

Anforderungsorientierte wissenschaftliche Vorgehensweise zur Entwicklung eines zukunftsorientierten Post-Corona-Bürokonzepts

Yue PAN¹, Luisa GULDEN², Carina MÜLLER¹, Stefan RIEF¹

¹ *Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO,
Nobelstraße 12, D-70569 Stuttgart*

² *Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT,
Universität Stuttgart, Allmandring 35, D-70569 Stuttgart*

Kurzfassung: Basierend auf empirisch und qualitativ erhobenen Daten zur Arbeitsweise von Mitarbeitenden einer Stiftung entwickelte das Fraunhofer IAO ein neues Büronutzungskonzept für ein Bestandsgebäude aus den 70er-Jahren. Nach einer Vollerhebung mittels einer Online-Umfrage wurden ergänzend in Workshops mit Mitarbeitenden Themen der Arbeitskultur diskutiert. Aus den Analyseerkenntnissen entstand ein modulares Arbeits- und Bürokonzept basierend auf vier Bausteinen: Austausch und soziale Interaktion, Zusammenarbeit, Rückzug und Arbeitsbereiche. Die Herausforderung bestand in der Raumplanung darin, das Gleichgewicht zwischen kommunikativen und konzentrierten Tätigkeiten optimal zu gestalten. Gleichzeitig sollte der Austausch und soziale Kontakt im Büro durch die Gestaltung der räumlichen Umgebung gefördert werden.

Schlüsselwörter: Arbeitsumgebung, Anforderungsanalyse, Bürokonzept, Arbeitstypen

1. Einleitung und Methodik

Die Arbeitswelt unterliegt stetigen Veränderungen, angetrieben durch den technologischen Fortschritt, gesellschaftliche Entwicklungen und neue Erkenntnisse über Produktivität und Wohlbefinden von Büro- und Wissensarbeitenden (Rief et al. 2022). Die Planung von Büro- und Arbeitsumgebungen ist kein einfaches Puzzle mit einem universellen Lösungsansatz. Vielmehr ist die Konzeption ein komplexes Zusammenspiel verschiedener Faktoren. Im Fokus steht dabei die Herausforderung, die individuellen Bedürfnisse und unterschiedlichen Arbeitsweisen und Nutzungsanforderungen der Mitarbeitenden aggregiert zu clustern und in ein anforderungsgerechtes Arbeits- und Bürokonzept umzusetzen.

In einem Projekt mit einer gemeinnützigen Stiftung zur Wissenschaftsförderung erhielt das Fraunhofer IAO den Auftrag, infolge der pandemischen Erfahrungen mit mobilem Arbeiten und virtueller Zusammenarbeit ein neues Büronutzungskonzept für die Zukunft der Stiftung zu entwickeln. In einem ersten Schritt wurden als Grundlage mit allen Mitarbeitenden der Stiftung durch eine Online-Erhebung umfangreiche Daten zur Arbeitsweise inkl. Arbeitsorten und -tätigkeiten, Arbeitsumgebung und Zusammenarbeit erhoben. Aus den Daten wurden aggregierte Arbeitstypen, basierend auf einer Referenzdatenbasis des Fraunhofer IAO mit über 13.000 Teilnehmenden (Bauer et al. 2018) abgeleitet.

Diese erhobenen Daten wurden im nächsten Schritt in Workshops mit Vertretenden aller Abteilungen verifiziert und um weiche Faktoren zur Kultur angereichert. Dadurch entstand ein stimmiges Gesamtbild der Anforderungen sowohl aus datenbasierten als auch kulturbasierten Informationen. Diese partizipative Vorgehensweise trägt zur Akzeptanzsicherung im Sinne eines Change-Management-Prozesses bei.

In der anschließenden Konzeptionsphase wurden die unterschiedlichen Informationsebenen zu einem modulbasierten Arbeits- und Bürokonzept zusammengeführt und auf die bestehende Gebäudestruktur übertragen. Hierbei wurde die geeignete Büroform anhand empirisch gesicherter Wirkzusammenhänge unterschiedlicher Büroformen und verschiedener Erfolgsfaktoren wie Wohlbefinden, Motivation und Performance der unterschiedlichen Arbeitstypen (Bauer et al. 2018) ausgewählt.

2. Analyseerkenntnisse

Aufgrund einer Beteiligungsquote von 93 Prozent bei der Online-Erhebung lagen repräsentative Ergebnisse für die Ableitungen zur Konzeptionierung der räumlichen Arbeitsumgebung vor.

Büro- und Wissensarbeitende haben aufgrund unterschiedlicher Aufgaben, Tätigkeiten und Vorlieben vielfältige Arbeitsweisen. Statt eines typischen Wissensarbeitenden existieren diverse Arbeitstypen, die verstärkt in die Büroplanung einbezogen werden müssen. Die für die Stiftung aus den Daten abgeleiteten Arbeitstypen waren in ihrer Charakterisierung und quantifizierten Verhältnismäßigkeit maßgeblich für die weiteren Planungsschritte.

Neben den Arbeitstypen wurden ergänzende Daten wie die Anwesenheit am Standort und der Anteil mobilen Arbeitens erhoben und in den Ergebnissen dargestellt. Hieraus ergab sich, dass das Büro auch in Zukunft für die Mitarbeitenden der Stiftung eine wichtige Rolle spielen wird. Dennoch ergibt sich aus dem durchschnittlichen Anwesenheitsanteil im Büro von 64 Prozent der Arbeitszeit über alle Mitarbeitenden hinweg ein gewisses Flexibilisierungspotenzial für die Büroflächen und die Arbeitsplatznutzung. Für die Arbeitsweise ergab sich ein Mix zwischen kommunikativen und konzentrierten Tätigkeiten, die sich nahezu in ihren Anteilen ausgleichen. Für die Raumplanung bedeutet dies jedoch ein immenses Spannungsfeld, um beide Tätigkeiten störungsfrei adäquat zu unterstützen. Dieses Spannungsfeld spiegelt sich auch in den abgeleiteten fünf Hauptarbeitstypen wider. Neben dem Typus „Silent Worker“ und „Thinker“, die, wie ihre Namen vermuten lassen, als Tätigkeitsschwerpunkt stille Alleinarbeit ausüben und sich nur in ihrem (externen) Mobilitätsgrad unterscheiden, sind die Arbeitstypen „Caller“ und „Communicator“ mit eher kommunikativen Tätigkeitsschwerpunkten (am Telefon oder in Besprechungsräumen) am häufigsten vertreten. Ergänzt werden diese Arbeitstypen um den Typus „Hypercross“, der sowohl intern als auch extern eine hohe Mobilität aufweist. Wenn dieser Typ am Standort anwesend ist, findet man ihn häufig in Besprechungen.

Bezüglich des generellen Besprechungsverhaltens in der Stiftung fällt ein sehr hoher Zeitanteil an Besprechungen (2,5 Stunden pro Tag) auf. Dies deutet auf eine sehr ausgeprägte Besprechungskultur hin und muss durch entsprechende räumliche Angebote für verschiedene Arten von Besprechungen unterstützt werden. Die Besprechungen finden am häufigsten mit bis zu vier Teilnehmenden statt und jede dritte bis vierte Besprechung (28 Prozent) wird zukünftig hybrid sein.

Aus den Workshops zum Abschluss der Analysephase mit Vertretenden jeder Abteilung ergaben sich vertiefende Erkenntnisse zur Arbeitskultur und Arbeitsweise der Stiftung. Die erhobenen quantitativen Daten wurden mit den weichen qualitativen Daten zu einem Arbeitsszenario für die zukünftige Arbeitswelt der Stiftung zusammengesetzt. Dieses entwickelte Arbeitsszenario diente als Grundlage für die anschließende Konzeptentwicklung und räumliche Umsetzung.

3. Konzeptentwicklung

In der Phase der Konzeptentwicklung wurden vier Grundprinzipien und Bausteine definiert, welche die erhobenen Anforderungen widerspiegeln. Diese sind Austausch und soziale Interaktion, Zusammenarbeit, Rückzug und Arbeitsbereiche. Für jeden Baustein wurden unterschiedliche Raummodule entwickelt und in einem Modulkatalog beschrieben.

3.1 Gebäudeanalyse und Zonierung

Das Bürogebäude der Stiftung, das in den 70er-Jahren errichtet wurde und heute teilweise unter Denkmalschutz steht, zeichnet sich in der Ist-Situation durch eine überwiegend durch Einzelbüros geprägte Zellenstruktur aus. Im Gebäude gibt es zwei Innenhöfe, welche die Innenflächen mit reichlich Tageslicht versorgen. Ein zentrales offenes Treppenhaus verbindet den Eingangsbereich mit den verschiedenen Etagen und trägt zur architektonischen Charakterbildung des Gebäudes bei. Diese Faktoren waren in Kombination mit der Betrachtung der Verkehrswege und des Personenverkehrs für die Zonierung und Anordnung unterschiedlicher Arbeitszonen und Mehrwertbereiche für die Konzeptphase planungsleitend.

Im neuen Konzept wurde beispielsweise der akustisch abgeschirmte Bereich hinter der Treppe im Erdgeschoss genutzt, um das Herzstück des Gebäudes – ein zentraler Marktplatz als sozialer Knotenpunkt zu schaffen. An diesen Bereich schließt auf der linken Seite eine ruhige Ecke an, in der sich die Bibliothek befindet. Dort findet man zahlreiche Angebote an Rückzugsmöglichkeiten für konzentrierte oder stille Arbeitsphasen.

Im verbleibenden Gebäudeteil wurden verschiedenen Arbeitszonen, mit unterschiedlichem Charakter, durch geschlossene oder halb offene Strukturen angeordnet.

3.2 Marktplatz

Der Marktplatz ist mit dem Fokus gestaltet, die Vernetzung der Mitarbeitenden zu fördern, kollaboratives Arbeiten zu ermöglichen und den Austausch möglicher innovativer Ideen zu erleichtern.

Auf der Fläche sind fünf Raummodule mit unterschiedlichem Charakter zu finden. Lounges schaffen eine entspannte Atmosphäre für informelle Gespräche, sei es zur Diskussion von Projekten oder für kurze Abstimmungen in verschiedenen Gruppengrößen. Möglichkeiten für Stehbesprechungen bieten eine dynamische Umgebung für ein schnelles und effektives Zusammenkommen von Mitarbeitenden aus verschiedenen Abteilungen, während eine Projektecke einen dedizierten Raum für spontane Teamarbeit bereitstellt.

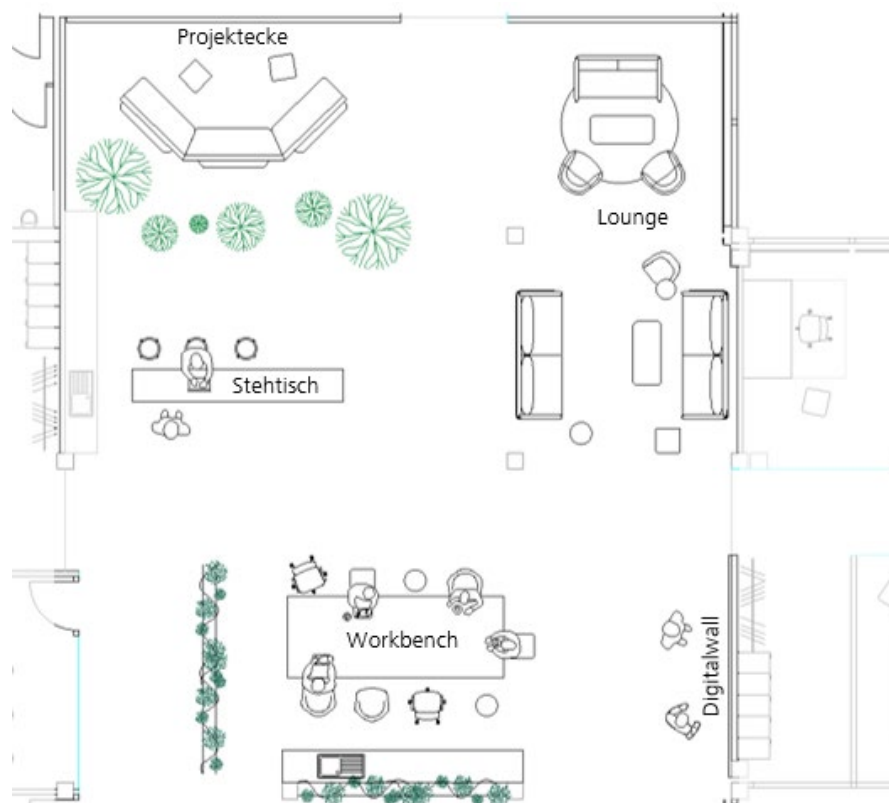


Abbildung 1: Der zentrale Marktplatz mit unterschiedlichen Raummodulen

Die Küche mit integrierter Workbench als Arbeitsfläche schafft nicht nur Raum für Kaffee- und Mittagspausen, sondern dient auch als Ort, an dem Teams gemeinsam arbeiten und Ideen austauschen können. Die interaktive Wand bildet dabei das digitale Rückgrat der Zone. Dieser digital unterstützte Bereich ermöglicht einen schnellen Zugriff auf benötigte Informationen als auch die Visualisierung dieser Informationen und neu entwickelten Gedanken und Ideen und fördert somit kreative Prozesse.

Im Marktplatz werden durch die Raummodule vor allem Möglichkeiten für Gruppenaktivitäten angeboten. Dadurch können Mitarbeitende aus dem ganzen Haus zusammenkommen und haben die Möglichkeit, gemeinsam an Projekten zu arbeiten. Zusätzlich gibt es viele Möglichkeiten für informelle Besprechungen, welche spontane Interaktion und einen ungezwungenen Gedankenaustausch fördern.

Die Bedeutung der Marktplatzfläche liegt nicht nur in der Förderung von Zusammenarbeit und Innovation, sondern auch in der Schaffung eines Ortes, an dem sich die Mitarbeitenden wohlfühlen. Der zentrale Marktplatz trägt maßgeblich dazu bei, dass das Büro zu einem attraktiven Arbeitsort wird, an dem die Mitarbeitenden gerne Zeit verbringen. Soziale Kontakte sind einer der wesentlichen Gründe dafür, dass Menschen ins Büro kommen (Bockstahler et al. 2022). Persönliche Verbindungen und soziale Interaktion tragen nicht nur zu einer positiven Arbeitsatmosphäre bei, sondern fördern auch Innovation und die Ideenfindung der Mitarbeitenden (Bauer et al. 2018). Somit ist der zentrale Marktplatz nicht nur ein physischer Raum, sondern ein aktiver Motor für die Schaffung einer lebendigen und inspirierenden Arbeitskultur.

3.3 beispielhafte Arbeitszone mit halb offener Struktur

Die Arbeitsstruktur der Stiftung zeichnet sich durch eine Vielfalt an verschiedenen Arbeitstypen aus. Es wurden fünf Kern-Arbeitstypen identifiziert, wobei knapp die Hälfte davon mobile Arbeitstypen mit einem Außerhaus-Anteil von mindestens 30 Prozent sind. Die weiteren Tätigkeitscharakterisierungen zeigen, dass ein regelmäßiger Wechsel zwischen ruhigen und kommunikativen Tätigkeiten stattfindet.

Basierend auf dieser Erkenntnis wurde eine beispielhafte Arbeitszone mit halb offener Raumstruktur entwickelt. Die offene Arbeitsfläche bietet den Mitarbeitenden die Möglichkeit zur Teamarbeit und Kommunikation. Gleichzeitig kann diese Fläche als Ruhezone definiert werden, um konzentrierte Einzelarbeit zu ermöglichen. Um einen gewissen Grad an Privatsphäre und visueller Abschottung zu gewährleisten, wurde diese Arbeitszone durch mobile Projektwände von den Fluren getrennt. Die geplanten Projektwände können ebenfalls als unterstützendes Element für Projektarbeit oder Brainstorming genutzt werden.

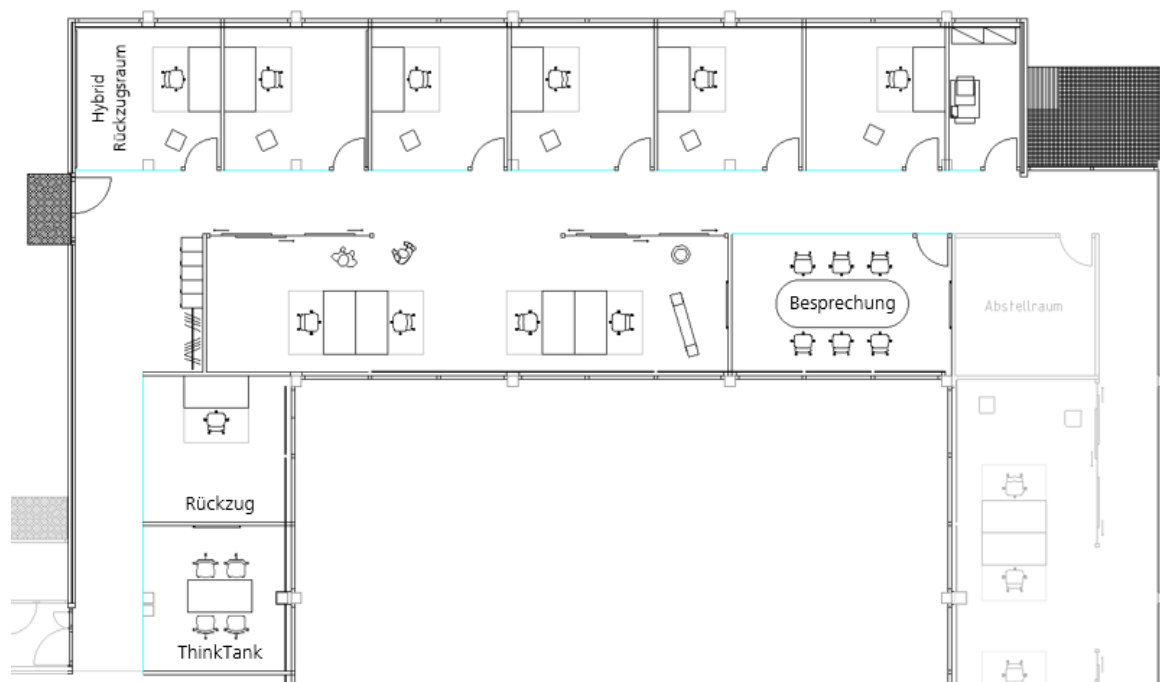


Abbildung 2: Arbeitszone mit halb offener Raumstruktur

Gegenüber der offenen Fläche befinden sich zahlreiche hybride Rückzugsräume, die mit professioneller Technik ausgestattet sind. Sie dienen dazu, den kontinuierlich steigenden Bedarf an virtueller Kommunikation und Telefonaten zu decken. Gleichzeitig bieten sie ausreichend Raum für konzentrierte Arbeitsphasen. Ein Teil dieser Räume sollte bewusst nicht buchbar sein, um auch eine spontane Nutzung zu ermöglichen.

Ergänzend sind in dieser Zone auch kleinere Besprechungsräume vorhanden, um geplante sowie spontane Besprechungen zu ermöglichen. Dies beruht auf den Analyseergebnissen, die zeigen, dass die häufigsten Besprechungen in kleiner Runde mit maximal vier Teilnehmenden stattfinden. Zusätzlich kann der kleinste Besprechungsraum (Modul: ThinkTank) gelegentlich auch als temporärer Rückzugsort genutzt werden.

Die Verfügbarkeit von offenen und geschlossenen Arbeitsbereichen ermöglicht es den Teams abhängig vom aktuellen Bedarf zu entscheiden, wie und wo sie arbeiten wollen. Je nach definierten Spielregeln können die kommunikativen Tätigkeiten in den offenen Bereichen stattfinden, während die ruhigeren Tätigkeiten in den geschlossenen Bereichen durchgeführt werden. Alternativ können die abgeschotteten Bereiche dazu dienen, die Kommunikation von der offenen Fläche zu separieren, um dort konzentriert arbeiten zu können. Diese räumliche Flexibilität ermöglicht es den Mitarbeitenden, ihren Arbeitsalltag nach individuellen Präferenzen und Arbeitsanforderungen zu gestalten.

4. Zusammenfassung und Diskussion

Das entwickelte Konzept bietet mit seinem Fokus auf sowohl Interaktion als auch ausreichend Rückzugsmöglichkeiten sehr gute Voraussetzungen für die ermittelte Arbeitsweise der Stiftung. Die unterschiedlichen Arbeitszonen bieten vielfältige Angebote und hohe Flexibilität. Durch die Unterschiede in ihrem Öffnungsgrad können die Arbeitszonen individuell je nach Bedürfnissen den verschiedenen Abteilungen zugeordnet werden. Der zentrale Marktplatz bietet ein neues kollektives und kollaboratives Arbeitserlebnis an, das insbesondere in der hybriden Arbeitswelt die soziale Bindung einer Organisation stärkt. Eine kontinuierliche Evaluierung und Anpassung an sich entwickelnde Arbeitspraktiken wird jedoch nötig sein, um sicherzustellen, dass die gestalteten Räume, die sich wandelnden Bedürfnisse der Mitarbeitenden effektiv unterstützen. Zudem ist ein begleitendes Changemanagement notwendig, um die Mitarbeitenden an die neue Arbeitsumgebung zu gewöhnen und eine produktive Nutzung sicherzustellen.

5. Literatur

- Bauer W (Hrsg.), Jurecic M, Rief S, Stolze D (2018) Office Analytics – Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer typbasierten Arbeitswelt. Stuttgart: Fraunhofer-Verlag.
- Bockstahler M, Jurecic M, Rief S (2020) Homeoffice experience. Stuttgart: Fraunhofer-Verlag.
- Rief S, Hofmann J, Bauer W (Hrsg.) (2022), Connected Work Innovation Hub: Erkenntnisse, Ideen und Konzepte für die erfolgreiche Gestaltung einer hybriden Arbeitswelt. Fraunhofer IAO.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeitswissenschaft in-the-loop

**Mensch-Technologie-Integration
und ihre Auswirkung auf Mensch,
Arbeit und Arbeitsgestaltung**

70. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT
Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

06. – 08. März 2024

GfA-Press

Bericht zum 70. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 06. – 08. März 2024

Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT), Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2024

ISBN 978-3-936804-34-8

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin, Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003, Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2024 fröse multimedia, Frank Fröse,

office@internetkundenservice.de, www.internetkundenservice.de