

Lösungsansätze zum Thema Energie und Gebäudeauslastung sowie Handlungsempfehlungen für eine grundlegende Zusammenarbeit

Luisa GULDEN¹, Milena BOCKSTAHLER², Mitja JURECIC², Stefan RIEF²

¹ *Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement, Universität Stuttgart,
Allmandring 35, D-70569 Stuttgart*

² *Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation,
Nobelstraße 12, D-70569 Stuttgart*

Kurzfassung: Sowohl die Entwicklungen rund um den vermehrten Einsatz mobiler Arbeit als auch, die in den Herbst- und Wintermonaten 2022/23 prognostizierte Energiekrise stellte zahlreiche Unternehmen vor die Herausforderung, wie die Anwesenheiten gesteuert werden kann und somit eine optimale Gebäudeauslastung gewährleistet wird. Daneben spielt eine elementare Rolle, welche Auswirkungen das verteilte Arbeiten auf die Zusammenarbeit und das Zusammengehörigkeitsgefühl hat. Um diese Herausforderungen mit empirisch fundierten Daten anzugehen, führte das Fraunhofer IAO für die Soennecken eG im September 2022 eine Umfrage durch, um Handlungsableitungen, für eine sowohl wirtschaftlich als auch ökonomisch sinnvolle Gebäudeauslastung zu treffen. Daraus ergaben sich vier Dimensionen, anhand derer konkrete Maßnahmen abgeleitet wurden.

Schlüsselwörter: Mobiles Arbeiten, Gebäudeauslastung, Zusammenarbeit, Zusammengehörigkeitsgefühl, Arbeitsorganisation

1. Ausgangssituation

Die Pandemie und globale wirtschaftliche Krisen hatten und haben weitreichende Auswirkungen auf die Arbeitsweise und die Energieversorgung in Deutschland (Bockstahler et al. 2020; 2022). Unternehmen etablieren neue Arbeitsformen und entwickeln Strategien, um energieeffizienter zu wirtschaften und nachhaltiger zu handeln (Die Bundesregierung 2023).

Auch die Soennecken eG widmet sich diesem Thema. Im Zuge dessen wurde eine Befragung (N = 191) mit dem Fraunhofer IAO durchgeführt, um herauszufinden, wie sich die Zusammenarbeit und die Arbeitsweise im Unternehmen, über die zum Zeitpunkt der Befragung vergangenen 2,5 Jahre, entwickelt hat und welche zukünftigen Anforderungen bestehen, um spezifische Handlungsmaßnahmen für die künftige Arbeit, die Gebäudeauslastung und die Energieeffizienz abzuleiten.

2. Wesentliche Erkenntnisse

Die Ergebnisse der Studie haben gezeigt, dass das Büro für die Mitarbeitenden zwar weiterhin eine wichtige Rolle spielt, die Arbeitstage von zuhause allerdings über

die Wintermonate 2022/23 wohl ansteigen würden, gäbe es keine unternehmensweiten Regelungen zur Büro-Anwesenheit (Anstieg der Homeofficetage um 15 Prozent auf 11 Tage/Monat).

Bei der Identifizierung der Hauptgründe für Beschäftigte nicht ins Büro zu kommen, werden insbesondere die steigenden Energie- und Fahrtkosten, ein umweltfreundlicheres und nachhaltigeres Verhalten genannt sowie, dass Aufgaben und Projekte ebenso gut von zuhause erledigt werden können.

Auf der anderen Seite wird die Anwesenheit im Büro durch soziale Aspekte und Vernetzungsaspekte positiv beeinflusst (z. B. Erleben der Unternehmenskultur, Stärkung des Team-Spirits, Networken und Socializing). Als weiterer Motivator für das Arbeiten im Büro wird die finanzielle Entlastung genannt. Dadurch können steigende Energiekosten zuhause besser bewältigt werden.

Das hybride Arbeitszeitmodell wird mehrheitlich als hilfreich und unterstützend wahrgenommen. Die Auswirkung wird besonders positiv auf das Arbeitsergebnis und das Wohlbefinden gesehen.

2.1 Zusammenarbeit und Zusammengehörigkeitsgefühl

Neben der geplanten Anwesenheit war ein weiterer Kernaspekt der Befragung die Zusammenarbeit und das Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmen. Bei der Vernetzung mit dem eigenen Team zeigen die Ergebnisse die stärkste positive Veränderung in den vergangenen 2,5 Jahren, während das Wir-Gefühl mit anderen Bereichen als weniger ausgeprägt als vor der Pandemie wahrgenommen wird.

Der Vergleich von Mitarbeitenden, die mehrheitlich von zuhause arbeiten und Mitarbeitenden, die hauptsächlich im Büro anwesend sind, zeigt lediglich marginale Unterschiede bei der Bewertung des Wir-Gefühls. Personen, die unter 5 Jahre bei Soennecken eG angestellt sind, scheinen das Wir-Gefühl im eigenen Team besser zu bewerten als langjährige Mitarbeitende.

Im Zusammenhang mit der mobilen Arbeitsweise wurde außerdem untersucht, inwieweit sich das Interesse am sozialen Austausch und Unternehmensgeschehen verändert hat. Die Mehrheit der Befragten nimmt nicht wahr, dass durch die Arbeit von zuhause ein verringertes Interesse an sozialem Austausch und dem Unternehmensgeschehen, als auch eine Verringerung der Identifikation mit dem Unternehmen besteht. Jedoch zeigt sich, dass die Anzahl der Teilnehmenden, die dem zustimmen würden, nicht zu vernachlässigen ist. Beispielsweise zeigt sich bei dem Item »Verringertes Interesse am sozialen Austausch / an sozialen Begegnungen«, dass 44 Prozent dieser Aussage mindestens teilweise zustimmen. Teilnehmende mit Personalverantwortung stimmen dieser Aussage sogar zu 53 Prozent zu.

2.2 Erfolgsfaktoren

Bei der Betrachtung der Erfolgsfaktoren Motivation, Zufriedenheit, Produktivität und Informiertheit ergeben sich unterschiedliche Verteilungen.

Im Gesamten lässt sich erkennen, dass bei allen vier Erfolgsfaktoren die Meinung dominiert, dass es keinen Unterschied macht, ob man am Standort anwesend ist oder von zuhause arbeitet (Produktivität: 47 Prozent; Zufriedenheit: 54 Prozent; Motivation: 68 Prozent; Informiertheit: 49 Prozent).

Betrachtet man allerdings den Unterschied zwischen dem Anteil derer, die die Erfolgsfaktoren im Büro als höher erachten und denen, die sie zuhause höher bewerten, zeigt sich, dass sich die Mitarbeitenden mehrheitlich im Büro informierter fühlen als bei der Arbeit von zuhause, während die Produktivität bei der Arbeit von zuhause höher empfunden wird als im Büro. Bezüglich der Motivation fühlen sich diejenigen Personen, die mehr im Büro arbeiten, auch eher im Büro motiviert und Personen, die mehr Arbeitszeit zuhause verbringen, fühlen sich zuhause motivierter.

3. Praktische Ableitungen aus den Erkenntnissen

Die Ergebnisse der Befragung dienten als Grundlage für das Erarbeiten von Lösungsansätzen zum Thema Energie und Gebäudeauslastung und konnten darüber hinaus Aussagen über Trends und daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen für eine grundsätzliche Zusammenarbeit im Unternehmen bieten. Aus den Studienergebnissen wurden folglich Kernerkenntnisse identifiziert und dazugehörige Handlungsmaßnahmen formuliert.

Für die Wintermonate 2022/23 erfolgte bei Soennecken eG eine Anpassung der Anwesenheits-Regelung zugunsten der Arbeit von zuhause. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Möglichkeit ins Büro zu gehen trotz flexibler Regelung jederzeit gegeben ist. Somit wird der Sorge entgegengewirkt, im Homeoffice dauerhaft allein zu sein. Auch aus diesem Grund sollte bei der Anwesenheit im Büro (spontane) Begegnung, Austausch und Nähe geschaffen werden, um das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken. Bestehende Angebote der Soennecken eG sollten erhalten bleiben und weiter ausgebaut und neue Formate entwickelt werden, um das Wir-Gefühl auch bereichsübergreifend wieder zu stärken (After-Work-Events, Desk-Sharing, Kantinenangebot, Kaffee-Eck, Feste feiern, etc.).

Aus den Erkenntnissen wurden durch die Soennecken eG vier Dimensionen als konkrete Handlungsmaßnahmen abgeleitet. Auf diese Dimensionen, zu sehen in Abbildung 1, wird im weiteren Verlauf näher eingegangen.



Abbildung 1: Ableitung und Handlungsempfehlungen – Ein Überblick möglicher Maßnahme. Soennecken e.G., 2023

Zur Umsetzung einer energieeffizienteren Arbeitsweise und Gebäudeauslastung wurde auf drei Ebenen die technische Dimension definiert: Reduzierung des Stromverbrauchs, des Heizungsenergieverbrauchs und des allgemeinen Energieverbrauchs. Um die Maßnahmen zielgerichtet umsetzen zu können, bedarf es einer grundsätzlichen Verhaltensänderung ebenso wie der Eigenverantwortung aller Mitarbeitenden. Ein Ansatz, der laut dem Umwelt Bundesamt (2023), nachweislich ein hohes Energieeinsparungspotential bietet. Um den Stromverbrauch zu reduzieren, sollten u. a. elektrische Geräte und Beleuchtung bei Abwesenheit vollständig ausgeschaltet und Druckvorgänge auf ihre Notwendigkeit geprüft werden. In Bezug auf den Heizungsenergieverbrauch wurde eine Raumtemperatur von 19–21 Grad festgelegt und, um unnötiges Auskühlen der Räumlichkeiten zu verhindern, muss bei Abwesenheit die Thermostateinstellung reduziert, aber nicht vollständig abgeschaltet werden. Um den allgemeinen Energieverbrauch zu reduzieren, wurden Reisetätigkeiten eingeschränkt und sollten nur bei absoluter Notwendigkeit unternommen werden.

Im Grundsatz bleiben aktuelle organisatorische Regelungen und Überlegungen zum New Normal bestehen. Diese werden jedoch mit Hinblick auf die Reduzierung des Energieverbrauchs, der Kosten und der gewünschten Flexibilität angepasst.

Darüber hinaus sind bis zu zwei mobile Arbeitstage möglich, wobei ein verpflichtender Teamtag zur Stärkung des Wir-Gefühls eingeführt wurde. Denn die Anwesenheit von Kolleginnen und Kollegen wird voraussichtlich die Anwesenheit anderer positiv beeinflussen (Käfer et al. 2024, im Druck). Die Bereitstellung einer Übersicht zur Nachvollziehbarkeit der Anwesenheit von Kolleginnen und Kollegen würde es Mitarbeitenden zusätzlich ermöglichen, zusammen vor Ort zu sein. Bei der Planung der Zusammenarbeit sollten Maßnahmen zur Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen und der Verringerung des Empfindens von Einsamkeit und dem Interesse am sozialen Austausch berücksichtigt werden. Eine attraktive Arbeitsumgebung und Bürostruktur mit Mehrwertangeboten erhöhten die Wahrscheinlichkeit der Anwesenheit im Büro und der einhergehenden Zufriedenheit und Performance. Damit zählt diese Maßnahme ebenso auf die soziokulturelle Dimension ein.

Eine nachhaltige Flächenauslastung wurde durch das Einführen eines verpflichtenden Nachhaltigkeits-Tages umgesetzt. An einem Tag in der Woche werden alle Mitarbeitenden dazu aufgefordert, von zuhause aus zu arbeiten, um CO₂ und Heizkosten einzusparen. Hierbei wurde sowohl die Unternehmensperspektive (kWh-Tagesverbrauch und Kosten je kWh) als auch die Perspektive der Mitarbeitenden (Fahrzeit, Anfahrtsweg in km und Kosten) eingenommen. Dadurch wird verhindert, dass die Kosten lediglich auf den Mitarbeitenden verschoben werden. Des Weiteren wird der aus der Befragung identifizierte Sorge vor steigenden Energiekosten im eigenen Zuhause entgegengewirkt. Wechselnde Teamtage erhöhen die ausgeglichene Nutzung an unterschiedlichen Wochentagen, um eventuell Etagen über die Wintermonate nur situativ heizen zu müssen und anwesende Mitarbeitende zusammenzusetzen.

4. Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass für die Verbesserung der Zusammenarbeit im Unternehmen Maßnahmen (weiter-)entwickelt werden müssen, um Mitarbeitende vor Ort räumlich zusammenzubringen und Nähe und Begegnung zu schaffen.

Die ausgewählten Maßnahmen sind individuell auf die Soennecken eG zugeschnitten und abgestimmt und können nicht ohne Weiteres auf andere Unternehmen übertragen werden.

Inwieweit die Maßnahmen sinnvoll ausgewählt und umgesetzt wurden, lässt sich mithilfe einer gezielten Evaluierung im Nachhinein bestimmen. Auch die Frage, ob und in welchem Umfang Energiekosten beidseitig eingespart werden konnten, lässt sich erst nach Beendigung des definierten Zeitraums der Evaluierung endgültig berechnen.

5. Literatur

Bockstahler M, Jurecic M, Rief S (2020) Working from home experience. An empirical study from the user perspective during the Corona pandemic. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

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

Die Bundesregierung (2023) Maßnahmen zum Energiesparen. Accessed Jan 09, 2024. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/schwerpunkte/klimaschutz/energiesparmassnahmen-2078224>

Käfer A, Gulden L, Jurecic M, Rief S (im Druck) Die Rolle der Anwesenheit Anderer und der Büroinfrastruktur als Attraktivitätsfaktor für das Büro.

Umwelt Bundesamt (2023) Energieeinsparungspotenziale. Accessed Jan 09, 2024. <https://www.umwelt-bundesamt.de/themen/klima-energie/energiesparen/energieeinsparpotenziale>

Danksagung: Ein ganz besonderer Dank gilt der Soennecken eG für die konstruktive Zusammenarbeit und die Erlaubnis, die Ergebnisse mit der Öffentlichkeit zu teilen.



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