

Auf dem Weg in eine hybride Arbeitswelt – Büros und Büroarbeit in der Post-Corona-Epoche

Key Facts

- Die Arbeit aus dem Homeoffice hat überraschend gut funktioniert. Diese Erfahrung wird unsere Arbeitswelt verändern
- Wir erleben einen Paradigmenwechsel in der Einstellung gegenüber dem Arbeitsort und dem Büro. Die Nutzung von Homeoffice wird dauerhaft und deutlich ansteigen
- Das Büro der Zukunft könnte ein Mix aus Rückzugsräumen für fokussiertes Arbeiten, hybriden Besprechungs- und Projekträumen sowie lounge-ähnlichen Arbeits-, Begegnungs-, Lern- und Erlebnisangeboten sein

Autor

➔ Dr. Stefan Rief

Die Erfahrungen mit dem Homeoffice werden die Arbeit im Büro und die Einstellung zum Arbeitsort dauerhaft verändern. Das Büro ergibt in Zukunft dann Sinn, wenn sich der Weg dorthin lohnt. Dafür müssen dort optimale Voraussetzungen für ein Produktivitätserlebnis als Individuum und als Gruppe sowie für Inspiration herrschen.

Vor der Coronapandemie galt räumliche Nähe als essenziell für eine effektive und effiziente Zusammenarbeit in Teams und Organisationen. Wenn es darum ging, Neues zu schaffen und kreative Lösungen für neue Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln, war sie das Mittel der Wahl. Um zufällige Begegnungen und kreative Zusammenarbeit zu provozieren, entstanden zahllose Co-Working-Spaces, die nicht nur von Freelancerinnen und Freelancern, sondern auch mit wachsender Begeisterung von Projektgruppen unterschiedlichster Unternehmen genutzt wurden. Gleichzeitig wurden die Bürowelten der Unternehmen offener, vielfältiger und bunter. Parallel zu dieser Entwicklung wurden mobile Arbeitsmodelle in zahlreichen Firmen eingeführt, die es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht nur erlaubten von unterwegs, sondern auch zeitweise von zu Hause zu arbeiten. Mobiles Arbeiten zu ermöglichen war ein wesentliches Mittel im Wettbewerb um Talente und zur Steigerung der Arbeitgeberat-

traktivität. Und dennoch blieb das Büro für die allermeisten Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, Selbstständigen oder Gründerinnen und Gründer der feste Bezugspunkt für die Arbeit, ob nun als Büro der eigenen Organisation, als Schreib- oder Besprechungstisch bei Kundinnen und Kunden oder als oft ungewöhnlich gestalteter Co-Working-Space. Die positive Wirkung zufälliger Begegnung und räumlicher Nähe war unbestritten, im praktischen Erleben ebenso wie in Studien.

Ohne räumliche Nähe beflügeln virtuelle Werkzeuge die Zusammenarbeit

Wie hat sich nun diese Erfahrungs- und Büroarbeitswelt durch die nahezu kollektive Nutzung des Homeoffices während der beiden Coronawellen verändert? Vieles funktioniert auch von zu Hause aus überraschend gut. Das zeigen zumindest zahlreiche Befragungen, die in dieser Zeit durchgeführt wurden. Die Ergebnisse und

Erfahrungen waren dabei teilweise überraschend. So kann durch an die Virtualität angepasste Kommunikation manchmal mehr Nähe zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden entstehen oder es wird berichtet, dass die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Bereichen und Standorten durch die breite Anwendung virtueller Werkzeuge verbessert wurde, während diese mit Kolleginnen und Kollegen – also genau jenen, mit denen man vor der Pandemie in räumlicher Nähe arbeitete – leidet. So berichten im November 2020 während der zweiten Pandemiewelle 70 Prozent der Befragten einer repräsentativen Umfrage unter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Bayern, die regelmäßig zu Hause arbeiten, dass ihnen der direkte soziale Kontakt mit den Kolleginnen und Kollegen fehlt (Forsa, 2020, S. 15). Vor der Pandemie war es sicherlich kaum vorstellbar, dass die Zusammenarbeit mit Kundinnen, Kunden oder Externen vom Homeoffice aus recht gut funktionieren kann. So berichten 63 Prozent der Teilnehmenden

“ Die Bürokonzepte und -strukturen haben sich bereits in den Jahren vor dem Coronaausbruch begonnen zu verändern.“

in einer Befragung des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, dass es ihnen gelingt, mit virtuellen Werkzeugen Vertrauen zu Externen außerhalb der eigenen Organisation aufzubauen. Für die Gestaltung der zukünftigen Büros und Büroumgebungen dürfte aber auch der Anteil der Rückkehrenden nach dem Überwinden der Pandemie von entscheidender Bedeutung sein. Zahlreiche Unternehmen haben bereits angekündigt, nach der Pandemie an einem ausgeweiteten Homeofficeangebot festzuhalten. Dass ist sicherlich einer der Gründe, warum die Nachfrage nach Büroflächen sinkt, zuletzt um 41 Prozent (Wirtschaftswoche, 01.10.2020). Es wird offensichtlich, dass eine neue Normalität deutlich von dem abweichen wird, was vor der Pandemie geübte Praxis war.

Welche Bedeutung haben Büros in Zukunft und welche nachhaltigen Veränderungen ergeben sich hier für die Zeit nach der Pandemie? Und welche von Corona unabhängigen Entwicklungen beeinflussen darüber hinaus die Anforderungen? Um diese Fragestellungen geht es im Folgenden.

Veränderung des Büros setzte lange vor der Pandemie ein

Die Bürokonzepte und -strukturen haben sich bereits in den Jahren vor dem Coronaausbruch begonnen zu verändern. Kleinteilige Zellenstrukturen wurden von offeneren und zusammenhängenden Büroraumstrukturen abgelöst. Ziel dieser Veränderung war es, die Kommunikation in

und zwischen den Teams zu stimulieren, den Informationsfluss durch Begegnung zu verbessern, die Zusammenarbeit sowie das Entstehen von Ideen und Innovationen zu erleichtern. Um diese Effekte zu stärken, wurde zudem bei mehr und mehr Organisationen die feste Zuordnung von Personen und Arbeitsplätzen zugunsten eines aktivitätsbasierten Arbeitsraumkonzeptes aufgehoben, das für unterschiedliche Tätigkeiten jeweils spezifische Arbeitsumgebungen anbietet.

Die neuen, offeneren Räume wurden dann flexibel genutzt und oft in sogenannte Homebases strukturiert, denen jeweils eine oder mehrere Organisationseinheiten zugeordnet wurden. Zeitgleich räumte man den Mitarbeitenden unter dem Begriff der mobilen Arbeit in der Regel die Möglichkeit ein, zu gewissen Anteilen von zu Hause aus zu arbeiten. Vor diesem Hintergrund konnte häufig die Anzahl der reinen Schreibarbeitsplätze im Büro reduziert, die Nutzungsvielfalt erhöht und dennoch Flächen eingespart werden.

Forschungsprojekt „Office 21“

In Verbindung mit der Möglichkeit, auch von zu Hause aus arbeiten zu können, erlangten flexible Bürokonzepte bei Unternehmen und Beschäftigten eine gewisse Popularität. Sie galten zudem als Mittel zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und als Vorteil im Werben um gesuchte Talente. In einer Studie mit rund 10.000 Teilnehmenden, die vom Fraunhofer IAO im Rahmen des Verbundforschungsprojektes „Office 21“ durchgeführt wurde, konnten positive Effekte einer im Hinblick auf Arbeitsort und -zeit selbstbestimmteren Arbeitsweise festgestellt werden. So bestehen nicht nur signifikante und starke Zusammenhänge zwischen einer autonomeren Gestaltung von Arbeit und der Vereinbarkeit von Beruf und Privatem, sondern ebenso bei der Leistungseinschätzung, der Motivation und dem Wohlbefinden.

Schon zu dieser Zeit stellte sich die Frage, welche Rolle das physische Büro in diesem Kontext noch spielt und welche Bedeutung ihm zufallen würde. Die Office-Analytics-

Studie konstatierte aber auch, dass noch stärkere signifikante Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit der Nutzenden mit der räumlichen Arbeitsumgebung und den Erfolgskriterien Leistungsfähigkeit, Motivation und der Bindung an das Unternehmen bestehen. Besonders interessant war in diesem Zusammenhang festzustellen, dass dieser Effekt besonders für die Personen gilt, die eine gewisse Mobilität aufweisen und nicht ständig im Büro arbeiten.

Was wirkt aber laut Studie positiv auf die Zufriedenheit mit der Büroumgebung? Gute Akustik, Rückzugsmöglichkeiten sowie die Verfügbarkeit und Vielfältigkeit von Besprechungsräumen führen die positiven Einflussfaktoren an, aber auch Erholungs- und Pausenmöglichkeiten spielen eine wichtige Rolle. Blickt man vor diesem Erkenntnishintergrund wiederum auf manche Projekte in der Zeit vor Corona, dann wird deutlich, dass diese häufig sehr offen gestaltet wurden und dass Räume, ob für Kommunikation in unterschiedlichster Form oder für Rückzug und fokussiertes Arbeiten, in vielen Umsetzungen Mangelware waren. Das wird anhand eines weiteren Studienergebnisses noch deutlicher: Im Durchschnitt wenden die mehr als 10.000 Studienteilnehmenden nur rund 50 Prozent ihrer Arbeitszeit für fokussierte Tätigkeiten auf. Die beiden am stärksten negativ wirkenden Faktoren auf die Zufriedenheit mit der räumlichen Umgebung sind demnach ein als zu gering empfundener Abstand zu anderen Arbeitsplätzen und Störungen durch vorbeigehende Personen.

Flexibel genutzte Bürokonzepte schneiden gut ab

Das Fraunhofer IAO hat vor der Pandemie zudem die Wirksamkeit beziehungsweise den Einfluss unterschiedlicher Bürokonzepte auf Leistung, Motivation und Wohlbefinden untersucht und tatsächlich wirken diese unterschiedlich bei unterschiedlichen Aufgaben- und Tätigkeitstypologien, wobei flexibel genutzte Bürokonzepte in vielen Fällen überdurchschnittlich abschneiden. Allerdings nur unter der Voraussetzung, dass sie ausreichend viele und zugleich vielfältige Angebote enthalten:

für konzentriertes Arbeiten, für Besprechungen aller Art, für Erholung und ausreichend informelle Kommunikation – sowie ausreichend Abstand zu Kolleginnen und Kollegen, wenn die Arbeitsplätze und -angebote schon miteinander geteilt werden. Zu offene und zu dichte Arbeitsplatzstrukturen waren somit schon vor der COVID-19-Pandemie keine wirklich gute Lösung, denn bei diesen Konzepten ist der Erfolg mit einer sehr durchdachten Konzeption und ihrer konsequenten Umsetzung verknüpft. Werden diese Faktoren nicht berücksichtigt, dann nähern sich diese offenen Konzepte dem klassischen Großraumbüro an, das nicht nur von zahlreichen Nutzenden, sondern auch in wissenschaftlicher Literatur selten gut abschneidet.

Co-Working-Spaces

Wie lässt sich vor diesen Hintergründen die Anziehungskraft von Co-Working-Spaces einordnen? Sind diese häufig noch viel offener gestaltet und dichter belegt als Unternehmensbüros? Co-Working-Spaces bedienen ein anderes Bedürfnis als das Unternehmensbüro. Co-Working beschreibt das flexible, weitgehend voneinander unabhängige Arbeiten von Wissensarbeitern an einem gemeinsamen, institutionalisierten Ort, wobei das hierarchielose soziale Netzwerk den Teilnehmern weitreichende Kooperationsvorteile ermöglicht. In dieses Netzwerk kann man eintauchen und sich daraus auch wieder folgenlos zurückziehen – im Unternehmensbüro ist dieses lose, unverbindliche Eintauchen nicht möglich, darin besteht der wesentliche Unterschied zwischen dem Arbeiten im Co-Working-Space zwischen einer Vielzahl anderer Unternehmen, Gründerinnen und Gründern sowie Selbstständigen und dem Büro der eigenen Organisation mit seinen klaren organisatorischen Strukturen. Co-Working-Spaces wurden zu Beginn für den Austausch, die wechselseitige Unterstützung und die zufällige Begegnung als Grundlage für den Ausbau des eigenen Netzwerks mit dem Fokus auf Selbstständige sowie Gründerinnen und Gründer und als Gegenpol zur isolierten Arbeit von zu Hause konzipiert.

Sind nun also Co-Working-Spaces die Blaupause für das Büro in der Post-Corona-Epoche, als Gegenpol zum Homeoffice und Sehnsuchtsort der Begegnung mit den Kolleginnen und Kollegen? Derzeit wird in den Medien und Fachkreisen genau darüber diskutiert: das Post-Corona-Büro als Ort der Begegnung und Zusammenarbeit, aber ist das ausreichend? Meine Antwort ist Nein. Sicherlich wird und muss das Büro in Zukunft noch mehr Ort der Begegnung sein; vom Betrieb und Erfolg der Co-Working-Spaces lässt sich insbesondere die Inszenierung von Begegnung, Kommunikation und Austausch lernen, denn zahlreiche Veranstaltungen für die Nutzerinnen und Nutzer sowie bewusst inszenierte Austauschformate gehören seit jeher zum konstituierenden Merkmal erfolgreicher Spaces. Dennoch bin ich überzeugt davon, dass das nicht ausreichen wird, denn in den wenigsten größeren Organisationen sowie Berufen und Tätigkeiten wird sich die Arbeit in eindeutig abgrenzbare Tage der Zusammenarbeit, des Begegnens und Voneinanderlernens und der fokussierten Arbeit von zu Hause gliedern lassen. Zum Post-COVID-Büro aber später mehr. Im folgenden Abschnitt geht es zunächst um die Erfahrungen aus der Pandemie.

Homeoffice – die Produktivitätsüberraschung

Mit der Pandemie scheint das Büro obsolet geworden zu sein. Innerhalb kürzester Zeit wurden zahllose Mitarbeitende aus den Büros nach Hause geschickt, um in einer sicheren, virusfreien Umgebung zu arbeiten. Digitale Werkzeuge zur Zusammenarbeit wurden in Windeseile eingeführt und in den allermeisten Organisationen konnte die Arbeitsfähigkeit wieder hergestellt werden.

Die Arbeit von zu Hause aus ist nun fast flächendeckend eingeführt oder zumindest erprobt. Befragungen ergeben überwiegend positive Rückmeldungen. So berichten in einer Anfang Juli 2020 veröffentlichten Studie mehr als die Hälfte der rund 500 befragten Personalverantwortlichen, dass ihre Organisationen Homeoffice in größerem Umfang umsetzen und dass

hieraus keine Nachteile für die Organisation resultieren würden (Hofmann, Piele und Piele, 2020). Eine weitere Studie mit mehr als 2.100 Büroangestellten ergab, dass sich zwei Drittel der Befragten zu Hause besser konzentrieren können und es sogar einem Drittel zu Hause besser gelingt, kreative Gedanken zu entwickeln. Zudem stellten 60 Prozent der Befragten ihren Führungskräften ein positives Zeugnis aus im Hinblick auf das Erzeugen einer Atmosphäre, die Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit fördert (Bockstahler, Jurecic, Rief, 2020). Diese Werte wurden vor dem Hintergrund erhoben, dass rund ein Drittel der Studienteilnehmenden Angehörige zu betreuen hatte und zudem in einer für die meisten neuen, stark virtuellen und verteilten Situation arbeitete.

Andere Studien, beispielsweise von McKinsey, kommen zu recht ähnlichen Ergebnissen (Boland, De Smet, Palter und Sanghvi, 2020). Eine ganz aktuelle und repräsentative Befragung von abhängig Beschäftigten in Bayern bestätigt Ende 2020 die positiven Erfahrungen aus der ersten Jahreshälfte: 85 Prozent derjenigen, die regelmäßig im Homeoffice arbeiten, geben an, eine Menge Zeit durch den Wegfall des Arbeitsweges zu gewinnen. 81 Prozent geben an, Privat- und Arbeitsleben besser vereinbaren zu können, und 73 Prozent berichten, zu Hause produktiver arbeiten zu können (Forsa, 2020).

Welche Rolle spielt das Büro nach Corona?

Bei diesen ersten Ergebnissen ist die Frage berechtigt, welche Rolle das Büro in einer Zeit nach Corona spielen wird. Noch dringlicher wird diese Frage vor dem Hintergrund von Rückkehrprognosen in die Büros. In einer weiteren Studie des Fraunhofer IAO geben die mehr als 2.000 Befragten an, dass sie zukünftig vorzugsweise im Durchschnitt 7,2 Tage pro Monat, also mehr als ein Drittel der Arbeitszeit, im Homeoffice arbeiten wollen. Dieser Erwartung scheinen auch die Unternehmen Rechnung zu tragen, denn bereits im Mai 2020 gaben 42 Prozent der befragten Personalverantwortlichen an, dass sie die Möglichkeiten

„Das bedeutet, dass wir einen echten Paradigmenwechsel in der Einstellung gegenüber dem Arbeitsort und dem Büro erleben.“

für die Arbeit von zu Hause erweitern werden (Hofmann, Piele, Piele, 2020, S. 10), und im Herbst 2020 hat sich dieser Wert bei den Unternehmen auf 70 Prozent erhöht (Hofmann, Piele, Piele, 2020, S. 2).

Dennoch und trotz dieser Erfahrungen zeigen sich auch gewisse Ermüdungserscheinungen der sehr starken Virtualität. So konnten wir bereits während der ersten Pandemiewelle nach einem Ansteigen positiver Erfolgsindikatoren ein gewisses Abflauen ab der 16. Woche im dauerhaften Homeoffice feststellen (siehe Abbildung 1).

Und in der bereits erwähnten Forsa-Befragung in Bayern geben 70 Prozent an, dass ihnen bei der Arbeit im Homeoffice direkter Kontakt und sozialer Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen fehlen, ein Drittel vermisst die gewohnte Struktur im Arbeitsalltag (Forsa, 2020). Aufseiten der Unternehmen, die keine Ausweitung mobiler Arbeitsformen und Homeoffice planen, wird insbesondere der Verlust von Kreativität als maßgeblicher Grund angegeben, der gegen eine dauerhafte Ausweitung der Homeofficenutzung spricht (Hofmann, Piele, Piele, 2020, S. 2).

Erfahrungen einer Krisensituation

Was sind nun also die Erfahrungen aus der Pandemie und wie lassen sie sich einordnen? Am offensichtlichsten ist sicherlich die kollektive Überraschung, wie gut die Arbeit von zu Hause aus über viele Stre-

cken funktioniert hat und noch immer funktioniert. Die Erfahrung wird unsere Arbeitswelt und unsere Art der Zusammenarbeit in den Büros verändern. Es war beeindruckend zu erleben, wie schnell sich Organisationen und ihre Mitarbeitenden an die neue Situation anpassen konnten und wie teilweise in der Virtualität eine neue Nähe zwischen Führungskräften sowie Kolleginnen und Kollegen, aber auch zu Kundinnen und Kunden entstehen konnte, sogar ohne Reisen zueinander zu unternehmen. Gerade der letzte Aspekt des geschäftlichen Reisens wird nach Einschätzung der IAIO-Fachleute das Arbeitsleben in der Post-Corona-Epoche ebenso nachhaltig verändern wie die gemeinsame Erfahrung der virtuellen Arbeit im Homeoffice.

Wenn man sich nun Gedanken zur Gestaltung von Büros und Büroarbeit in einer neuen Normalität macht, erscheint es wichtig, darauf hinzuweisen, dass die aktuellen Erfahrungen einer Ausnahme-situation entspringen und nicht nur einfach fortgeschrieben werden können. Vieles hat deshalb so gut funktioniert, weil die Arbeitsbeziehungen bereits auf stabilen gewachsenen Strukturen basierten. Zugleich waren und sind die Beschäftigten teilweise in einem Krisenmodus, insbesondere während der ersten Coronawelle, der zu mehr bewusster und unbewusster Aufmerksamkeit füreinander führte und

sicherlich auch bei vielen Motivation und Engagement ausgelöst hat, die weder im alten, noch in einem neuen Normal das Maß der Dinge sein könnten. Es wurde zum Teil auch von Inspirationen gelebt, die in den Jahren vor der Krise aufgebaut wurden und in Kombination mit den neuen Impulsen durch die Krise selbst zu neuen, zuvor nicht denkbaren Lösungswegen und Lösungen geführt haben.

Ableitungen für das Büro der Zukunft

Büroarbeiterinnen und Büroarbeiter lernen gerade durch virtuelle Zusammenarbeit, digitale Meetings und Veranstaltungen, dass räumliche Distanzen durch virtuelle Nähe zumindest teilweise überbrückt werden können. Viele haben gelernt, räumlich voneinander getrennt gemeinsam am selben Dokument zu arbeiten. Sie haben sich an eine einfache Erreichbarkeit und höhere Verfügbarkeit ihrer Ansprechpersonen – ob Kundinnen und Kunden oder Kolleginnen und Kollegen – aufgrund wegfallender Pendel- und Reisezeiten und eventuell entfallener Urlaubsreisen gewöhnt.

Der wesentliche Unterschied vor und nach der Pandemie im Hinblick auf die Arbeit im Homeoffice wird sein, dass es nun fast alle erlebt, erlernt und teilweise verinnerlicht haben. Damit wird es nicht nur einfacher,

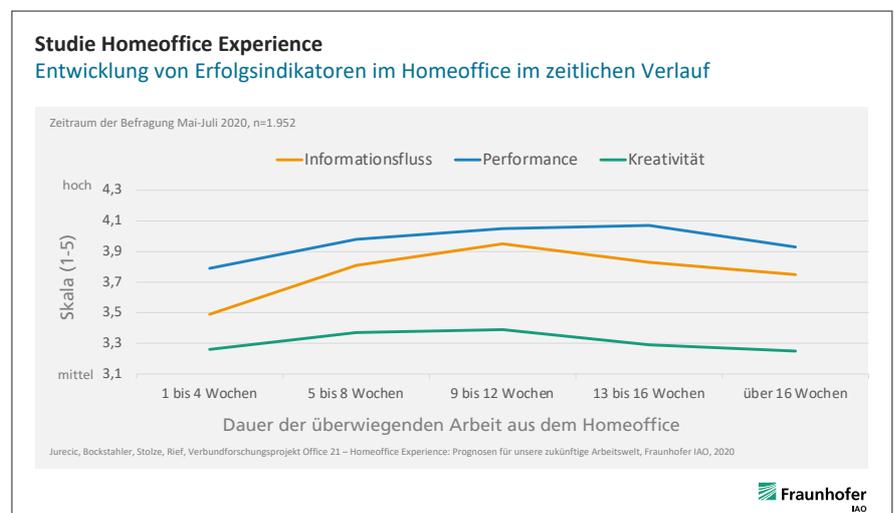


Abbildung 1: Entwicklung unterschiedlicher Erfolgsindikatoren der Arbeit in Abhängigkeit der Dauer der Arbeit von zu Hause (Bockstahler, Jurecic, Rief, 2020)

sondern auch völlig normal sein, räumlich voneinander getrennt zu arbeiten. Für den Ort der Arbeit wird das bedeuten, dass jede Fahrt ins Büro – ob mit dem Fahrrad, dem ÖPNV oder dem Auto – auf einer täglich neu getroffenen bewussten Entscheidung für die Arbeit im Büro basieren wird. Die Zeit für die Fahrt ins Büro wird immer auf Neuem mit dem dort zu erwartenden Arbeitserlebnis, das sich aus Kultur, Begegnung, Produktivität und Lernen speist, in ein Aufwand-Nutzen-Verhältnis gesetzt werden.

Das bedeutet, dass wir einen echten Paradigmenwechsel in der Einstellung gegenüber dem Arbeitsort und dem Büro erleben. Die Nutzung von Homeoffice wird gegenüber dem Vorkrisenniveau dauerhaft und deutlich ansteigen. Ein Teil der Beschäftigten wird sich zudem von einem Montag-bis-Freitag-Denken zu einer vielleicht „saisonalen“ Arbeitsweise mit bestimmten Präsenzwochen oder -tagen innerhalb eines Monats in Richtung digitaler Nomaden entwickeln. Sicherlich wird auch der Anteil veritabler digitaler Nomaden, also von Personen, die über mehrere Wochen, Monate oder gar dauerhaft in Orten und Ländern abseits des Büros ihres Arbeit- oder Auftraggebenden arbeiten, ansteigen. Virtuelle Zusammenarbeit ist in der Zeit nach Corona eben nicht mehr exotisch, sondern ein fester Bestandteil von Büro- und Wissensarbeit. Dabei sollte man nicht vergessen, dass sich auch Werkzeuge permanent weiterentwickeln und die Übertragungsbandbreiten ausgebaut werden. Gleichzeitig eröffnet die virtuelle, ortsungebundene Zusammenarbeit auch Unternehmen, Auftraggeberinnen und Auftraggeber das Anwerben und Einbinden von gefragten Talenten, ohne dass diese ihren Wohnort oder ihr bevorzugtes Lebensumfeld verlassen müssen.

Infolge dieser Entwicklung könnten in Zukunft attraktive, lebenswerte Metropolen und beliebte Ferienregionen einen Zulauf solcher, digitaler Nomaden erleben. Auch wenn es nicht in andere Regionen zieht, könnte sich überlegen – zumindest für eine gewisse Lebensphase –, in kleinere Orte auf dem Land zu ziehen, jenseits des Speckgürtels der Metropolen. Im Moment

steigen bereits die Mietpreise für Wohnraum jenseits der Metropolen stärker als in Städten, wobei insbesondere die Nachfrage unter Familien wächst, die die teuren Städte gegen mehr Platz und mehr Grün tauschen. Vielleicht ist das auch eine Erfahrung aus den Lockdowns (Handelsblatt, 24.01.2020).

Es geht in Zukunft aber nicht nur um das Verhältnis zwischen Arbeitsanteilen in Büro und Wohnung, sondern um ein neues Verhältnis von Arbeiten unterwegs, von Arbeiten vor Ort bei Kundinnen und Kunden, von Arbeiten an anderen Standorten des eigenen Unternehmens und von Arbeiten im eigenen Zuhause. Dabei trägt ein möglicher Rückgang von geschäftlichen Reisen nicht nur zur Lebensqualität von Vielreisenden bei, sondern die eingesparte Abwesenheit wird sich anteilig auf die Zeiten im Homeoffice und im Büro aufteilen und dort für eine veränderte Raumstruktur sorgen.

Künstliche Intelligenz verändert den Charakter

Wenn man sich nun Gedanken zum Post-Corona-Büro machen will, dann lohnt es sich, auch über weitere, sich am Horizont abzeichnende Entwicklungen nachzudenken, die Büroarbeitswelt und Büro verändern werden. Ein Teil der eingesparten geschäftlichen Mobilität wird sich als virtuelle Zusammenarbeit in Form von Kommunikation und Sprache an den Arbeitsplätzen im Büro niederschlagen. Gleichzeitig zeichnet sich ab, dass wir mit Anwendungsprogrammen auch sprechen werden – ähnlich wie bereits heute in manchem Zuhause mit Alexa und Co. Für das Büro bedeutet dies, dass der Sprachbeitrag und somit das Störungspotenzial in Zukunft noch einmal deutlich ansteigen werden. Dem gegenüber steht, dass sich mit der Automatisierung von Büroarbeit und der Nutzung von künstlicher Intelligenz auch der Charakter der verbleibenden Arbeit verändert. Sie wird komplexer und erfordert von Einzelnen und Gruppen mehr Konzentration und Fokussierung.

Eine weitere Entwicklung wird Büroarbeit ebenfalls beeinflussen: die zunehmende

”
Ein Teil der eingesparten geschäftlichen Mobilität wird sich als virtuelle Zusammenarbeit in Form von Kommunikation und Sprache an den Arbeitsplätzen im Büro niederschlagen.“

Flexibilisierung fester Organisationsstrukturen und ein steigendes Zusammenarbeitsbedürfnis in Form von Projekten und in Ökosystemen als Reaktion auf immer neue technologische Entwicklungen, die wiederum zu veränderten Märkten, Produkten und Dienstleistungsangeboten führen. Diese Entwicklung verlangt neben stark fokussierten Arbeitsphasen wiederum deutlich mehr Kommunikation, Zusammenarbeit und Lernen voneinander.

Das Büro als räumliche Fortsetzung eines sozialen Netzwerks

Das Büro ergibt in Zukunft dann Sinn, wenn es all diese Aspekte extrem gut bedienen kann und sich der Weg ins Büro lohnt. Dafür müssen dort optimale Voraussetzungen für ein Produktivitätserlebnis als Individuum und als Gruppe sowie für Inspiration herrschen. Die Form von Inspiration, die im Homeoffice nicht frei Haus geliefert wird, sondern die im zufälligen und zukünftig vielleicht auch inszenierten Miteinander- und Voneinanderlernen begründet liegt. Neben Kommunikation, Zusammenarbeit und Lernen wird aber der Bedarf an konzentriertem und fokussiertem Arbeiten ebenfalls zunehmen und dieser muss ebenso im Büro abgedeckt werden können. Somit wird auch der Anteil an geschlossenen zellularen Strukturen

“Die strenge räumliche Zuordnung von Abteilungen zu Etagen oder bestimmten Gebäudebereichen wird sich weiter auflösen.“

gegenüber stark geöffneten Vor-Corona-Konzepten deutlich ansteigen.

Mit dem Homeoffice als alternativem und gleichberechtigtem Arbeitsplatz ist dem klassischen Büro eine starke Konkurrenz erwachsen, insbesondere als Angebot für konzentriertes, unterbrechungsfreies Arbeiten. Eine zukünftige Struktur könnte aus Rückzugsräumen für hochproduktives und fokussiertes Arbeiten, durchsetzt mit hybriden Besprechungs- und Projekträumen mit großzügigen Flächenzuschnitten und offenen Lounge-ähnlichen Arbeits-, Begegnungs-, Lern- und Erlebnisangeboten bestehen, die durch ein digitales System nicht nur im Sinne einer optimalen Auslastung und Verfügbarkeit gesteuert, sondern inszeniert werden.

Hybride Besprechungs- und Projekträume sind in einer Weise konzipiert und technisch ausgestattet, dass sie eine echte Zusammenarbeit zwischen einer Gruppe von Menschen im Büro und einer Gruppe von Menschen, die von unterschiedlichen Orten aus arbeiten, möglich macht und natürlich unterstützt. Dabei werden eventuell unterschiedliche hybride Situationen abgebildet werden müssen, also Gruppen, die mit Gruppen arbeiten, oder eben Gruppen, die in einer Gruppe von einzelnen Personen arbeiten, und das zusätzlich für unterschiedliche, sinnvolle Gruppengrößen. Denn was wir während des vergangenen Jahres erlebt haben, waren häufig rein virtuelle Arbeitssituationen, vor der Pandemie kannten wir in der Regel räumliche, integrierte Arbeits-

situationen, und in Zukunft werden wir hybride Situationen gestalten, erlernen und verinnerlichen müssen.

Digitale Buchungssysteme werden auf breiter Front erforderlich, um die Auslastung der unterschiedlichen Arbeitsplatz- und Raumangebote wirtschaftlich zu steuern. Es könnte aber auch dazu kommen, das Büroarbeitende künftig, ähnlich wie aus sozialen Netzwerken bekannt, Personen, die für ihre Arbeit relevant sind, die zu aktuellen Projektteams gehören oder denen man gern begegnen möchte, ins Büro „folgen“, wenn sich diese dort einbuchen.

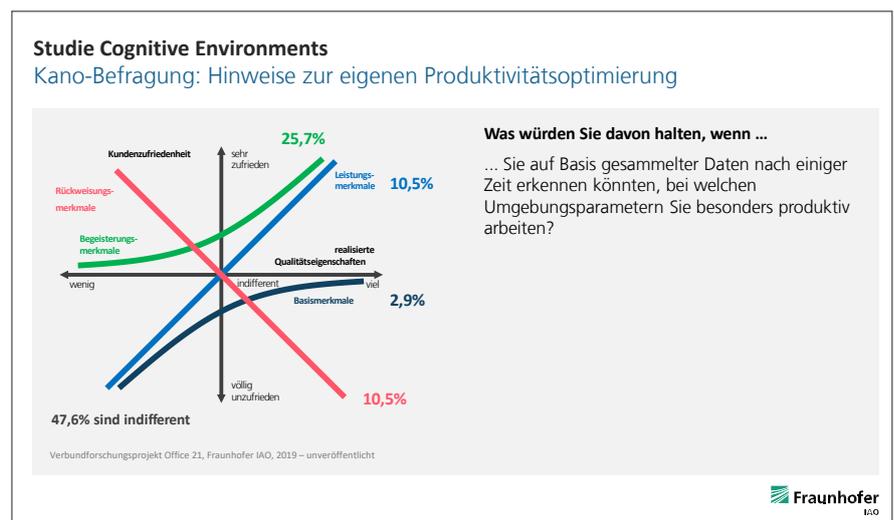
Die strenge räumliche Zuordnung von Abteilungen zu Etagen oder bestimmten Gebäudebereichen wird sich weiter auflösen, wenn ein Team selten zeitgleich vor Ort ist, und dennoch können gerade hieraus neue Chancen in der Zusammenarbeit und in der Überwindung bisheriger – auch häufig räumlich abgebildeter Silos – entstehen. Im Prinzip könnte über ein digitales System die Begegnung unterschiedlicher Funktionen und Kompetenzen bewusst inszeniert und damit Effekte erzeugt werden, die vor der Pandemie durch das Ansie-

deln von Projektgruppen in Innovationslaboren jenseits des Unternehmensbüros angestrebt wurden.

Utopie oder Dystopie?

In einem nächsten Schritt in Richtung Zukunft entstehen in Büros digitale, kognitive Arbeitsplätze, die die Leistungsfähigkeit stimulieren, indem Temperatur, Beleuchtung und vielleicht sogar Duft auf die aktuelle Aufgabenstellung und persönliche Disposition abgestimmt werden. Das hierfür erforderliche und über Monate und Jahre aufgebaute Stimulationsprofil verbleibt dabei in der Obhut des Individuums und wird von diesem nur für die tagesaktuelle Nutzung im Büro freigegeben. Das mag nach einer Utopie klingen und in manchen Ohren auch nach eine Dystopie, aber es wäre die konsequente Verschmelzung des physischen Raumes mit den Möglichkeiten der Digitalisierung zu einer neuen, individualisierbaren Arbeitsumgebung, die Kreativität, Fokussierung, Wohlbefinden und vielleicht sogar die Gesundheit fördert.

Großzügige, hybride Räume für die Zusammenarbeit einer Gruppe, von der sich



Grafik: Fraunhofer IAO

Abbildung 2: Befragung zur kognitiven Arbeitsumgebung nach dem Kano-Modell. Mehr als ein Viertel der Befragten wäre von einer Rückmeldung eines digitalen Systems begeistert, das ihnen Auskunft darüber gibt, unter welchen Bedingungen sie besonders produktiv arbeiten können. Weitere zehn Prozent erwarten dies von einer smarten Umgebung und nur zehn Prozent der Befragten lehnen eine solche Funktion rundweg ab (Fraunhofer IAO, Verbundforschungsprojekt Office 21, 2019 unveröffentlicht).

ein Teil zeitgleich physisch vor Ort befindet und der andere Teil räumlich verteilt ist, werden künftig ein wesentlicher Grund sein, um ins Büro zu kommen. Aber auch attraktive Dienstleistungen im Gebäude oder in seiner unmittelbaren Nähe tragen dazu bei, dass die Menschen sich bewusst für den Weg ins Büro entscheiden. Gespräche mit einigen größeren Unternehmen haben ergeben, dass zwar der Bedarf an Bürofläche in Zukunft sinken, dafür aber der Büroflächenbedarf pro anwesender nutzender Person eher steigen wird.

Flexible Arbeitsplatznutzung als neue Normalität

Aufgrund der insgesamt deutlich sinkenden Anwesenheitszeiten im Büro und der gegenüber der Vor-Krisen-Situation stark erhöhten Nutzung von Homeoffice sowie mobiler Arbeit wird sich die flexible Nutzung von Büroarbeitsplätzen in der Breite der Organisationen etablieren. Diese Entwicklung dürfte in der ersten Zeit nach der Pandemie sowohl durch einen erhöhten Kostendruck als auch vor dem Hintergrund der zunehmenden Nachhaltigkeitsdebatte noch beschleunigt werden. In Anbetracht der Klimaziele dürfte es wenig zielführend sein, einen Büroarbeitsplatz, der nur einen kleinen Teil der Woche genutzt wird, zu errichten, zu kühlen, zu beleuchten, zu heizen und zu reinigen. Gleichzeitig müssen digitale Systeme helfen, die Auslastung zu steuern, um die parallele Konditionierung von Arbeitsplätzen zu Hause und in den Büros unbedingt zu vermeiden.

Anstelle eines festen Arbeitsplatzes werden wir inspirierende, inszenierte und nachweislich innovations- und produktivitätsförderliche Büros errichten müssen, ob in Form des Unternehmensbüros einer vielleicht dezentral verteilten Organisation oder in einer erneuerten Form von Co-Working-Spaces oder Serviced Offices.

Wie geht es mit dem Homeoffice weiter?

Der zweite Lockdown macht aber auch die Grenzen des Arbeitens von zu Hause sichtbar. Die Vielfältigkeit der Belegschaften

wird noch deutlicher, als das vielleicht früher im Büro wahrgenommen wurde. Es macht einen Unterschied, ob man gerade neu in einer Organisation startet, wie die Wohnverhältnisse zu Hause sind, wie aktiv sich einzelne Personen in das soziale Gefüge und Miteinander einer Organisation einbringen und auch wie viel Bedarf diese am Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen haben. Das Büro muss so attraktiv gestaltet werden, dass es dazu ermutigt, sich immer mal wieder auf den Weg dorthin zu machen.

Gleichzeitig spielt die richtige Ausstattung der Homeoffices eine wichtige Rolle – insbesondere im Hinblick auf ergonomische Möblierung, Beleuchtung und Ausstattung. Hier sind alle gefordert, die ein Interesse an einer dauerhaften Leistungsfähigkeit der Beschäftigten haben sollten. Das gilt gleichermaßen für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sowie Beschäftigte, aber auch für den Gesetzgeber. Dieser sollte nicht nur einen fairen Ausgleich zwischen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern sowie Beschäftigten, zum Beispiel steuerlich, weiter unterstützen, sondern auch der Vielfältigkeit der sich herausbildenden Modelle, ob nun Arbeit im Büro, zu Hause oder

„
Gleichzeitig spielt die richtige Ausstattung der Homeoffices eine wichtige Rolle – insbesondere im Hinblick auf ergonomische Möblierung, Beleuchtung und Ausstattung.“

im Nachbarschaftsbüro, offen gegenüberstehen. So geben in der aktuellen Forsa-Befragung 70 Prozent an, dass die Modalitäten der Arbeit von zu Hause zwischen Arbeitgebern oder Arbeitgeberinnen und Beschäftigten beziehungsweise zwischen den Tarifparteien geregelt werden sollten. Nur rund ein Viertel bevorzugt eine gesetzliche Regelung. ↩

Literatur

- Bockstahler, M.; Jurecic, M.; Rief, S.: Homeoffice Experience. Eine empirische Untersuchung aus Nutzersicht während der Corona-Pandemie, Fraunhofer-Verlag, Stuttgart, 2020
- Boland, B.; De Smet, A.; Palter, R.; Sanghvi, A. (2020): Reimagining the office and work life after COVID-19
- Forsa, 2020: Erfahrungen mit Homeoffice – eine Befragung unter abhängig Beschäftigten, Forsa Politik- und Sozialforschung, Berlin, November 2020
- Handelsblatt: Raus aus der Stadt: Auch für Mieter wird das Umland attraktiver, 24.01.2020
- Hofmann, J.; Piele, A.; Piele C.: Arbeiten in der Corona-Pandemie – auf dem Weg zum New Normal, Fraunhofer IAO, Stuttgart, 2020
- Hofmann, J.; Piele, A.; Piele C.: Arbeiten in der Corona-Pandemie – Leistung und Produktivität im New Normal, Fraunhofer IAO, Stuttgart, 2020
- Wirtschaftswoche, Mietmarkt für Büroflächen im freien Fall, Abgerufen am 01.10.2020

