

UMZUG INS POST PANDEMISCHE BÜRO



Zwischen Präsenz und Workation – Architektur- und Bürokonzepte der Zukunft

Während der Coronapandemie wurde viel über das „New Normal“ und die sich abzeichnende hybride Arbeitswelt spekuliert. In der Praxis ist dem Arbeitsplatz im Büro inzwischen mit Mobile Work und insbesondere dem Homeoffice eine mächtige Konkurrenz erwachsen. Was wird aus den bestehenden Büroflächen? Wie sollen Unternehmen die Präsenz ihrer Beschäftigten steuern?



Above, the Eames Executive Chair for the waxed lobby floors and CEO suites of the Time & Life Building, in slight recline from 9 a.m. on. Fifty years later, Konstantin Grcic's 360 chair (Opposite page), suggests a beautiful perch upon which to alight, for alert, nimble work.



The diptych reveals more than the austere removal of padding in the post-millennial age. One chair provides cushion to those in the seat of power, while the other enables health—if you can find the right balance.

Bitte nehmen Sie Platz! Sitzen Sie lieber gut gepolstert, für alle erkennbar auf einer Führungsposition, oder bevorzugen Sie ungewöhnliche Stand- beziehungsweise Sitzorte? Die Fotos auf den Seiten 14 bis 31 stammen aus dem Buch „The Office of Good Intentions“ (s. S. 44).

Obwohl Unternehmen gute Erfahrungen mit virtueller und verteilter Arbeit gemacht haben, wünschen sie sich mehr Präsenz in ihren Büros. Es herrscht eine gewisse Sorge, dass die hohe Virtualität die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden negativ beeinflusst.

Da mobile Arbeitsformen dauerhaft zunehmen, werden wir spürbar weniger Büroflächen benötigen, zugleich werden diese Flächen ohne feste Zuordnung zu einzelnen Personen genutzt werden. Flexible Nutzungskonzepte, die vor der Pandemie häufig mit hohem kommunikativem Aufwand eingeführt werden mussten, stellen in Zukunft den gewohnten Standard dar (Ricci et al. 2022, 133). Die durchschnittliche Homeoffice-Nutzung bei Vollzeitbeschäftigten liegt einer Erhebung des ifo Instituts vom September 2022 zufolge bei 5,6 Tagen pro Monat (ifo Institut 2022). Das entspricht ungefähr der Prognose in unserer Studie „Connected Work“, die auf 6,5 Tage pro Monat kam (Bockstahler et al. 2022, 7) Je größer das Unternehmen und je internationaler es ausgerichtet ist, umso weniger scheint die Anwesenheit im Büro erforderlich zu sein.

Aufgrund der geringen Nutzungsraten gibt es derzeit kaum eine Organisation, die sich nicht mit dem Thema Büro auseinandersetzt. Trotz der positiven Erfahrungen mit virtueller und verteilter Arbeit im Hinblick auf Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit wünschen sich viele Unternehmen eine höhere Präsenz in ihren Büros: Es herrscht eine gewisse Sorge vor den mittel- und langfristigen Folgen der hohen Virtualität für die Leistungsfähigkeit, die Innovationskraft oder die Bindung der Mitarbeitenden. Diese Sorge ist nicht unbegründet. So zeigen unsere Studien, dass zwar bei jeder fünften Person die emotionale Bindung trotz eines hohen Grads an virtueller Arbeit zugenommen hat, wohingegen bei jeder vierten Person die emotionale Bindung an die eigene Organisation schwächer wurde. Ähnliche auspolarisierende Effekte lassen sich bei der Entwicklung der Beziehungen zu Kolleginnen und

Kollegen innerhalb der Organisation feststellen (Ricci et al. 2022, 123). Diese Effekte wurden auch von Personalverantwortlichen im Hinblick auf die Informiertheit beobachtet (Hofmann et al. 2022, 8).

Konzepte für die hybride Arbeitswelt

Bei den Überlegungen, wie zukünftige Bürostrukturen für die hybride Arbeitswelt aussehen sollten, wird häufig auf Konzepte zurückgegriffen, die unmittelbar vor der Pandemie als modern galten. Das waren vorwiegend flexibel genutzte, oft sehr offene und teilweise stark verdichtete Konzepte, häufig mit wenig Rückzugsoptionen. Diese Konzepte werden nun für die neue Zeit in eine Richtung weiterentwickelt, bei der die Anzahl an klassischen Arbeitsplätzen in offen gehaltenen Raumzonen etwas reduziert und die so gewonnenen Flächen für Workshops und soziale Begegnungen ausgebaut werden. Ein Argument ist, dass sich fokussiertes Arbeiten besser von zu Hause erledigen lasse und man sich in den Büros lediglich für Kommunikation, Begegnung und kreativen Austausch treffe. Das alles ist nicht falsch, aber es reicht nicht aus, um dem vollzogenen, radikalen Wandel unserer Arbeitswelt gerecht zu werden und dem Büro neues Leben einzuhauchen. Büroflächen müssen zukünftig stärker individuellen Wünschen gerecht werden und sich dabei an unterschiedlichen Organisationsmodellen ausrichten.

Funktionale und atmosphärische Vielfalt

Es wird vermehrt Organisationen geben, die mit einer sogenannten Homeoffice-First-Strategie operieren und deren Mitarbeitende sich nur noch für wenige Meetings

im Jahr physisch treffen werden, um dann für einige Stunden oder wenige Tage am Stück intensiv zusammenzuarbeiten, sich kennenzulernen oder miteinander zu feiern. Solche Unternehmen brauchen tatsächlich keine Büros mehr. Ihnen reicht es, sich temporär in Co-Working-Spaces oder Event-Locations einzumieten. Vielleicht erhalten die Mitarbeitenden auch einen finanziellen Zuschuss für das Homeoffice oder die individuelle Nutzung eines Co-Working-Space, der je nach persönlicher Lebenssituation, Wohnort und Vorliebe eingesetzt werden kann.

Die Mehrzahl der Organisationen wird unterschiedliche Grade an Hybridität sowohl extern als auch intern leben – unterschiedlich zwischen den Teams, zwischen den Individuen und zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Die gemeinsamen Präsenzzeiten im Büro werden dabei dezentral in den Bereichen oder Abteilungen geregelt. Team-Chartas sollen die spezifischen Anforderungen eines Teams berücksichtigen und zugleich die individuellen Erwartungen und Bedarfe an den Grad mobiler Arbeit ausgleichen. Solche Team-Chartas können an sich verändernde Entwicklungen, zum Beispiel die Aufnahme eines neuen Teammitglieds, angepasst werden und sollten von Zeit zu Zeit dahingehend überprüft werden, ob sie noch zu den Aufgaben und dem Team passen. In der Regel sind entsprechende Vereinbarungen in einen übergreifenden Rahmen eingebettet, der etwa eine minimale Präsenz vorgibt. Hybride Modelle mit unterschiedlich ausgeprägten, teilweise dynamisch veränderlichen, virtuellen Anteilen werden die Mehrheit der Beschäftigten umfassen und prägend für die Anforderungen an die Struktur, Ausstattung, Gestaltung und den Betrieb von Büroflächen sein.

Ziel für postpandemische Büros in der hybriden Arbeitswelt muss sein, eine „kritische“ Masse von Menschen zu versammeln, damit sich der Weg dorthin lohnt. Die Idee, dass man nur noch zum kreativen Austausch ins Büro geht, ist zu kurz gedacht.

Keine Rückkehr zum Vor-Corona-Status

Nur ein kleiner Teil der Unternehmen wird zu einer vorpandemischen Arbeitsweise mit sehr hoher Präsenz und wenigen Arbeitstagen im Homeoffice zurückkehren oder diese dauerhaft beibehalten. Zu groß sind aus Sicht der Mitarbeitenden die Vorzüge mobilen Arbeitens, vor allem die eingesparten Pendelzeiten und -kosten sowie die leichtere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Zwei gegenläufige Erwartungen gilt es auszusöhnen: Da ist zum einen der zur Gewohnheit gewordene Wunsch, mobil von zu Hause oder von anderen Orten aus zu arbeiten, und zum anderen der Bedarf an physischer Nähe zwischen den Menschen. Insbesondere die ungeplanten, manchmal auch bewussten Begegnungen fungieren als soziales Bindemittel eines Teams, einer Organisation, ja vielleicht sogar der Gesellschaft insgesamt und erleichtern die Entwicklung von Innovationen.

Nie zuvor waren Konzeption und Gestaltung von Büros mit einer derartigen Vielfalt an individuellen Bedarfen und Arbeitsweisen konfrontiert wie in der neuen, hybriden Arbeitswelt. Unsere Studien zeigen, dass eines der wichtigsten Motive für den Weg ins Büro die Erwartung darstellt, Menschen zu treffen. Zugleich steht die Befürchtung, sich im Büro nicht ausreichend gut konzentrieren zu können, oben auf der Liste der Hemmnisse, sogar noch vor dem Hemmnis eines langen Arbeitswegs (Ricci et al. 2022, 132).

Schwierige Terminplanung

Ziel für postpandemische Büros in der hybriden Arbeitswelt muss also sein, im Büro eine „kritische“ Masse von Menschen zu versammeln, damit sich der Weg dorthin lohnt. Der verbreiteten Meinung zu folgen, dass Menschen zu Hause fokussierter Arbeit nachgehen sollen und sich im Büro nur noch zum kreativen Austausch treffen, ist zu kurz gedacht – außer man arbeitet in einer der oben beschriebenen Homeoffice-First-Kulturen. Nur wenige Organisationen werden fokussiertes Tele-Arbeiten oder Videokonferenzen so bündeln können, dass diese immer genau an einem Wochentag stattfinden und an anderen Tagen im Monat stets nur kreativ oder gemeinsam im Büro gearbeitet wird.

Die Realität unserer Arbeitswelt ist dynamischer. Außerdem gibt es individuelle Gründe, ins Büro zu kommen oder vom Homeoffice aus zu arbeiten – in Abhängigkeit von Lebensphase, familiärer Situation, der eigenen Arbeitsweise, dem persönlichen Charakter oder der aktuellen Tagesform. Vor der Pandemie war für die meisten klar, wo der Arbeitsplatz ist; heute wird über

den Arbeitsort individuell und tagesaktuell entschieden. Die einen wollen ins Büro gehen, weil sie sich dort besser konzentrieren können als zu Hause, die anderen genau deshalb nicht. Wiederum andere wollen auf Menschen treffen oder der Situation zu Hause entkommen. Für alle diese individuellen Wünsche und Anforderungen muss das Büro zukünftig eine maximale Vielfalt liefern. Das bedeutet, dass man nicht nur flexible Flächen für unterschiedliche Workshop-Formate vorhält, sondern auch Rückzugsmöglichkeiten für individuelle Videokonferenzen und fokussiertes Arbeiten.

Um eine kritische Masse, also eine Art „Tipping Point“ von Präsenz vor Ort zu erzeugen, die den Weg ins Büro lohnend macht, ist es sinnvoll, die Individualitäten zu bedienen und weniger dogmatisch an vermeintlichen Wahrheiten festzuhalten wie der, dass nur offene Flächen Kommunikation erzeugen. Es kann inspirierend sein, zwischen zwei Videokonferenzen oder einer längeren Einheit fokussierten Arbeitens auf Kolleginnen und Kollegen aus demselben oder einem anderen Fach- und Funktionsbereich zu treffen – im Homeoffice würde das keinesfalls passieren. Und natürlich braucht es flexible, multifunktionale Bereiche für die Kommunikation und Zusammenarbeit unterschiedlicher Gruppenkonstellationen, ebenso wie offene Flächen mit Arbeitsplätzen, die einen erleben lassen, dass man Teil eines Ganzen ist.

Gerade die offenen Flächen sollten großzügiger und weniger verdichtet gestaltet werden als vor

TEXT



Dr. Stefan Rief
 Institutsdirektor, Leitung
 Forschungsbereich Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart
stefan.rief@iao.fraunhofer.de

Es wird nicht nur eine Zukunft geben. Allen wahrscheinlichen Szenarien gemein sind die flexible Nutzung der Arbeitsplätze in den Büros, eine digitale Steuerung der Belegung sowie die Berücksichtigung eines erhöhten Bedarfs an Rückzug für fokussiertes Arbeiten.

der Pandemie, denn wenn jemand den Weg ins Büro auf sich nimmt, dann sicher nicht, um sich genauso beeengt zu fühlen wie zu Hause. Bereits vor der Pandemie konnten wir in unseren Studien sehen, dass eine funktionale und atmosphärische Vielfalt, gerade bei flexiblen Arbeitsplatzkonzepten, deren Akzeptanz deutlich erhöht (Jurecic et al. 2018, 39). Das Ergebnis macht für das neue Zeitalter der hybriden Arbeitswelt umso mehr Sinn, als flexible Konzepte es erlauben, vielfältige Arbeitsplatz- und Raumsituationen anzubieten. Inspirierende und atmosphärisch dichte Gestaltungen der Büros tragen ebenso zu ihrer Attraktivität bei. Hier lässt sich von der Gestaltung und dem Storytelling von Restaurants, Bars oder Hotellobbys noch das eine oder andere Motiv übertragen.

Vier Szenarien zur Büronutzung

Im Innovationsnetzwerk Office 21, einem Forschungsprojekt des Fraunhofer IAO mit zahlreichen beteiligten Unternehmen (www.office21.de), wurden unter Nutzung der Szenario-Management-Methodik vier zukünftige Büronutzungsszenarien erarbeitet. Diese berücksichtigen unterschiedliche gesellschaftliche, technische und rechtliche Entwicklungen und tragen zugleich verschiedenen Unternehmenskulturen Rechnung. Das Szenario „Individueller Fokus“ beschreibt eine stark von den Wünschen und Flexibilitätsansprüchen der Individuen geprägte Arbeitswelt. Im Szenario „Neues Grünes Europa“ wird eine Büroarbeitswelt vorgestellt, bei der individuelle Ansprüche zugunsten einer gleichmäßigen und hohen Auslastung der verbliebenen Bürogebäude zurückstehen und in dem bei der Entscheidung für oder gegen die mobile Arbeit auch eine Rolle spielt, ob die Nutzung des Büroarbeitsplatzes, beispielsweise in einem energieoptimierten Büro, dem Homeoffice in einem unsanierten Altbau vorzuziehen ist.

Das Szenario „Zurück aus der Zukunft“ beschreibt eine Arbeitswelt, in der das Unternehmensbüro wieder zum maßgeblichen Ort der Leistungserbringung wird, wobei im Vergleich zur vorpandemischen Zeit mobile Arbeitsformen stärker genutzt werden. Das vierte Szenario mit dem Titel „Neue freie Welt“ weist in sich die höchste Konsistenz auf. Das bedeutet, es handelt sich um ein Szenario, das die geringste Zahl sich widerlaufender und den höchsten Wert sich verstärkender Entwicklungen der einzelnen Ausprägungen umfasst. In der „Neuen freien Welt“ wird eine Arbeitswelt mit dauerhaft hohen Nutzungsanteilen mobiler Arbeit beschrieben, die beispielsweise durch eine verstärkte rechtliche Harmonisierung innerhalb von Europa Trends wie Workation beflügelt. Zudem werden projekthafte Zusammenarbeitsformen weiter in den Fokus gerückt.

Die vier beschriebenen Szenarien sind so zu verstehen, dass diese auch parallel, zum Beispiel in Abhängigkeit von unterschiedlichen Unternehmensausrichtungen, existieren können. Es wird also nicht nur eine Zukunft geben. Allen vier Zukunftsbildern gemein ist die flexible Nutzung der Arbeitsplätze und Räume in den Büros, eine digitale Steuerung der Belegung sowie die Berücksichtigung eines erhöhten Bedarfs an Rückzug für fokussiertes Arbeiten und Videokonferenzen (Käfer et al. 2022, 13 ff.).

Vom Büro zum Hub für Begegnung und Innovation

Allerdings muss man eingestehen, dass die physische Gestaltung der Arbeits- und Büroumgebung – sei sie noch so ausgereift – nicht mehr ausreichen wird, um die erforderliche Dichte an Personen vor Ort zu erzeugen. Es bedarf intelligenter Raum- und Arbeitsplatzbuchungssysteme, die zum einen sicherstellen, dass bei einem Besuch vor Ort die gewünschte Arbeitssituation tatsächlich verfügbar ist; zum anderen müssen solche Systeme zusätzlich eine soziale Komponente übernehmen. Das bedeutet, dass beispielsweise Funktionen verfügbar sind, die fast spielerisch auf die geplante Anwesenheit anderer „Persons of Interest“ aufmerksam machen und dadurch einen Impuls geben, selbst ins Büro zu gehen. Persons of Interest können die Kolleginnen und Kollegen aus dem eigenen Team sein, ebenso „Peers“ aus anderen Fach- und Funktionsbereichen.

Die Bereitschaft, Daten beispielsweise aus Kollaborationsplattformen zu nutzen, um die Zusammenarbeit im Team zu optimieren, besteht bei mehr als einem Viertel der von uns befragten Personen (Ricci et al. 2022, 131). Das legt nahe, dass die Mitarbeitenden auch Daten zur Steuerung und Inszenierung von Nähe nutzen möchten. Somit würde sich das Büro zur räumlichen Fortsetzung eines sozialen Netzwerks entwickeln.

Eine Folge wird sein, dass die starre Zuordnung von Mitarbeitenden beispielsweise zu einer Home-Zone aufgegeben wird und man im Büro genauso auf



Das Arbeiten, Leben und Spielen fließen ineinander – das öffnet Raum für Kreativität.

Kolleginnen und Kollegen aus anderen Bereichen trifft. Das hybride Büro hat nun die Möglichkeit, sich zum veritablen Ort der Begegnung und der Innovation zu wandeln. Was man vor der Pandemie noch bewusst planen und organisieren musste, nämlich das räumliche Zusammenbringen von Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Fach- und Funktionsbereichen oder über Unternehmensgrenzen hinweg, funktioniert durch digitale Unterstützung fast natürlich. In diesem Segment werden sich interessante Funktionen und Analysemöglichkeiten ausbilden, die zu einer neuen Form der Zusammenarbeit in einer vielfältig hybriden Arbeitswelt führen können.

Durch die Inszenierung und das Kuratieren des zukünftigen Bürolebens werden Büro-

immobilien mehr und mehr zu einer Betreiberimmobilie, die sich mit ihrem Umfeld digital und real vernetzt. So wird der Weg ins Büro noch attraktiver, wenn im unmittelbaren Umfeld zusätzlich ein Eintauchen in vielfältige, beispielsweise experimentelle Pop-up-Nutzungen für Gastronomie, Kultur und Event, Einkaufen und miteinander Feiern und Vernetzen zu erleben ist. ●

Literatur

Bockstahler, M. / Jurecic, M. / Rief, S. (2022): Homeoffice Experience 2.0 – Veränderungen, Entwicklungen und Erfahrungen aus Arbeit aus dem Homeoffice während der Corona-Pandemie (Fraunhofer IAO – Verbundforschungsprojekt Office 21), Stuttgart

Hofmann, J. / Piele, A. / Piele, C. (2022): Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse: Das Unternehmen als sozialer Ort – langfristige Wirkungen der Pandemie und Schluss-

folgerungen für die Gestaltung des New Normal (Fraunhofer IAO und DGFP), Stuttgart

ifo Institut (2022): Homeoffice etabliert sich in Deutschland mit 1,4 Tagen pro Woche, Pressemitteilung vom 16.9.2022; www.ifo.de/pressemitteilung/2022-09-16/homeoffice-etabliert-sich-deutschland-mit-14-tagen-pro-woche

Jurecic, M. / Rief, S. / Stolze, D. (2018): Office Analytics. Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer typbasierten Arbeitswelt, Stuttgart

Käfer, A. / Müller, C. / Rief, S. (2022): Beyond Multispace. Szenarien zu veränderten Anforderungen an Büroflächen und -immobilien im urbanen Umfeld bis 2030, Stuttgart; www.office21.de/wp-content/uploads/2022/05/2022_05_Beyond_Multispace_Office_21_Fraunhofer_IAO.pdf

Ricci, C. et al. (2022): Connected-Work-Studie, in: Rief, S. / Hofmann, J. / Bauer, W. (Hg.): Connected Work Innovation Hub. Erkenntnisse, Ideen und Konzepte für die erfolgreiche Gestaltung einer hybriden Arbeitswelt, Stuttgart, 118-135; <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/9e146058-d266-4491-8639-b01765be67f1/content>