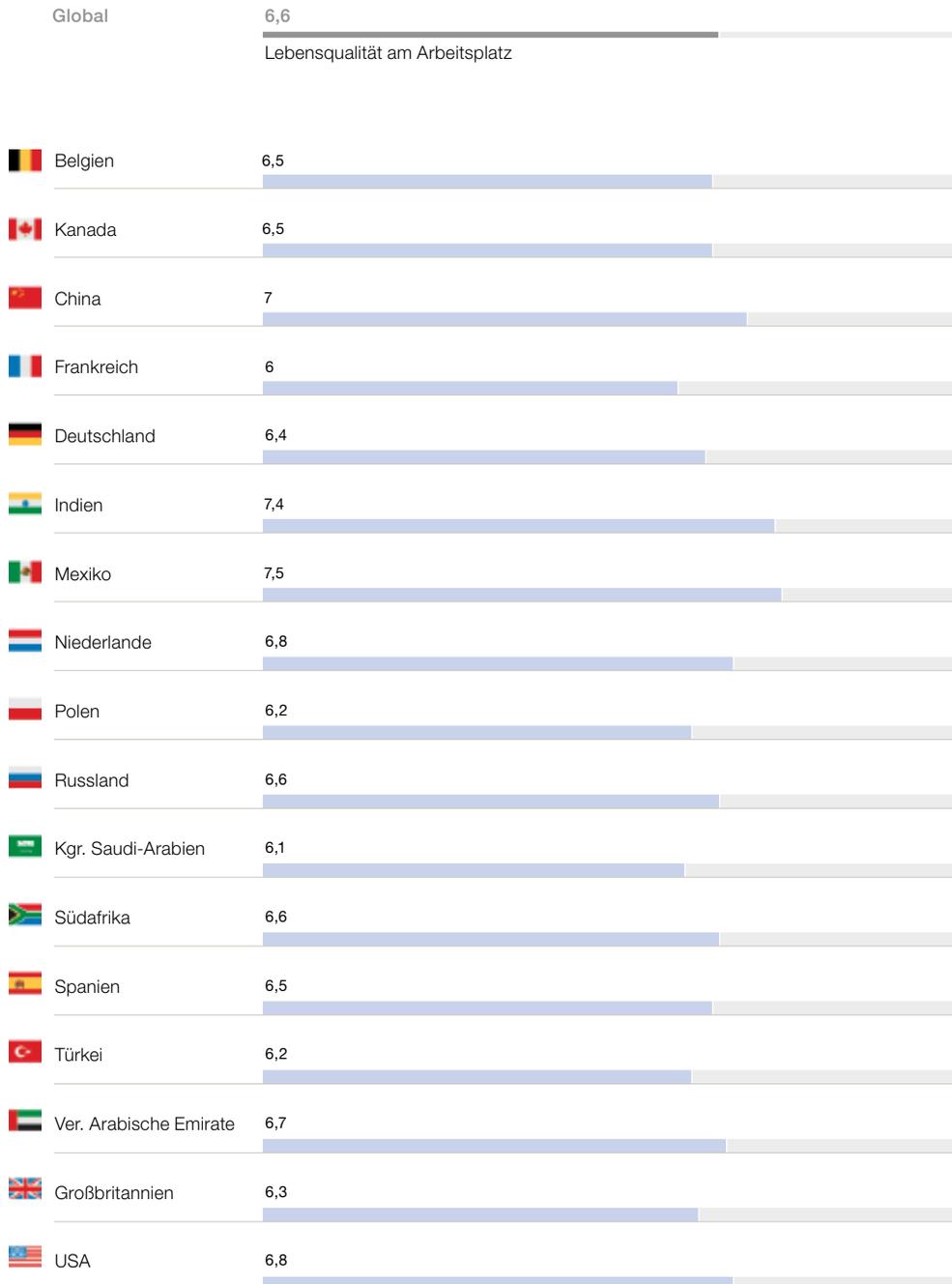
## F: Fernarbeit

Wie oft arbeiten Sie außerhalb Ihres Büros?



## G: Lebensqualität am Arbeitsplatz

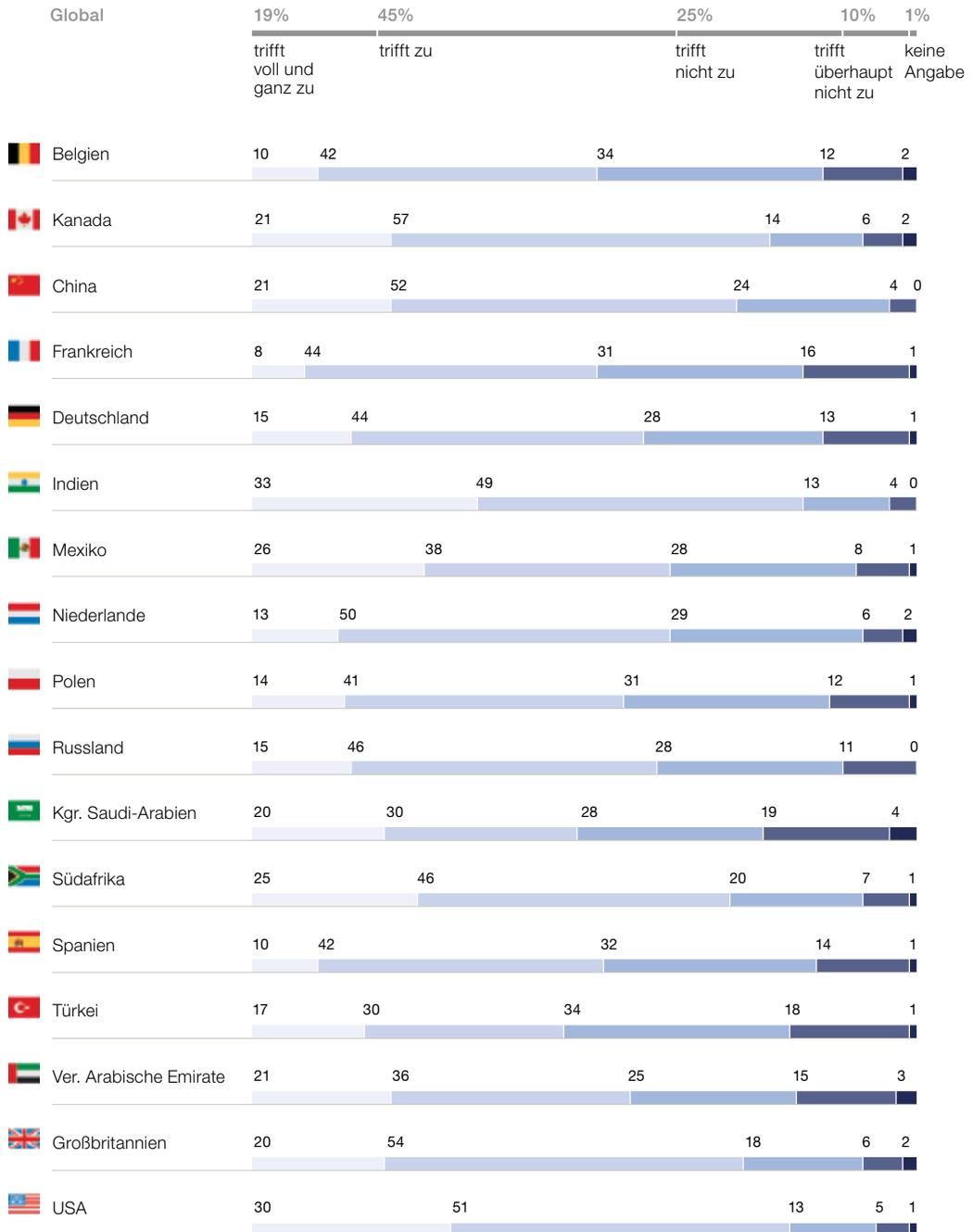
Wie würden Sie, auf einer Skala von 1–10, Ihre Lebensqualität am Arbeitsplatz einstufen?



## H: Zufriedenheit mit dem Unternehmen

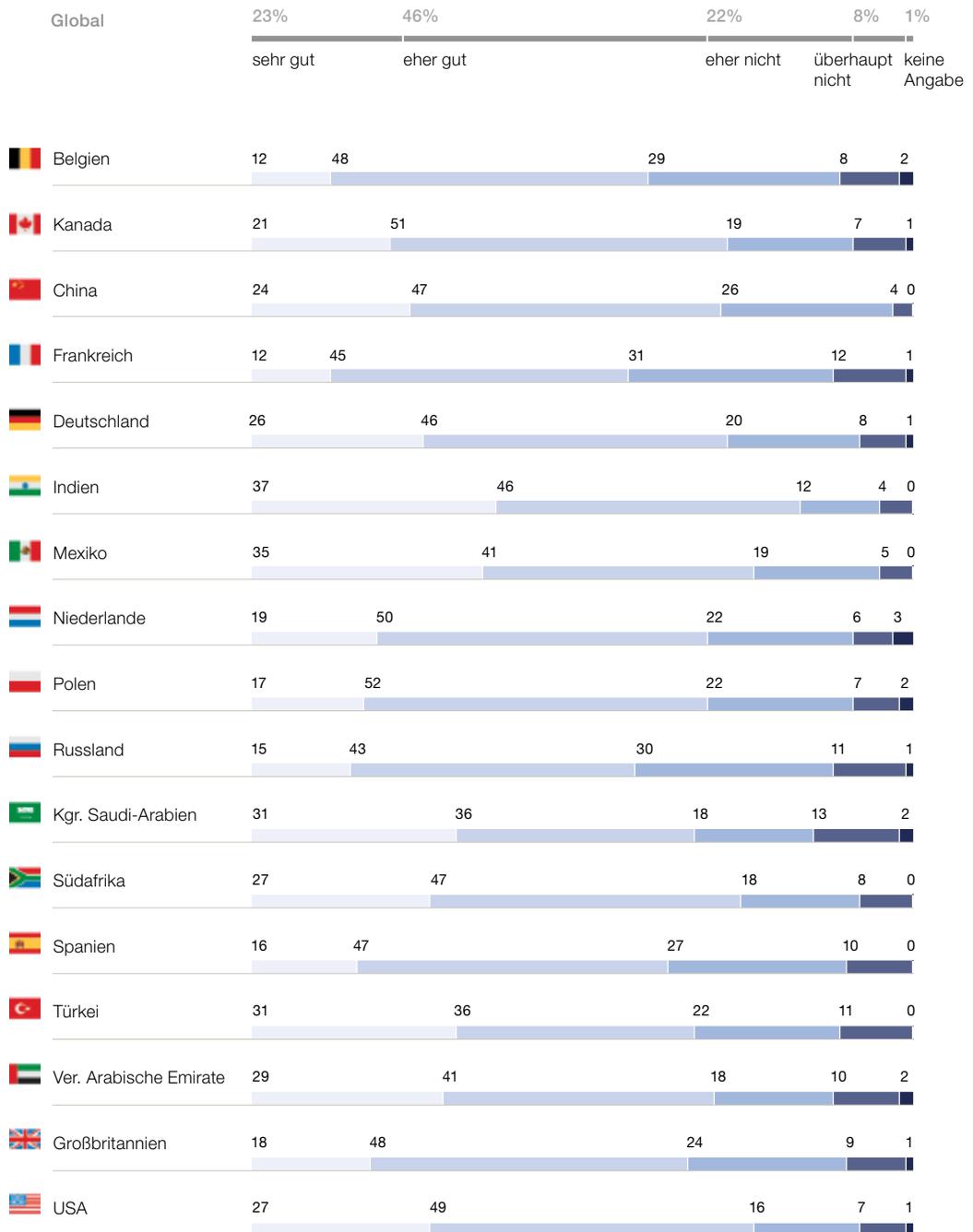
Würden Sie sagen, dass Ihr Unternehmen ein geeigneter Ort zum Arbeiten ist, der überdies Ihrer Lebensart entspricht?

(% Zustimmung)



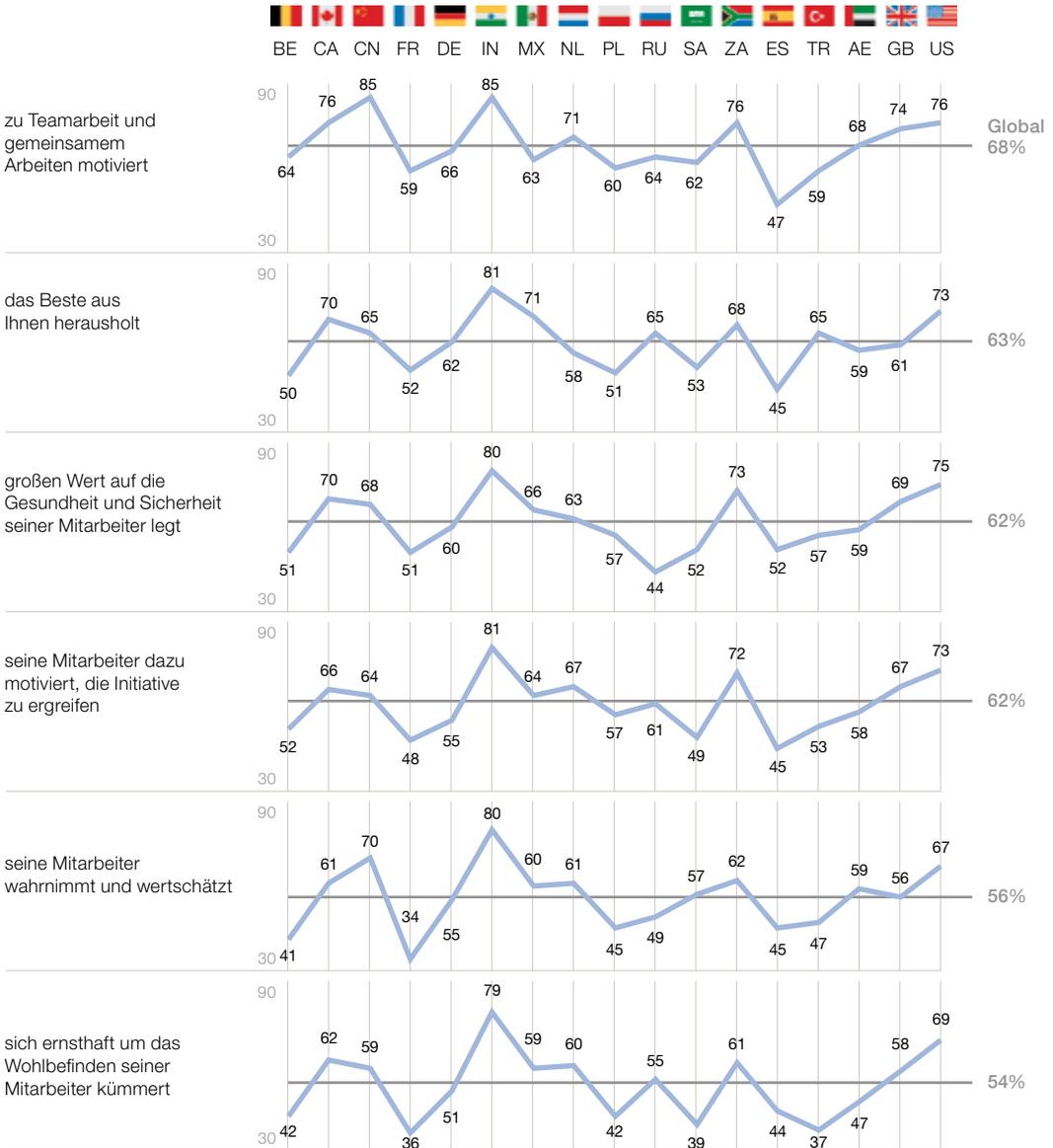
## I: Wahrnehmung der Arbeitsumgebung

Wie gefällt Ihnen Ihre Arbeitsumgebung?  
(% Zustimmung)



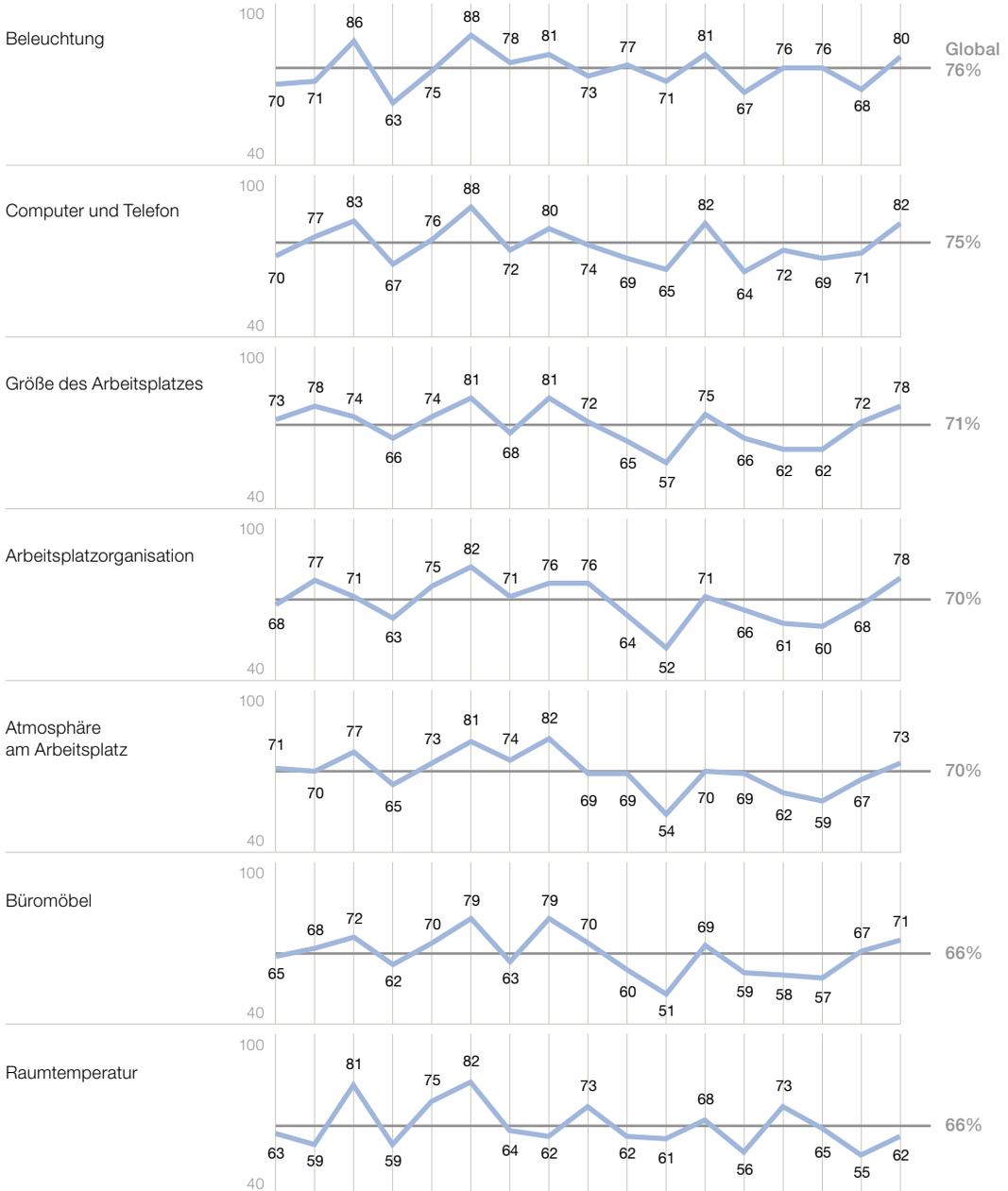
## J: Wahrnehmung der Unternehmenskultur

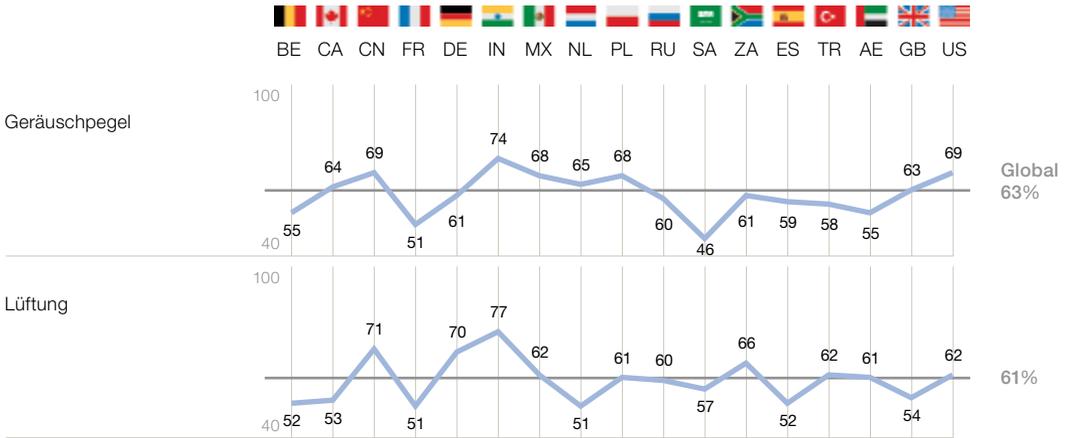
Würden Sie sagen, dass Ihr Unternehmen:  
(Zustimmung in %)



## K: Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen im Büro

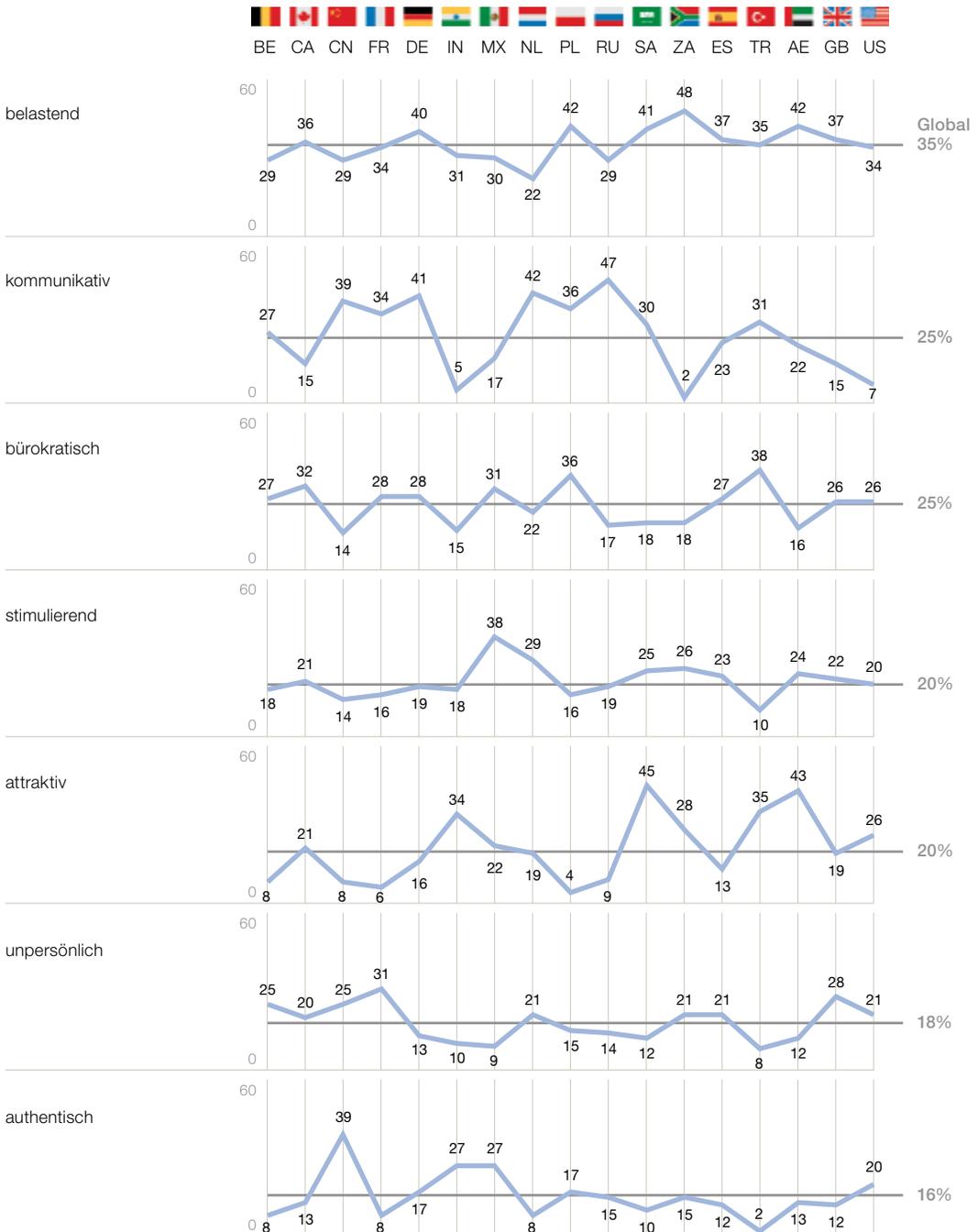
Sind Sie mit jedem der folgenden Punkte im Büro zufrieden?  
(Zufriedenheit in %)

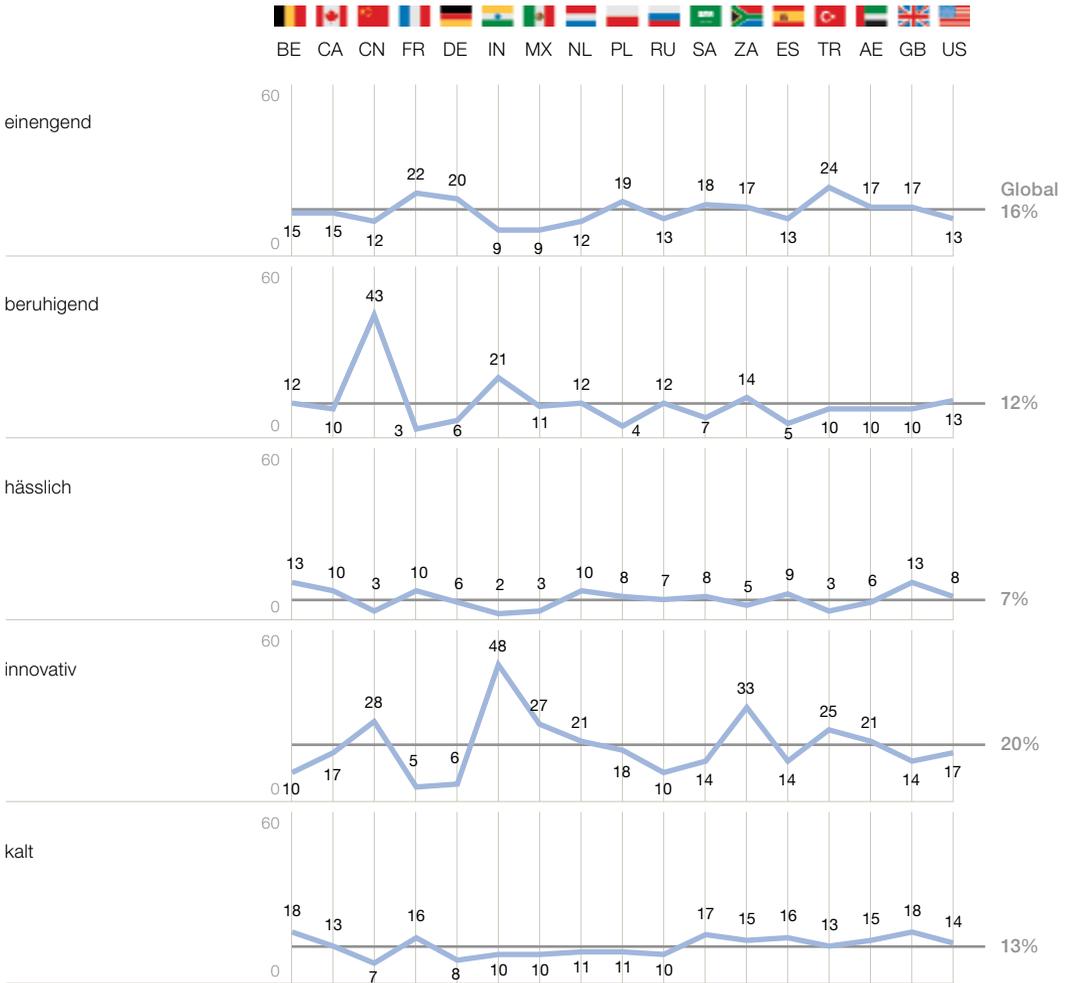




## L: Charakteristika des Arbeitsplatzes

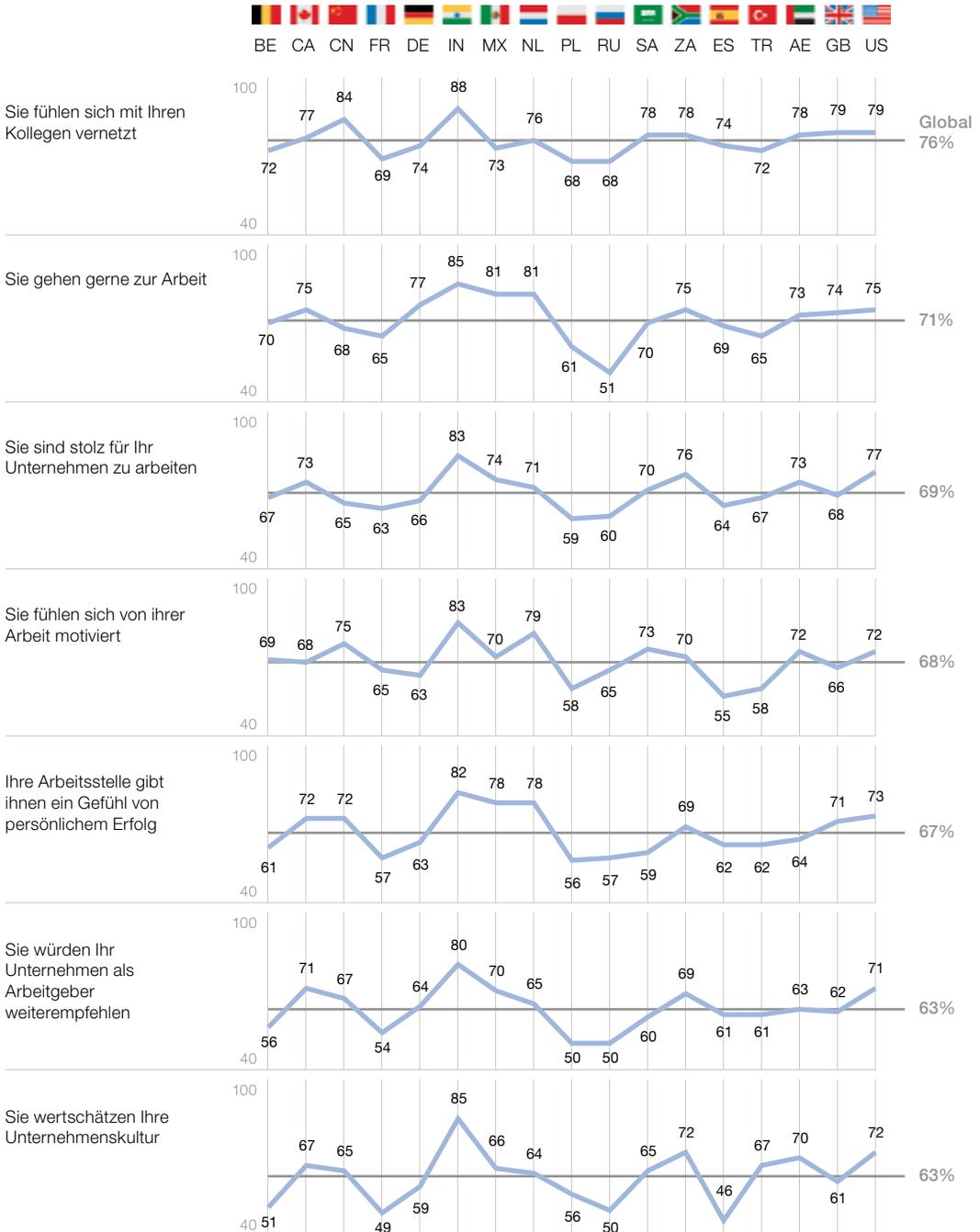
Welche Adjektive würden Sie benutzen, um Ihren Arbeitsplatz zu beschreiben?

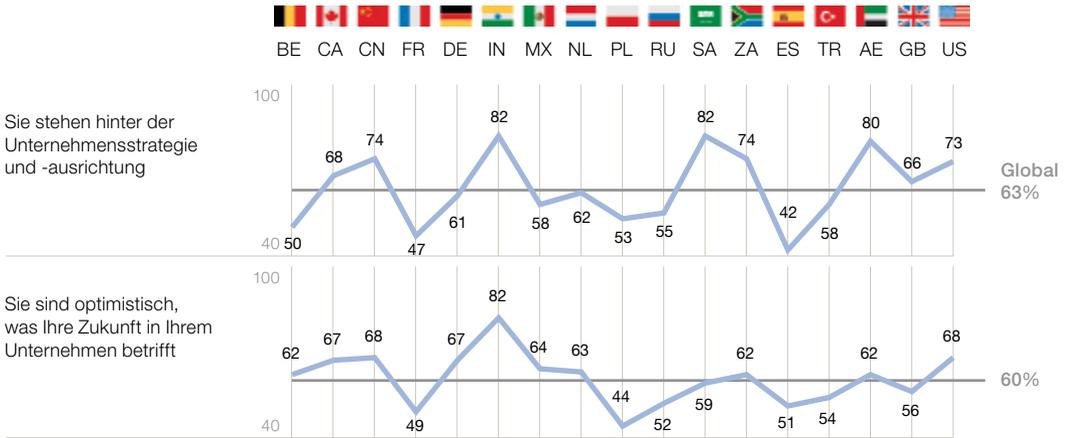




## M: Engagement am Arbeitsplatz – eine Auswertung

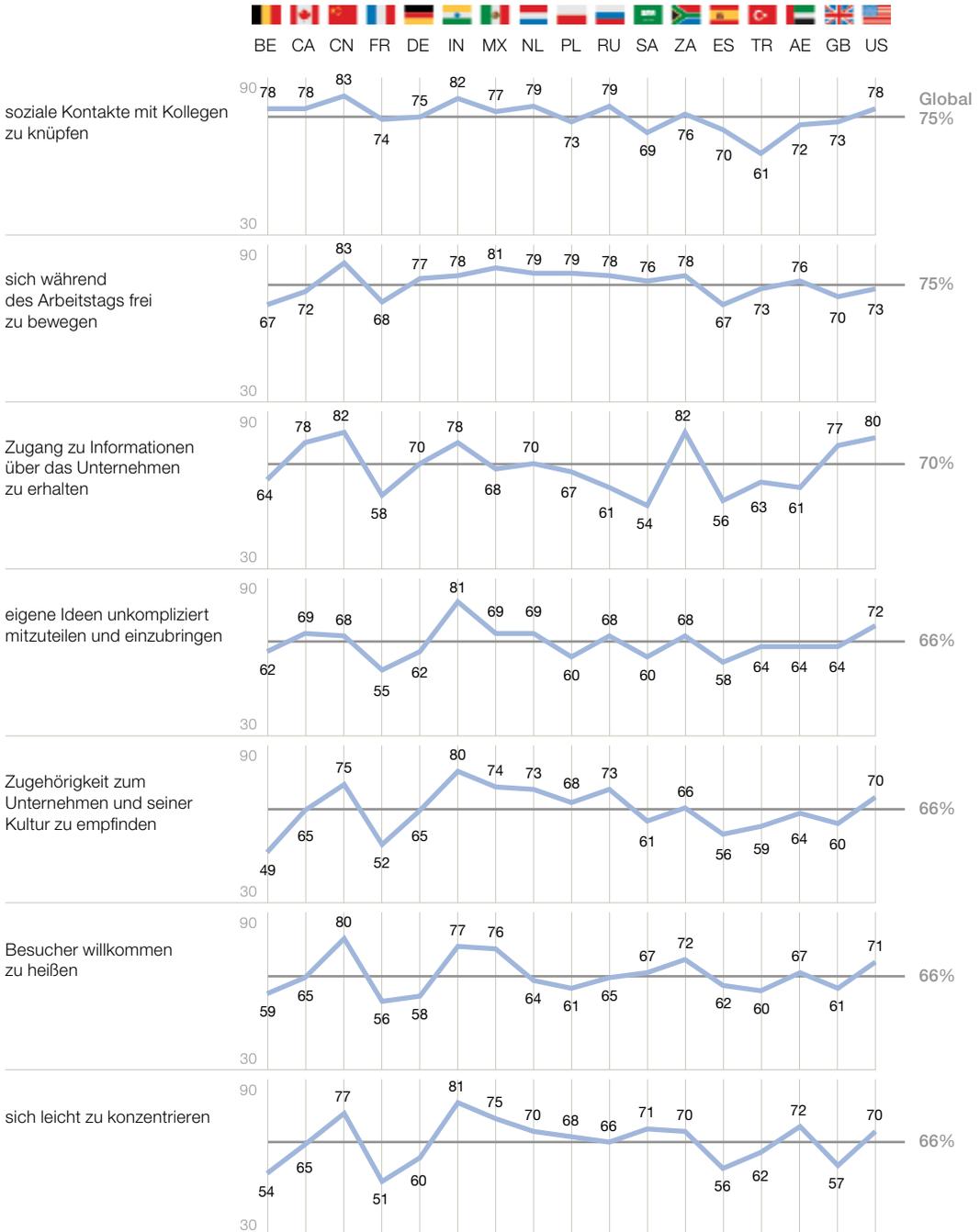
Stimmen Sie jeder der folgenden Aussagen zu?  
(Zustimmung in %)

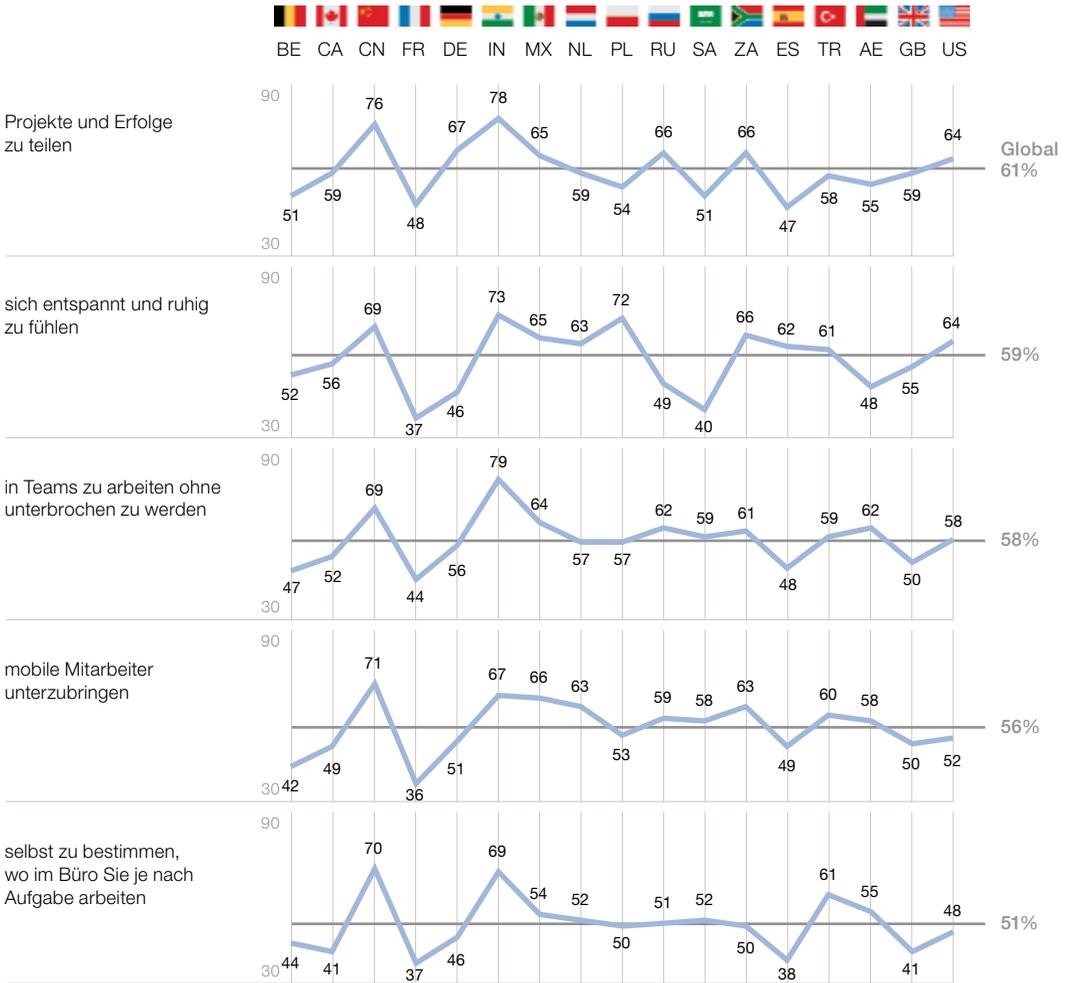




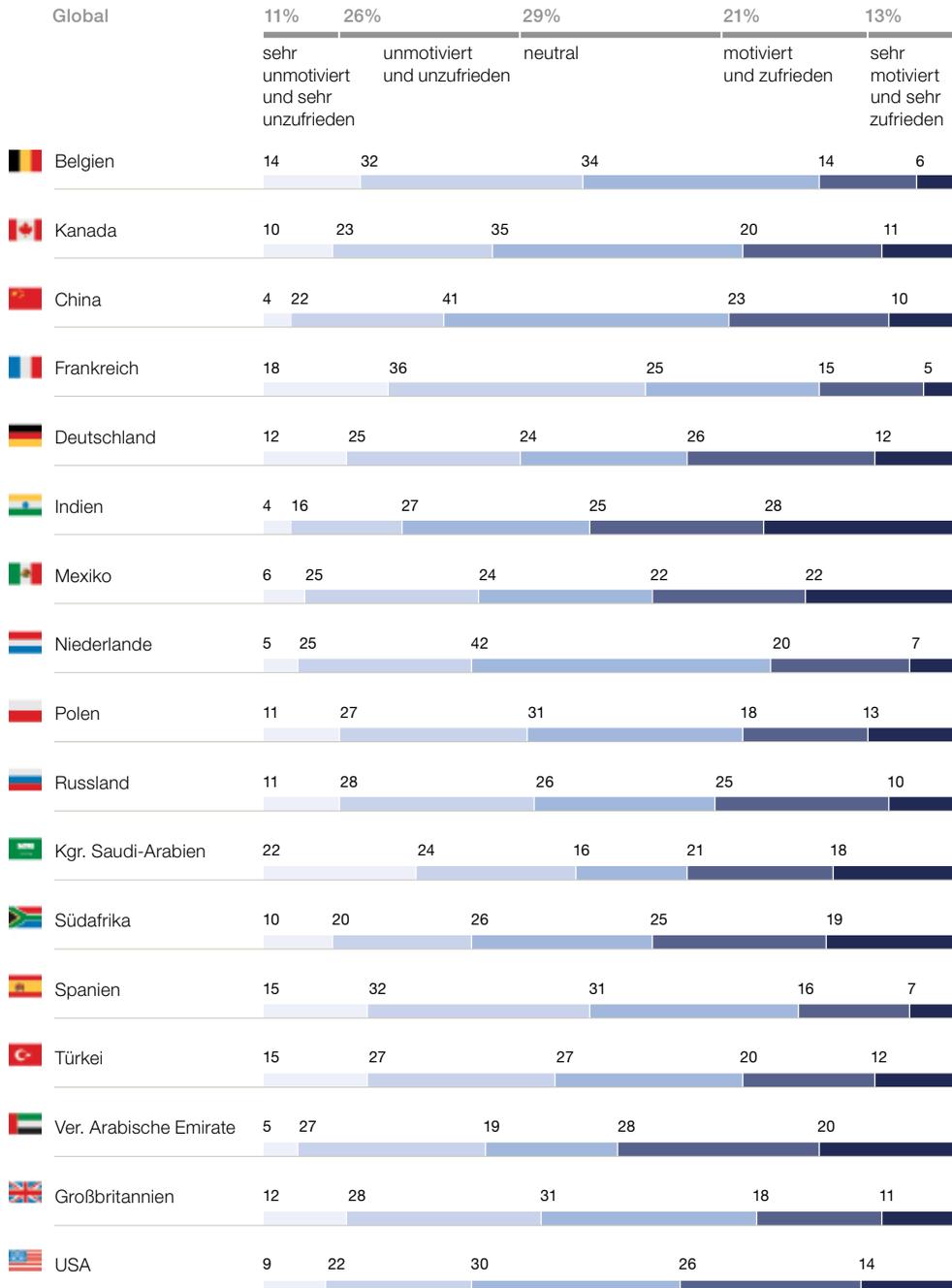
## N: Zufriedenheit am Arbeitsplatz – eine Auswertung

Ermöglicht es Ihre Arbeitsumgebung:  
(Zustimmung in %)





## O: Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz



## Abbildungsverzeichnis

|   |            |   |    |
|---|------------|---|----|
| Mitarbeiterengagement und Arbeitsplätze in aller Welt | Abb. 1     | Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz                            | 18 |
|   | Abb. 2     | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen                                  | 19 |
|   | Abb. 3     | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung                              | 20 |
|   | Abb. 4     | Grundlegende Eigenschaften der physischen Arbeitsumgebung                             | 21 |
|   | Abb. 5     | Unternehmenskultur  | 22 |
|   | Abb. 6     | Grundlegende Einflussmöglichkeiten am Arbeitsplatz                                    | 26 |
|   | Abb. 7     | Wahlmöglichkeiten + Engagement  | 27 |
|   | Abb. 8     | Konzentration   | 27 |
|   | Abb. 9     | Einzelbüro vs. Auswahl der Büromöbel  | 28 |
|   | Abb. 10    | Verfügbarkeit von gemeinschaftlich genutzten Bereichen                                | 28 |
|   | Abb. 11    | Fernarbeit  | 31 |
|   | Abb. 12    | Hierarchie + Fernarbeit   | 31 |
|   | Abb. 13    | Fest installierte Techniklösungen vs. mobile Technologien                             | 32 |
|   | Abb. 14    | Verfügbarkeit von Videokonferenzsystemen  | 32 |
|   | Abb. 15    | Aufteilung der Büroflächen  | 35 |
|   | Abb. 16    | Persönliche Arbeitsplätze   | 36 |
|   | Abb. 17    | Hierarchie und Büroraum   | 36 |
|   | Abb. 18    | Engagement-Niveaus nach Ländern   | 39 |
|   | Abb. 19    | Engagement-Unterschiede zwischen Schwellenländern und etablierten Wirtschaftsnationen | 40 |
|   | Abb. 20    | Sehr engagierte und sehr zufriedene Mitarbeiter der einzelnen Länder                  | 47 |
| Belgien   | Abb. 1-BE  | Aufteilung der Büroflächen  | 52 |
|   | Abb. 2-BE  | Persönliche Arbeitsplätze   | 52 |
|   | Abb. 3-BE  | Verfügbarkeit von gemeinschaftlich genutzten Bereichen                                | 52 |
|   | Abb. 4-BE  | Technische Ausstattung am Arbeitsplatz  | 53 |
|   | Abb. 5-BE  | Fernarbeit  | 53 |
|   | Abb. 6-BE  | Lebensqualität am Arbeitsplatz  | 54 |
|   | Abb. 7-BE  | Wahrnehmung der Arbeitsumgebung   | 54 |
|   | Abb. 8-BE  | Wahrnehmung der Unternehmenskultur  | 54 |
|   | Abb. 9-BE  | Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz                            | 56 |
|   | Abb. 10-BE | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen                                  | 57 |
|   | Abb. 11-BE | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung                              | 58 |

|             |            |  |    |
|-------------|------------|--|----|
| China       | Abb. 1-CN  | Aufteilung der Büroflächen                                 | 62 |
|             | Abb. 2-CN  | Persönliche Arbeitsplätze                                  | 62 |
|             | Abb. 3-CN  | Verfügbarkeit von gemeinschaftlich genutzten Bereichen     | 62 |
|             | Abb. 4-CN  | Technische Ausstattung am Arbeitsplatz                     | 63 |
|             | Abb. 5-CN  | Fernarbeit   | 63 |
|             | Abb. 6-CN  | Lebensqualität am Arbeitsplatz                             | 64 |
|             | Abb. 7-CN  | Wahrnehmung der Arbeitsumgebung                            | 64 |
|             | Abb. 8-CN  | Wahrnehmung der Unternehmenskultur                         | 64 |
|             | Abb. 9-CN  | Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz | 66 |
|             | Abb. 10-CN | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen       | 67 |
|             | Abb. 11-CN | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung   | 68 |
| Deutschland | Abb. 1-DE  | Aufteilung der Büroflächen                                 | 72 |
|             | Abb. 2-DE  | Persönliche Arbeitsplätze                                  | 72 |
|             | Abb. 3-DE  | Verfügbarkeit von gemeinschaftlich genutzten Bereichen     | 72 |
|             | Abb. 4-DE  | Technische Ausstattung am Arbeitsplatz                     | 73 |
|             | Abb. 5-DE  | Fernarbeit   | 73 |
|             | Abb. 6-DE  | Lebensqualität am Arbeitsplatz                             | 74 |
|             | Abb. 7-DE  | Wahrnehmung der Arbeitsumgebung                            | 74 |
|             | Abb. 8-DE  | Wahrnehmung der Unternehmenskultur                         | 74 |
|             | Abb. 9-DE  | Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz | 76 |
|             | Abb. 10-DE | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen       | 77 |
|             | Abb. 11-DE | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung   | 78 |
| Frankreich  | Abb. 1-FR  | Aufteilung der Büroflächen                                 | 82 |
|             | Abb. 2-FR  | Persönliche Arbeitsplätze                                  | 82 |
|             | Abb. 3-FR  | Verfügbarkeit von gemeinschaftlich genutzten Bereichen     | 82 |
|             | Abb. 4-FR  | Technische Ausstattung am Arbeitsplatz                     | 83 |
|             | Abb. 5-FR  | Fernarbeit   | 83 |
|             | Abb. 6-FR  | Lebensqualität am Arbeitsplatz                             | 84 |
|             | Abb. 7-FR  | Wahrnehmung der Arbeitsumgebung                            | 84 |
|             | Abb. 8-FR  | Wahrnehmung der Unternehmenskultur                         | 84 |
|             | Abb. 9-FR  | Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz | 86 |
|             | Abb. 10-FR | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen       | 87 |
|             | Abb. 11-FR | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung   | 88 |

|                |            |  |     |
|----------------|------------|--|-----|
| Großbritannien | Abb. 1-GB  | Aufteilung der Büroflächen                                 | 92  |
|                | Abb. 2-GB  | Persönliche Arbeitsplätze                                  | 92  |
|                | Abb. 3-GB  | Verfügbarkeit von gemeinschaftlich genutzten Bereichen     | 92  |
|                | Abb. 4-GB  | Technische Ausstattung am Arbeitsplatz                     | 93  |
|                | Abb. 5-GB  | Fernarbeit   | 93  |
|                | Abb. 6-GB  | Lebensqualität am Arbeitsplatz                             | 94  |
|                | Abb. 7-GB  | Wahrnehmung der Arbeitsumgebung                            | 94  |
|                | Abb. 8-GB  | Wahrnehmung der Unternehmenskultur                         | 94  |
|                | Abb. 9-GB  | Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz | 96  |
|                | Abb. 10-GB | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen       | 97  |
|                | Abb. 11-GB | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung   | 98  |
| Indien         | Abb. 1-IN  | Aufteilung der Büroflächen                                 | 102 |
|                | Abb. 2-IN  | Persönliche Arbeitsplätze                                  | 102 |
|                | Abb. 3-IN  | Verfügbarkeit von gemeinschaftlich genutzten Bereichen     | 102 |
|                | Abb. 4-IN  | Technische Ausstattung am Arbeitsplatz                     | 103 |
|                | Abb. 5-IN  | Fernarbeit   | 103 |
|                | Abb. 6-IN  | Lebensqualität am Arbeitsplatz                             | 104 |
|                | Abb. 7-IN  | Wahrnehmung der Arbeitsumgebung                            | 104 |
|                | Abb. 8-IN  | Wahrnehmung der Unternehmenskultur                         | 104 |
|                | Abb. 9-IN  | Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz | 106 |
|                | Abb. 10-IN | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen       | 107 |
|                | Abb. 11-IN | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung   | 108 |
| Kanada         | Abb. 1-CA  | Aufteilung der Büroflächen                                 | 112 |
|                | Abb. 2-CA  | Persönliche Arbeitsplätze                                  | 112 |
|                | Abb. 3-CA  | Verfügbarkeit von gemeinschaftlich genutzten Bereichen     | 112 |
|                | Abb. 4-CA  | Technische Ausstattung am Arbeitsplatz                     | 113 |
|                | Abb. 5-CA  | Fernarbeit   | 113 |
|                | Abb. 6-CA  | Lebensqualität am Arbeitsplatz                             | 114 |
|                | Abb. 7-CA  | Wahrnehmung der Arbeitsumgebung                            | 114 |
|                | Abb. 8-CA  | Wahrnehmung der Unternehmenskultur                         | 114 |
|                | Abb. 9-CA  | Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz | 116 |
|                | Abb. 10-CA | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen       | 117 |
|                | Abb. 11-CA | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung   | 118 |

|             |            |  |     |
|-------------|------------|--|-----|
| Mexico      | Abb. 1-MX  | Aufteilung der Büroflächen                                 | 122 |
|             | Abb. 2-MX  | Persönliche Arbeitsplätze                                  | 122 |
|             | Abb. 3-MX  | Verfügbarkeit von gemeinschaftlich genutzten Bereichen     | 122 |
|             | Abb. 4-MX  | Technische Ausstattung am Arbeitsplatz                     | 123 |
|             | Abb. 5-MX  | Fernarbeit   | 123 |
|             | Abb. 6-MX  | Lebensqualität am Arbeitsplatz                             | 124 |
|             | Abb. 7-MX  | Wahrnehmung der Arbeitsumgebung                            | 124 |
|             | Abb. 8-MX  | Wahrnehmung der Unternehmenskultur                         | 124 |
|             | Abb. 9-MX  | Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz | 126 |
|             | Abb. 10-MX | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen       | 127 |
|             | Abb. 11-MX | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung   | 128 |
| Niederlande | Abb. 1-NL  | Aufteilung der Büroflächen                                 | 132 |
|             | Abb. 2-NL  | Persönliche Arbeitsplätze                                  | 132 |
|             | Abb. 3-NL  | Verfügbarkeit von gemeinschaftlich genutzten Bereichen     | 132 |
|             | Abb. 4-NL  | Technische Ausstattung am Arbeitsplatz                     | 133 |
|             | Abb. 5-NL  | Fernarbeit   | 133 |
|             | Abb. 6-NL  | Lebensqualität am Arbeitsplatz                             | 134 |
|             | Abb. 7-NL  | Wahrnehmung der Arbeitsumgebung                            | 134 |
|             | Abb. 8-NL  | Wahrnehmung der Unternehmenskultur                         | 134 |
|             | Abb. 9-NL  | Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz | 136 |
|             | Abb. 10-NL | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen       | 137 |
|             | Abb. 11-NL | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung   | 138 |
| Polen       | Abb. 1-PL  | Aufteilung der Büroflächen                                 | 142 |
|             | Abb. 2-PL  | Persönliche Arbeitsplätze                                  | 142 |
|             | Abb. 3-PL  | Verfügbarkeit von gemeinschaftlich genutzten Bereichen     | 142 |
|             | Abb. 4-PL  | Technische Ausstattung am Arbeitsplatz                     | 143 |
|             | Abb. 5-PL  | Fernarbeit   | 143 |
|             | Abb. 6-PL  | Lebensqualität am Arbeitsplatz                             | 144 |
|             | Abb. 7-PL  | Wahrnehmung der Arbeitsumgebung                            | 144 |
|             | Abb. 8-PL  | Wahrnehmung der Unternehmenskultur                         | 144 |
|             | Abb. 9-PL  | Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz | 146 |
|             | Abb. 10-PL | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen       | 147 |
|             | Abb. 11-PL | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung   | 148 |

|                          |            |  |     |
|--------------------------|------------|--|-----|
| Russland                 | Abb. 1-RU  | Aufteilung der Büroflächen                                 | 152 |
|                          | Abb. 2-RU  | Persönliche Arbeitsplätze                                  | 152 |
|                          | Abb. 3-RU  | Verfügbarkeit von gemeinschaftlich genutzten Bereichen     | 152 |
|                          | Abb. 4-RU  | Technische Ausstattung am Arbeitsplatz                     | 153 |
|                          | Abb. 5-RU  | Fernarbeit   | 153 |
|                          | Abb. 6-RU  | Lebensqualität am Arbeitsplatz                             | 154 |
|                          | Abb. 7-RU  | Wahrnehmung der Arbeitsumgebung                            | 154 |
|                          | Abb. 8-RU  | Wahrnehmung der Unternehmenskultur                         | 154 |
|                          | Abb. 9-RU  | Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz | 156 |
|                          | Abb. 10-RU | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen       | 157 |
|                          | Abb. 11-RU | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung   | 158 |
| Königreich Saudi-Arabien | Abb. 1-SA  | Aufteilung der Büroflächen                                 | 162 |
|                          | Abb. 2-SA  | Persönliche Arbeitsplätze                                  | 162 |
|                          | Abb. 3-SA  | Verfügbarkeit von gemeinschaftlich genutzten Bereichen     | 162 |
|                          | Abb. 4-SA  | Technische Ausstattung am Arbeitsplatz                     | 163 |
|                          | Abb. 5-SA  | Fernarbeit   | 163 |
|                          | Abb. 6-SA  | Lebensqualität am Arbeitsplatz                             | 164 |
|                          | Abb. 7-SA  | Wahrnehmung der Arbeitsumgebung                            | 164 |
|                          | Abb. 8-SA  | Wahrnehmung der Unternehmenskultur                         | 164 |
|                          | Abb. 9-SA  | Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz | 166 |
|                          | Abb. 10-SA | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen       | 167 |
|                          | Abb. 11-SA | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung   | 168 |
| Spanien                  | Abb. 1-ES  | Aufteilung der Büroflächen                                 | 172 |
|                          | Abb. 2-ES  | Persönliche Arbeitsplätze                                  | 172 |
|                          | Abb. 3-ES  | Verfügbarkeit von gemeinschaftlich genutzten Bereichen     | 172 |
|                          | Abb. 4-ES  | Technische Ausstattung am Arbeitsplatz                     | 173 |
|                          | Abb. 5-ES  | Fernarbeit   | 173 |
|                          | Abb. 6-ES  | Lebensqualität am Arbeitsplatz                             | 174 |
|                          | Abb. 7-ES  | Wahrnehmung der Arbeitsumgebung                            | 174 |
|                          | Abb. 8-ES  | Wahrnehmung der Unternehmenskultur                         | 174 |
|                          | Abb. 9-ES  | Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz | 176 |
|                          | Abb. 10-ES | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen       | 177 |
|                          | Abb. 11-ES | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung   | 178 |

|           |            |  |     |
|-----------|------------|--|-----|
| Südafrika | Abb. 1-ZA  | Aufteilung der Büroflächen                                 | 182 |
|           | Abb. 2-ZA  | Persönliche Arbeitsplätze                                  | 182 |
|           | Abb. 3-ZA  | Verfügbarkeit von gemeinschaftlich genutzten Bereichen     | 182 |
|           | Abb. 4-ZA  | Technische Ausstattung am Arbeitsplatz                     | 183 |
|           | Abb. 5-ZA  | Fernarbeit   | 183 |
|           | Abb. 6-ZA  | Lebensqualität am Arbeitsplatz                             | 184 |
|           | Abb. 7-ZA  | Wahrnehmung der Arbeitsumgebung                            | 184 |
|           | Abb. 8-ZA  | Wahrnehmung der Unternehmenskultur                         | 184 |
|           | Abb. 9-ZA  | Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz | 186 |
|           | Abb. 10-ZA | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen       | 187 |
|           | Abb. 11-ZA | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung   | 188 |
| Türkei    | Abb. 1-TR  | Aufteilung der Büroflächen                                 | 192 |
|           | Abb. 2-TR  | Persönliche Arbeitsplätze                                  | 192 |
|           | Abb. 3-TR  | Verfügbarkeit von gemeinschaftlich genutzten Bereichen     | 192 |
|           | Abb. 4-TR  | Technische Ausstattung am Arbeitsplatz                     | 193 |
|           | Abb. 5-TR  | Fernarbeit   | 193 |
|           | Abb. 6-TR  | Lebensqualität am Arbeitsplatz                             | 194 |
|           | Abb. 7-TR  | Wahrnehmung der Arbeitsumgebung                            | 194 |
|           | Abb. 8-TR  | Wahrnehmung der Unternehmenskultur                         | 194 |
|           | Abb. 9-TR  | Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz | 196 |
|           | Abb. 10-TR | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen       | 197 |
|           | Abb. 11-TR | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung   | 198 |
| USA       | Abb. 1-US  | Aufteilung der Büroflächen                                 | 202 |
|           | Abb. 2-US  | Persönliche Arbeitsplätze                                  | 202 |
|           | Abb. 3-US  | Verfügbarkeit von gemeinschaftlich genutzten Bereichen     | 202 |
|           | Abb. 4-US  | Technische Ausstattung am Arbeitsplatz                     | 203 |
|           | Abb. 5-US  | Fernarbeit   | 203 |
|           | Abb. 6-US  | Lebensqualität am Arbeitsplatz                             | 204 |
|           | Abb. 7-US  | Wahrnehmung der Arbeitsumgebung                            | 204 |
|           | Abb. 8-US  | Wahrnehmung der Unternehmenskultur                         | 204 |
|           | Abb. 9-US  | Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz | 206 |
|           | Abb. 10-US | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen       | 207 |
|           | Abb. 11-US | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung   | 208 |

|                              |            |  |     |
|------------------------------|------------|--|-----|
| Vereinigte Arabische Emirate | Abb. 1-AE  | Aufteilung der Büroflächen                                 | 212 |
|                              | Abb. 2-AE  | Persönliche Arbeitsplätze                                  | 212 |
|                              | Abb. 3-AE  | Verfügbarkeit von gemeinschaftlich genutzten Bereichen     | 212 |
|                              | Abb. 4-AE  | Technische Ausstattung am Arbeitsplatz                     | 213 |
|                              | Abb. 5-AE  | Fernarbeit   | 213 |
|                              | Abb. 6-AE  | Lebensqualität am Arbeitsplatz                             | 214 |
|                              | Abb. 7-AE  | Wahrnehmung der Arbeitsumgebung                            | 214 |
|                              | Abb. 8-AE  | Wahrnehmung der Unternehmenskultur                         | 214 |
|                              | Abb. 9-AE  | Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz | 216 |
|                              | Abb. 10-AE | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen       | 217 |
|                              | Abb. 11-AE | Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitsumgebung   | 218 |
| Anhang                       | A          | Aufteilung der Büroflächen                                 | 222 |
|                              | B          | Persönliche Arbeitsplätze                                  | 223 |
|                              | C          | Verfügbarkeit von gemeinsam genutzten Bereichen            | 224 |
|                              | D          | Grundlegende Einflussmöglichkeiten am Arbeitsplatz         | 225 |
|                              | E          | Fest installierte Techniklösungen vs. mobile Technologien  | 226 |
|                              | F          | Fernarbeit   | 227 |
|                              | G          | Lebensqualität am Arbeitsplatz                             | 228 |
|                              | H          | Zufriedenheit mit dem Unternehmen                          | 229 |
|                              | I          | Wahrnehmung der Arbeitsumgebung                            | 230 |
|                              | J          | Wahrnehmung der Unternehmenskultur                         | 231 |
|                              | K          | Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen im Büro            | 232 |
|                              | L          | Charakteristika des Arbeitsplatzes                         | 234 |
|                              | M          | Engagement am Arbeitsplatz – eine Auswertung               | 236 |
|                              | N          | Zufriedenheit am Arbeitsplatz – eine Auswertung            | 238 |
|                              | O          | Clusteranalyse: Engagement + Zufriedenheit am Arbeitsplatz | 240 |

---

## Entdecken Sie weitere Forschungsaktivitäten von Steelcase

Besuchen Sie [360.steelcase.com](http://360.steelcase.com) oder laden Sie sich im [App Store das 360° Magazin](#) für Ihr iPad herunter, um mehr über die Steelcase Arbeitsplatzforschung und über Erkenntnisse zu folgenden Themen zu erfahren:

Wohlbefinden  
Privatsphäre  
Konzentration und Aufmerksamkeit  
Kultur  
Innovation  
Verteilte Zusammenarbeit

Wenn Sie mehr darüber wissen möchten, wie Arbeitsplätze gestaltet sein sollten, damit sie das Mitarbeiterengagement spürbar verbessern, schreiben Sie eine E-Mail an:

[engagement@steelcase.com](mailto:engagement@steelcase.com)



---

## Über Ipsos

Ipsos ist ein innovatives, kundenorientiertes Unternehmen, das seinen Kunden weltweit Forschungsdienstleistungen bietet. Ipsos ist das einzige Marktforschungsinstitut, das auch von erfahrenen Forschern geleitet wird.

Wir fokussieren uns auf unsere Kunden und deren Wünsche. Mit Spezialisierung und Fachkenntnis. Mit Begeisterung, Engagement und Innovation.



**Der Steelcase Global Report ist die erste Studie, die die Zusammenhänge zwischen dem Engagement der Mitarbeiter und ihrer Arbeitsumgebung erforscht. Dabei macht sie eines der schwerwiegendsten Probleme führender Unternehmen von heute sichtbar: Lediglich 13 Prozent der Mitarbeiter sind hoch motiviert.**

Anhand der mit 12.480 Büromitarbeitern aus 17 Ländern durchgeführten Untersuchung entdeckten die Forscher einen direkten Zusammenhang zwischen den Verhaltensweisen der Menschen am Arbeitsplatz und dem Grad ihres Engagements. Mitarbeiter, die mit ihrer Arbeitsumgebung sehr zufrieden sind, zeigen sich sehr engagiert. Umgekehrt erweisen sich mit ihrer Arbeitsumgebung sehr unzufriedene Beschäftigte als am wenigsten engagiert.

Die Studie präsentiert aber auch vielfältige Eindrücke über aktuelle Bürokonzepte aus der ganzen Welt. Kombiniert mit den Erfahrungen jahrzehntelanger Steelcase Arbeitsplatzforschung, bieten die hier gewonnenen Erkenntnisse eine Reihe konkreter Maßnahmen zur Gestaltung von Arbeitsplätzen, die Unternehmen helfen können, das Mitarbeiterengagement spürbar zu verbessern. ○

**Steelcase®**

Steelcase arbeitet mit den weltweit führenden Unternehmen, um Orte zu schaffen, die die Leistung von Mitarbeitern und Teams und somit des ganzen Unternehmens steigern.



Abonnieren Sie das 360° Magazin und erhalten Sie die neuesten Forschungsergebnisse von Steelcase.

**Scannen Sie den QR-Code, um sich anzumelden.**