

Die Zukunft der Arbeit

**Forschungserkenntnisse und Impulse
für die Gestaltung der Arbeitswelt**

Fachbeiträge aus dem 70. Frühjahreskongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V.

*Ergebnisse aus dem
Innovationsnetzwerks*

OFFICE 21[®]
Zukunft der Arbeit

Inhalt

Einleitung	4
Örtliche und zeitliche Flexibilisierung in außeruniversitären Forschungseinrichtungen: Anforderungen und Barrieren für eine zukunftsfähige Arbeitsgestaltung	5
Die Rolle der Anwesenheit anderer und der Büroinfrastruktur als Attraktivitätsfaktor für das Büro	10
Digitale Kompetenz als Einflussfaktor für die Arbeitsortwahl beim ortsmobilen Arbeiten	14
Anforderungsorientierte wissenschaftliche Vorgehensweise zur Entwicklung eines zukunftsorientierten Post-Corona-Bürokonzepts	18
Das Büro als Corporate Innovation Hub – Einflussfaktoren auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen	22
Lösungsansätze zum Thema Energie und Gebäudeauslastung sowie Handlungsempfehlungen für eine grundlegende Zusammenarbeit	26
Workation: Faktoren für eine erfolgreiche Balance zwischen Arbeit und Erholung	30
Zusammenfassung und Fazit	35
Über uns	36

Einleitung

Die Arbeitswelt im Wandel und die Bedeutung von Arbeitsorten

Die Gestaltung von Arbeitsorten ist ein wichtiger Aspekt in der sich wandelnden Arbeitswelt. Die Corona-Pandemie hat die Akzeptanz von Homeoffice und Remote-Arbeit beschleunigt, wodurch traditionelle Büros verändert und durch mobile Technologien neue Arbeitsmöglichkeiten geschaffen wurden. Unternehmen erkennen zunehmend, dass flexible Arbeitsorte die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeitenden verbessern können. Diese Flexibilität hat zu einer größeren Vielfalt an Arbeitsorten geführt und Unternehmen dazu veranlasst, über die Nutzung ihrer Büroflächen und den Einsatz mobiler Arbeitskonzepte nachzudenken.

Bereits vor der Pandemie waren Coworking Spaces auf dem Vormarsch. Diese gemeinschaftlich genutzten Arbeitsbereiche bieten Freelancerinnen und Freelancern und Unternehmen eine Alternative zum klassischen Büro. Trotz aktueller Herausforderungen im Geschäftsmodell sind Coworking Spaces aus der Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken.

Zudem unterstützen die Entwicklungen von Smart Cities und Smart Offices die Vernetzung und Effizienz moderner Arbeitsplätze. Die Dezentralisierung von Unternehmen führt ebenfalls zu einer stärkeren Verteilung von Standorten und bietet den Mitarbeitenden zusätzliche Flexibilität. Neue Arbeitsformen

wie Workation und das digitale Nomadentum zeigen, wie individuell anpassbar Arbeitsorte heute sind.

Die Wahl des Arbeitsortes beeinflusst Produktivität, Zusammenarbeit und Wohlbefinden. Unterschiedliche Arbeitsorte ermöglichen es, individuell geeignete Bedingungen zu schaffen, sei es durch flexible Homeoffice-Optionen oder kollaborative Büroumgebungen, die den Ideenaustausch fördern. Ergonomische und gut gestaltete Arbeitsplätze tragen zudem zur Gesundheit und Zufriedenheit bei, was wiederum die Attraktivität eines Arbeitgebenden steigert und neue Talente anzieht. Gleichzeitig können Unternehmen durch flexible Arbeitsorte Kosten einsparen und ihren Flächenbedarf optimieren. Mit dem Wandel der Arbeitswelt herrschen in Unternehmen Unsicherheiten. Das Fraunhofer-Institut widmet sich in Zusammenarbeit mit Unternehmen der anwendungsorientierten Erforschung und leitet konkrete Handlungsempfehlungen ab. Dieses Band fasst ausgewählte Erkenntnisse zusammen.

Die Artikel in diesem Sammelband wurden beim Frühjahrskongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (GfA) 2024 in Stuttgart präsentiert. Wir danken der GfA für die Möglichkeit, die Ergebnisse in diesem Band erneut zu veröffentlichen.

Örtliche und zeitliche Flexibilisierung in außeruniversitären Forschungseinrichtungen: Anforderungen und Barrieren für eine zukunftsfähige Arbeitsgestaltung

Carsten Schmidt, Anna Hoberg, Valerie Wienken

Zuerst veröffentlicht in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): *Arbeitswissenschaft in-the-loop - Mensch-Technologie-Integration und ihre Auswirkung auf Mensch, Arbeit und Arbeitsgestaltung: 70. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V., 06.–08. März 2024, Stuttgart. Dortmund: GfA-Press, 2024, Artikel H.1.3. ISBN 978-3-936804-34-8*

Ausgangssituation an außeruniversitären Forschungseinrichtungen

Die außeruniversitären Forschungseinrichtungen (AUF) in Deutschland stellen eine internationale Besonderheit dar. Diese Einrichtungen, primär repräsentiert durch die Institute und Zentren der vier großen Organisationen Fraunhofer, Helmholtz, Leibniz und Max Planck, sind zentrale Säulen der deutschen Spitzenforschung sowie Entwicklungspartnerinnen und Innovationspartner, gerade für kleine und mittlere Unternehmen (Stifterverband, 2023). Zudem dienen sie als Ausbildungsstätten für Fachkräfte (EFI 2023).

Der Arbeitsmarkt für Akademikerinnen und Akademiker in den Feldern Informatik, Mathematik, Statistik, Physik und Ingenieurwissenschaften ist durch eine geringe Arbeitslosenquote von 2,2 Prozent geprägt (Bundesagentur für Arbeit, 2023), was auf einen Mangel an Fachkräften für AUFs hinweist. Dieser Mangel wird durch den prognostizierten Rückgang der Erwerbspersonenzahl weiter verstärkt (Statistisches Bundesamt, 2020). In diesem Kontext ist die Bedeutung von flexiblen Arbeitszeiten und der freien Wahl des Arbeitsortes ein wichtiger Faktor für die Gewinnung und Bindung qualifizierter Fachkräfte (Steckl et al., 2019). Zudem ist Flexibilität ein entscheidendes Element, um die Wettbewerbsfähigkeit und Effizienz einer Organisation zu steigern, indem sie in die Lage versetzt wird, sich proaktiv an verändernde Umstände

anzupassen und so ihre langfristige Lebensfähigkeit und ihren Erfolg zu sichern (Bal & Izak, 2021).

Bisher sind viele arbeitswissenschaftliche Fragen zur Flexibilisierung ungelöst und es besteht die Notwendigkeit, sich unter diesem Blickwinkel der zeitlichen und räumlichen Gestaltung von Arbeit zu widmen, um menschengerechte Arbeit zu fördern und zu schützen (BDA, 2021). Auch haben die besagten Veränderungen der realen Arbeitssituationen bisher kaum Eingang in entsprechende Rechtsnormen, wie bspw. dem Arbeitsrecht, gefunden (Heilmann, 2021).

Das vorliegende Paper zielt darauf ab, für die Gestaltung effizienter, selbstbestimmter, flexibler Arbeitsformen an den AUF zunächst die Anforderungen an potenzielle Formen der zeitlichen und örtlichen Flexibilisierung sowie deren bestehende Barrieren zu beschreiben und einen möglichen Umsetzungsweg aufzuzeigen.

Methodische Vorgehensweise bei der Erhebung von Anforderungen und Grenzen

Das Vorgehen zur Beschreibung der Anforderungen und Grenzen der Flexibilisierung an den AUF erfolgt dreistufig und kombiniert theoretische Grundlagen, empirische Datenerhebung und Analyse sowie die Einbeziehung von Expertinnen und Experten. Dieses Vorgehen ermöglicht eine fundierte und systematische Untersuchung des Themas:

In einem initialen Schritt wird literaturbasiert ein Gestaltungsrahmen für die Flexibilisierung in der Wissenschaftsarbeit entwickelt, um bestehende Barrieren systematisch zu erfassen.

Der folgende explorative Schritt basiert auf strukturierten Workshops an zehn ausgewählten AUF mit insgesamt 65 Mitarbeitenden aus wissenschaftlichen und administrativen Bereichen, die im Zeitraum von Mai bis September 2023 durchgeführt worden sind. Ziel dieses Schritts ist eine Anforderungserhebung, um notwendige Umsetzungsformen der Flexibilisierung in der Wissenschaft zu identifizieren und zu clustern, die bisher aufgrund bestehender Barrieren nicht realisiert sind. Hier wird der Ansatz der partizipativen Forschung (Unger, 2014) angewendet, bei dem die Meinungen und Bedürfnisse der beteiligten Stakeholder in den Forschungsprozess miteinbezogen werden.

Diese methodische Herangehensweise ermöglicht im letzten Schritt eine systematische Identifikation von derzeit limitierenden Faktoren der Flexibilisierung. Die gewonnenen Erkenntnisse sind durch drei Experteninterviews mit juristischen Fachkräften hinsichtlich der rechtlichen Bedingungen validiert worden.

Theoretische Rahmenlegung zur systematischen Erfassung

Flexibilität kann verstanden werden als der durch bestehende Rahmenbedingungen vorgegebene Korridor, innerhalb dessen Handlungen möglich sind (Brehm, 2003). Dieser Möglichkeitskorridor wird insbesondere durch rechtliche, technisch-organisatorische und biologische Barrieren eingeschränkt (Schmidt et al., 2013). Für die flexiblen Arbeitsformen sind folgende Rahmenbedingungen relevant:

Die rechtlichen Rahmenbedingungen beziehen sich primär auf wichtige arbeitsrechtliche Regelungen, wie beispielsweise das Bürgerliche Gesetzbuch, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz oder das Arbeitszeitgesetz. Unterhalb dieser Rechtsquellen sind Tarifverträge, Betriebs- und Dienstvereinbarungen und der Arbeitsvertrag zu berücksichtigen (Herbig, 2022). Auch sind hier insbesondere im Kontext der ortsunabhängigen

Arbeit sozialversicherungsrechtliche und steuerrechtliche Gegebenheiten einzubeziehen (Egli & Geiger, 2022).

Die technisch-organisatorischen Rahmenbedingungen umfassen beispielsweise die Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens. Die Abhängigkeit von Stellen untereinander beschränkt die Variabilität in Dauer und Lage der Arbeitszeiten. Zudem sind externe Anforderungen an die Leistungserbringung und Erreichbarkeit zu berücksichtigen (Schmidt et al., 2013). Neben den organisatorischen Barrieren müssen technische Gegebenheiten wie das Vorhandensein von Infrastruktur zur raum- und zeitunabhängigen Zusammenarbeit und die grundsätzliche Abhängigkeit von nicht transportierbaren technischen Anlagen bedacht werden.

Für diesen Artikel wird zwischen Rahmenbedingungen unterschieden, die typischerweise auf Ebene der Gesamtorganisation gesetzt werden und solchen, die auf Ebene von einer Organisationseinheit zu definieren sind.

Die individuellen Rahmenbedingungen der Flexibilisierung umfassen vor allem gesundheitliche Aspekte (Schlick et al., 2018), deren Auswirkungen auf das Individuum erst später in der Umsetzung und Erprobung neuer Flexibilisierungsformen untersucht wird.

Anforderungen der AUF an Formen der zeitlichen und örtlichen Flexibilisierung

Die in den Workshops aufgenommenen Anforderungen bestätigen einen starken Bedarf an zusätzlichen Formen zeitlicher und örtlicher Flexibilisierung, die über das an AUF bisher realisierbare Maß deutlich hinaus reichen.

Im Bereich der zeitlichen Flexibilisierung wird die Bedeutung der Zeitsouveränität betont, welche die adäquate Erfassung und Berücksichtigung der tatsächlichen Arbeitszeiten und Belastungsspitzen, insbesondere bei Projektarbeiten, einschließt und eine »Flexibilisierung der Ruhezeit und Ruhepausen« (I) und eine »Ausdehnung täglicher Arbeitszeit« (II) notwendig macht. Weiterhin sind Flexibilisierungsmaßnahmen gefragt, die flexible Arbeitszeitmodelle wie großzügig planbare Ausgleichszeiträume für Mehrarbeit in Form »unterjähriger Sabbaticals« (III) und die Erprobung von alternativen Wochenarbeitszeitmodellen, etwa die »4-Tage-Woche« (IV), umfassen, um Überlastungen entgegenzuwirken. Die Beibehaltung der Vertrauensarbeitszeit wird angesichts der angekündigten Pflicht zur Zeiterfassung (V) ebenfalls als wichtig erachtet, da sie in vielen AUF etabliert und geschätzt wird. Sie ermöglicht eine unbürokratische Anpassung der Arbeitszeiten an individuelle Lebensumstände und Aufgabenerfordernisse.

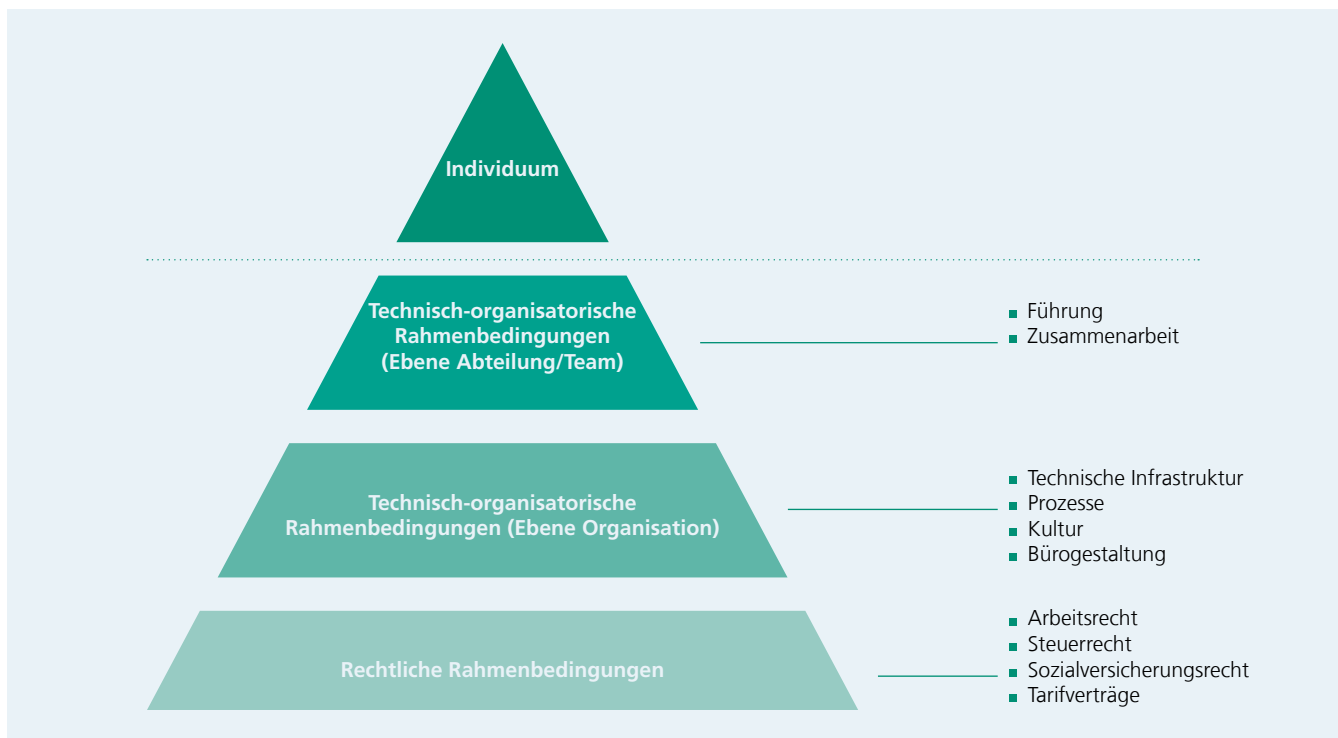


Abb. 1: Rahmenbedingungen der Flexibilisierung auf vier Ebenen: Anforderungen und Barrieren für eine zukunftsfähige Arbeitsgestaltung.

Bezüglich der örtlichen Flexibilisierung liegt ein Fokus auf der Einführung von Workation-Optionen. Diese sollen einfach beantragbar und flexibel nutzbar sein, um unterschiedliche Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu erfüllen, wie die »Kombination von Urlaub und Arbeit« (VI) oder »verlängerte Heimataufenthalte für internationale Mitarbeitende« (VII). Es wird auch die Möglichkeit vorgeschlagen, »zeitlich und räumlich unbegrenzt im Ausland (work from anywhere, VIII)« arbeiten zu können. Darüber hinaus sollten »Full-Remote-Arbeitsoptionen in Deutschland« (IX) eingeführt werden, um Rekrutierungsbemühungen zu unterstützen und Pendelzeiten sowie Standortabhängigkeit zu reduzieren. Als langfristiges Ziel wird die »Vereinfachung von Auslandsreisen« (X) durch die Einführung einer Art »Travel Green Card« für Wissenschaftspersonal angestrebt, um administrative Hürden zu senken.

Diese Flexibilisierungsformen reichen deutlich über die bisher in der Literatur erwähnten Umsetzungsbeispiele (vgl. exemplarisch (Frindte et al., 2020; Reilly, 1998)) und die heute realisierbaren Flexibilisierungsformen in der Wissenschaft hinaus. Die entwickelten Flexibilisierungsformen sind nicht nur als Reaktion auf bestehende Bedürfnisse zur Steigerung der Attraktivität der Arbeitgebenden zu verstehen, sondern sichern durch ihren massiven Einfluss auf die Organisation auch die Leistungsfähigkeit z. B. bei variierender internationalen Projektarbeit ab und sollten daher auch mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit der gesamten Organisation umgesetzt werden.

Identifizierte Barrieren neuer Flexibilisierungsformen

Durch die Untersuchung der Flexibilisierungsformen entlang der identifizierten Rahmenbedingungen und Kategorien werden sowohl weiche Barrieren, die ihren Ursprung in der kulturellen, organisatorischen und prozessualen Ausgestaltung der AUFs haben, als auch rechtlichen Grenzen, die außerhalb des organisationalen Rahmens liegen, deutlich. Dabei lassen sich die internen Barrieren insofern leichter verändern, da sie in der Hoheit der Institute liegen. Es besteht aber auch innerhalb der bestehenden Gesetzeslage Handlungsspielraum.

Zu den Barrieren auf rechtlicher Ebene sind zur Ausdehnung der täglichen Arbeitszeit, für unterjährige Sabbaticals und für die 4-Tage-Woche arbeitsrechtliche Grenzen, insbesondere aufgrund des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG), zu nennen. Innerhalb der Begrenzung der täglichen (max. 10h) und wöchentlichen Arbeitszeit ist es möglich, Arbeitsmodelle mit erweiterten Arbeitszeiten oder eine komprimierte Arbeitswoche zu realisieren. Workation-Modelle im Ausland werden vorrangig durch steuerrechtliche und sozialversicherungsrechtliche Barrieren begrenzt: Bei der Durchführung müssen steuerrechtliche Implikationen, wie die potenzielle Begründung einer Betriebsstätte und die Behandlung von Einkünften, berücksichtigt werden. Sozialversicherungsrechtlich sind die Bestimmungen des jeweiligen Landes relevant, was insbesondere bei dauerhaftem

Homeoffice im Ausland zu Komplikationen führen kann. Full-Remote-Work innerhalb Deutschlands ist bereits möglich. Hier kann es zu Herausforderungen im Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes in Bezug auf den Dienstsitz bei Reisetätigkeiten kommen.

Als Barriere auf Ebene der Organisation werden in Bezug auf die Flexibilisierung der Ruhezeit und Ruhepausen sowie Ausdehnung der täglichen Arbeitszeit Anpassungen in den Zeiterfassungssystemen aus technischer Sicht notwendig, dem allerdings aus rechtlicher Sicht der Schutz der körperlichen Unversehrtheit entgegensteht. Auf der kulturellen Ebene begegnen Organisationen dem Widerstand gegen die Einführung von »doppelter Buchführung« sowie der Angst der Mitarbeitenden vor möglichen Sanktionen oder persönlicher Verantwortung. Prozessual betrachtet sind beide Ansätze oft von der bisher geduldeten Illegalität bei Zeitaufzeichnungen und »geschönten« Aufschrieben geprägt. Die Vertrauensarbeitszeit mit Zeiterfassung und 4-Tage-Woche teilen ähnliche Herausforderungen: Auf technischer Ebene erfordern beide Ansätze eine sorgfältige Umsetzung, um die Einhaltung der Datenschutz-Grundverordnung sicherzustellen und in bestehende Zeiterfassungssysteme integriert zu werden. Auf kultureller Ebene stoßen sie auf Vorurteile und Bedenken hinsichtlich Überwachung und Kontrolle, die als unvereinbar mit modernen Arbeitsformen wahrgenommen werden. Unterjährige Sabbaticals erfordern aus prozessualer Sicht betriebliche Vereinbarungen und Regelungen, die mitbestimmungspflichtig sind.

Auf Ebene des Teams werden hinsichtlich der erfassten Anforderungen zur Ausdehnung der Flexibilisierung primär 3 Barrieren erkannt: Erstens, das Risiko der Überbeanspruchung und der Vernachlässigung der Fürsorgepflicht, besonders bei ausgedehnten Arbeitszeiten und Sabbaticals, welche sowohl die Work-Life-Balance als auch die Teamdynamik belasten können. Zweitens, die Herausforderungen in der Aufrechterhaltung einer ergebnisorientierten Arbeitskultur und der effektiven Ressourcenplanung, insbesondere bei Modellen wie der 4-Tage-Woche und Full-Remote-Work. Drittens, die Gerechtigkeits- und Gleichbehandlungsproblematik, die sich bei unterschiedlichen Arbeitsmodellen wie Home-Office im Ausland oder Workation ergeben kann. Das betrifft sowohl die Teamkohäsion als auch die individuelle Wahrnehmung von Fairness in Bezug auf die Erreichbarkeit der Mitarbeitenden und zur Verteilung von ortsgebundenen Tätigkeiten, die zu einer asymmetrischen Arbeitsbelastung innerhalb des Teams führen können.

Fazit und Ausblick: Entwicklungspotenziale im Experimentierraum

Die im Paper identifizierten Anforderungen an neue Flexibilisierungsformen und deren Barrieren zeigen deutlich, dass traditionelle Ansätze der Arbeitsgestaltung für deren Umsetzung an ihre Leistungsgrenzen gelangen. Über zeitlich begrenzte Experimentierräume soll es für die AUF möglich werden, innovative Perspektiven für die Arbeitsgestaltung auszuprobieren. Diese Experimentierräume verkörpern das Konzept einer »lernenden Arbeitspolitik« (BMAS, 2023). Damit werden bestehende rechtliche Rahmenbedingungen in einem konditionierten Rahmen außer Kraft gesetzt, um sie nach der Überprüfung den sich wandelnden Anforderungen einer dynamischen Arbeitswelt anzupassen.

Für eine wissenschaftliche und objektive Bewertung der quantitativen wie qualitativen arbeitswissenschaftlichen Effekte auf Individualebene ist ein wesentlicher Arbeitsstrang die Evaluation des Experimentierraums, um daraus zu lernen und Arbeitsmodelle zu entwickeln, die sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeitenden als auch den Anforderungen moderner Forschung entsprechen. Diese experimentelle Organisationsentwicklung (Kozica & Schaller, 2021) trägt damit auch zur Entwicklung einer adaptiven und lernfähigen Organisationskultur bei.

Literatur

- Bal PM & Izak M (2021) Paradigms of Flexibility: A Systematic Review of Research on Workplace Flexibility. *European Management Review*, 18(1), 37-50.
- BDA (2021) Arbeitsforschung 2021+: Welche Forschungsfragen bewegen die Arbeitgeber und wie sieht die Arbeitswelt der Zukunft aus? *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 75(1), 127-136.
- BMAS (2023) Lern- und Experimentierräume. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Digitalisierung-der-Arbeitswelt/Austausch-mit-der-betrieblichen-Praxis/Lern-und-Experimentierraeume/lern-und-experimentierraeume.html>
- BMBF (2023) Bundesbericht Forschung und Innovation 2022 – Forschungs- und innovationspolitische Ziele und Maßnahmen. Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Brehm CR (2003). Organisatorische Flexibilität der Unternehmung. Deutscher Universitätsverlag.
- Bundesagentur für Arbeit (2023) Blickpunkt Arbeitsmarkt: Akademiker/-innen Allgemeiner Teil. <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Themen-im-Fokus/Berufe/Akademikerinnen/Allgemeiner-Teil-Nav.html>
- EFI (2023). Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2023 (16). Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI).
- Egli D & Geiger M (2022) Flexible Arbeitsmodelle zur steigenden Mitarbeitendenbindung. In: Schellinger J, Tokarski KO & Kissling-Näf I (Hrsg.), *Resilienz durch Organisationsentwicklung* (293–314). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Frindte T, Thalmann A, Kockskämper S & Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2020) *Orts- und zeitflexibel arbeiten: Freiräume nutzen, Überlastung vermeiden* (1. Auflage). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA).
- Heilmann J (2021) Änderungsbedarf im Arbeitsrecht: Notwendige Antworten auf Digitalisierung, Entgrenzungen und generell auf eine menschliche Arbeit im Wandel. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 75(2), 173-181.
- Herbig, M. (2022) Arbeitsrecht in der Wissenschaft. In G. Speiser (Hrsg.), *Wissenschaftsrecht* (83-115). Springer Berlin Heidelberg.
- Kozica A & Schaller P (2021). Experimentelle Organisationsentwicklung: Perspektiven eines zukunftsfähigen Veränderungsansatzes. *Organisationsentwicklung*, 40(4).
- Reilly PA (1998) Balancing Flexibility – Meeting the Interests of Employer and Employee. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 7-22.
- Schlick C, Bruder R & Luczak H (2018) Arbeitszeit. In C. Schlick, R. Bruder, & H. Luczak, *Arbeitswissenschaft* (603-633). Springer Berlin Heidelberg.
- Schmidt D, Hasenau K & Lehmann C (2013) Betriebliche Strategien der Flexibilisierung: Die Rolle der Arbeitszeit. In M. Bornewasser & G. Zülch (Hrsg.), *Arbeitszeit – Zeitarbeit* (99-114). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2020) Erwerbspersonenvorausberechnung 2020. Statistisches Bundesamt. https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Publikationen/Downloads-Erwerbstaetigkeit/erwerbspersonenvorausberechnung5124208209004.pdf?_blob=publicationFile
- Steckl M, Simshäuser U & Niederberger M (2019) Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z: Eine quantitative Befragung zur Bedeutung gesundheitsrelevanter Dimensionen im Betrieb. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 14(3), 212-217.
- Stifterverband (2023) *INSIGHTS 2023 – Forschung und Entwicklung in der Wirtschaft 2021*. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V.
- Unger H (2014) *Partizipative Forschung: Einführung in die Forschungspraxis*. Springer Fachmedien Wiesbaden

Die Rolle der Anwesenheit anderer und der Büroinfrastruktur als Attraktivitätsfaktor für das Büro

Alina Käfer, Luisa Gulden, Mitja Jurecic, Stefan Rief

Zuerst veröffentlicht in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): *Arbeitswissenschaft in-the-loop - Mensch-Technologie-Integration und ihre Auswirkung auf Mensch, Arbeit und Arbeitsgestaltung: 70. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V., 06.–08. März 2024, Stuttgart. Dortmund: GfA-Press, 2024, Artikel E.3.2. ISBN 978-3-936804-34-8*

Einleitung

Ortsunabhängige, hybride Arbeitsweisen bieten neue Möglichkeiten für Wissensarbeitende und sind für Unternehmen Herausforderung und Chance zugleich. Inzwischen haben fast alle Unternehmen Vereinbarungen formuliert, die den Mitarbeitenden einen unterschiedlichen Grad an Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsortes einräumen. Jedoch können zu viel Virtualität und zu wenig ortspräsente Arbeit auch negative Effekte haben. Zum Beispiel leiden die Innovationskraft und Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen (Ricci et al., 2022). Es besteht sogar die Gefahr der Erosion der sozialen Beziehungen im Unternehmen (Hofmann, 2023). Andererseits fordern viele Mitarbeitenden eben jene Flexibilität, welche aufgrund des Drucks am Arbeitsmarkt und den veränderten Anforderungen durch die Unternehmen häufig gewährt wird.

Zwar ermöglichen Unternehmen diese Flexibilität, allerdings stellen sich viele Personalverantwortliche gleichzeitig die Frage, wie die Büro- und Arbeitsflächen ohne Zwang gefüllt werden können, um den negativen Effekten einer asynchronen, ortsverteilten Arbeit entgegenzuwirken (Hofmann, 2023).

(Fast) leere Büro- und Arbeitsflächen sind für Mitarbeitende, trotz möglicherweise guter Ausstattung an Möbeln und Technik, kaum ein Anziehungspunkt. Die Ergebnisse vieler Analysen betonen (siehe unter anderem Bockstahler et al., 2022; Dienes et al., 2022; Käfer et al., 2022), dass Mitarbeitende vor allem

für den Kontakt und dem Austausch mit Kolleginnen und Kollegen im Büro arbeiten wollen. Was diesen Publikationen bisher fehlt, ist die Bestimmung eines Schwellenwertes der Anwesenheit, ab welchem Punkt das Büro als Attraktor wirkt. Zudem ist bislang noch nicht ausreichend untersucht, welche Rolle die unmittelbare Büroumgebung – genauer gesagt, die infrastrukturellen Merkmale – spielen. Diese Forschungsarbeit widmet sich der Beantwortung dieser Fragestellungen.

Methodik

Das Datenset dieser Veröffentlichung ist Teil des größeren Forschungsprojekts »Office 21®« des Fraunhofer IAO, welches die umfassende Erforschung des aktuellen Stands des Arbeiterlebens von Büro- und Wissensarbeitenden zum Ziel hat. Die Daten wurden ab Sommer 2023 erhoben und bisher noch nicht veröffentlicht. Die vorliegenden Daten sind das Ergebnis einer ersten Zwischenauswertung im Januar 2024. An der Umfrage teilnahmeberechtigt waren alle Personen, die Büro- und Wissensarbeit verrichten. Es wurden auch nicht vollständige Datensätze für diese Auswertung berücksichtigt. Die Befragten mussten nicht alle Fragen oder Items beantwortet haben, jedoch alle, die für die Forschungsfrage relevant sind, um für die Auswertung berücksichtigt zu werden. Damit ergibt sich eine Grundgesamtheit von $n = 1404$.

Ergebnisse

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung und welche Rolle Kolleginnen und Kollegen sowie die infrastrukturellen Merkmale der unmittelbaren Büroumgebung bei der Wahl des Arbeitsortes spielen, werden im Folgenden dargestellt.

Die Anwesenheit von Kolleginnen und Kollegen

Bei der ersten Forschungsfrage gaben die Teilnehmenden zunächst an, ob die Anzahl der zu erwartenden Personen im Büro für die eigene Arbeitsortswahl eine Rolle spielt. Die Ergebnisse zeigen, dass 19 Prozent der Befragten bei der Wahl des Arbeitsortes berücksichtigen, wie viele Kolleginnen und Kollegen an diesem Tag im Büro zu erwarten sind.

Daraus leitet sich die Frage ab, wie viele Kolleginnen und Kollegen anwesend sein sollten, damit man sich für die Arbeit im Büro entscheidet. Die Befragten konnten daher auf einer Skala von 1 bis 100 Prozent angeben, ab wann die Anwesenheit das Büro attraktiv erscheint und man eher, aufgrund der Anwesenheit anderer, im Büro arbeiten möchte.

Im Schnitt über alle Beschäftigtengruppen hinweg liegt der Wert bei 36 Prozent Anwesenheit des Kernteams, ab denen man sich, unabhängig von anderen Faktoren, für den Arbeitsort Büro entscheidet. Wie in Abbildung 1 zu entnehmen ist, unterscheiden sich Mitarbeitende mit und ohne Führungsverantwortung signifikant ($\alpha = 0.012$) voneinander.

Weitere Ergebnisse lassen sich der Abbildung 2 entnehmen. Hier werden die Verteilungen bezüglich der Anwesenheit in Abhängigkeit von anderen Personen gezeigt.

Bei der Betrachtung der Mitarbeitenden mit Führungsverantwortung zeigen sich niedrigere Werte als bei Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung. Das weist darauf hin, dass diese Personengruppe unabhängiger von anderen Personen im Büro anwesend sein möchte. Dies spiegelt die Ergebnisse anderer Untersuchungen (Hofmann, 2023) wider. Führungskräfte sind für gewöhnlich durch ihre Rolle dazu bestimmt, als Vorbildfunktion zu agieren und daher unabhängig von anderen Personen zu arbeiten. Zudem erfordern möglicherweise ihre Aufgaben, diese eher in Präsenz im Büro wahrzunehmen. Bei der Betrachtung des Geschlechts zeigt sich zudem, dass weibliche Personen, gemäß ihrer Rolle als eher soziales Geschlecht,

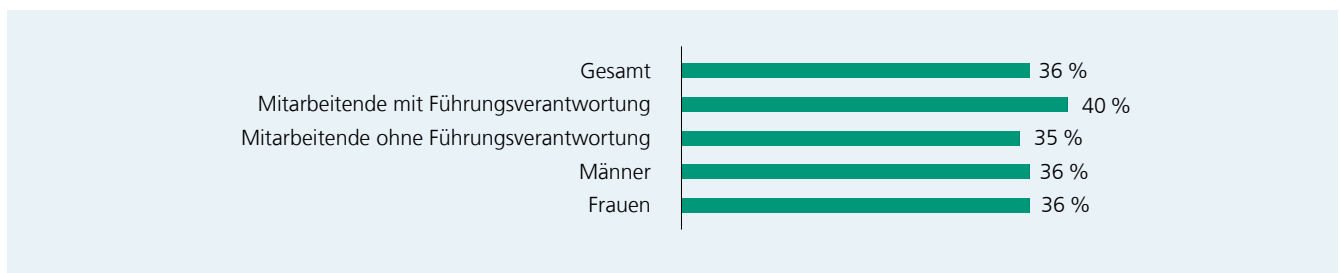


Abb. 1: Prozentualer Anteil anderer anwesenden Personen, ab der man eher ins Büro kommen würde. Gesamt = n 545, Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung = n 341, Mitarbeitende mit Führungsverantwortung = n 139, Männer = n 168, Frauen = n 307

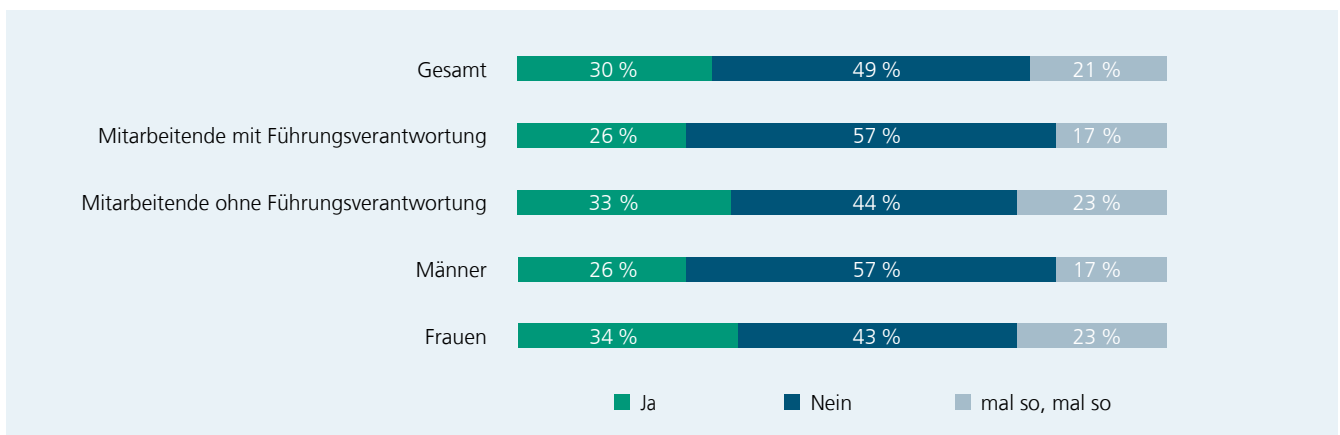


Abb. 2: Häufigkeitsverteilung der Entscheidung, die eigene Anwesenheit von der Anwesenheit anderer Personen abhängig zu machen. Gesamt = n 1429, Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung = n 816, Mitarbeiter mit Führungsverantwortung = n 458, Männer = n 539, Frauen = n 307

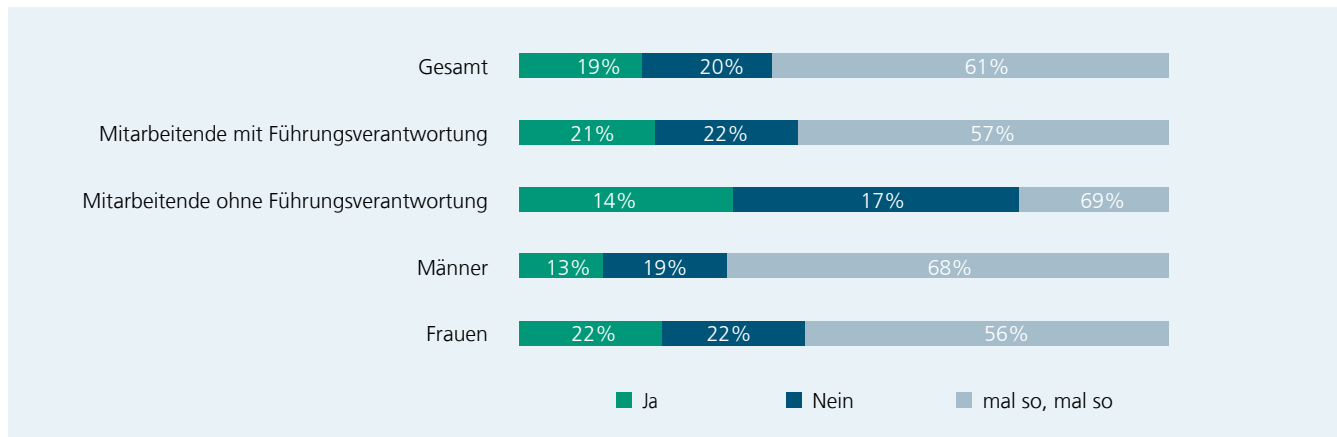


Abb. 3: Häufigkeitsverteilung der Entscheidung, die Anwesenheit von der Anwesenheit bestimmter anderer Personen abhängig zu machen. Gesamt = n 1.431, Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung = n 823, Mitarbeiter mit Führungsverantwortung = n 457, Männer = n 539, Frauen = n 727

etwas häufiger ihre Anwesenheit von anderen Personen abhängig machen. Es existiert allerdings kein signifikanter Unterschied ($\alpha = 0.55$).

Zusätzlich wurde gefragt, ob nur die reine Anwesenheit von anderen Personen zählt oder ob die Anwesenheit von bestimmten Personen abhängig ist. Bei 30 Prozent der Befragten hängt die Entscheidung, ins Büro zu kommen, von der Anwesenheit bestimmter Personen ab. Um welche Personen es sich dabei handelt und ob diese beruflich oder persönlich relevant für die befragten Personen sind, wurde nicht untersucht. Die Ergebnisse sind Abbildung 3 zu entnehmen.

Die Zufriedenheit mit der Infrastruktur in der unmittelbaren Büroumgebung

Neben der Anwesenheit anderer Personen wurden außerdem weitere externe Faktoren untersucht, welche sich positiv oder negativ auf die Anwesenheit Büro auswirken könnten. Ein Fokus lag auf der Zufriedenheit mit der Infrastruktur in der unmittelbaren Büroumgebung. Die Hypothese wurde aufgestellt, dass Personen, die mehrheitlich im Büro anwesend sind, mit der Büroumgebungs-Infrastruktur zufriedener sind beziehungsweise Mitarbeitende, die hauptsächlich von zu Hause arbeiten, möglicherweise mit der Infrastruktur in der Büroumgebung unzufriedener sind.

Folgende Infrastrukturen werden nach Jochimsen (1966) unterschieden: die Versorgungsinfrastruktur, d. h. der Zugang zu Geschäften des täglichen Bedarfs (z. B. Supermärkte, Drogerien), die soziale Infrastruktur, welche den Zugang zu Freizeit- und Dienstleistungsmöglichkeiten (z. B. Cafés, Restaurants, Museen) bezeichnet, die grün-blaue Infrastruktur, welche den Zugang zu Erholungsmöglichkeiten (z. B. Parkanlagen, Sportanlagen) umfasst sowie die technische Infrastruktur, worunter die

verkehrliche Anbindung (z. B. durch Straßen, Radwege, ÖPNV-Netz) fällt. Die Zufriedenheit konnte auf einer Likert-Skala von 1 bis 5 bewertet werden, wobei 5 einer vollen Zufriedenheit entspricht.

Zur Vergleichbarkeit wurden zwei Gruppen unterteilt. Für jede Infrastruktur wurden die Mittelwerte der Zufriedenheit zwischen Befragten, die mehr als 60 Prozent ihrer Arbeitszeit im Büro arbeiten, mit denen verglichen, die mehr als 60 Prozent ihrer Arbeitszeit von zu Hause aus arbeiten. Zusätzlich wurde der Mittelwert der Gesamtstichprobe betrachtet. Die Ergebnisse zeigen, dass Teilnehmende, die über 60 Prozent ihrer Arbeitszeit von zu Hause arbeiten, unzufriedener mit der Büro-Infrastruktur sind (MW = 2,97) als die Gesamtstichprobe (MW = 3,15) und die Vergleichsgruppe (MW = 3,25). Die Gesamt-Infrastruktur wird im nächsten Schritt in ihre Subindizes unterteilt, um erkennen zu können, woher diese Unterschiede kommen.

Tabelle 1 Zufriedenheit mit infrastrukturellen Merkmalen der Büroumgebung im Vergleich

Alle Ergebnisse lassen sich der Tabelle 1 entnehmen. Die Ergebnisse zeigen, dass über alle Merkmale hinweg die Personen, die über 60 Prozent ihrer Arbeitszeit im Büro verbringen, eine höhere Zufriedenheit bei den einzelnen infrastrukturellen Merkmalen der Büroumgebung aufweisen. Bei der grün-blauen Infrastruktur unterscheiden sich beide Gruppen signifikant von der Gesamtstichprobe ($\alpha = 0.01$). Ebenfalls signifikante Unterschiede lassen sich bei der Versorgungsinfrastruktur erkennen. Personen, die mehr als 60 Prozent im Büro anwesend sind, unterscheiden sich signifikant ($\alpha = 0.015$) und die Gruppe, die mehrheitlich zu Hause arbeitet, sogar höchst signifikant ($\alpha = 0.00$). Personen, die über 60 Prozent von zu

Tabelle 1: Zufriedenheit mit infrastrukturellen Merkmalen der Büroumgebung im Vergleich

	60 % im Büro (n = 591)	60 % Zuhause (n = 391)	Gesamtstichprobe aller verwertbaren Antworten (n = 1385)
Versorgungsinfrastruktur	3,28 *	2,90 **	3,17
Soziale Infrastruktur	2,80	2,57 **	2,76
Grün-blaue Infrastruktur	3,12 **	2,74 **	3,97
Technische Infrastruktur	3,81 *	3,69	3,73

* signifikanter Unterschied (Vergleich zwischen den beiden Gruppen und der Gesamtstichprobe mittels t-Test für unabhängige Stichproben mit einem Konfidenzintervall von 95 %)** höchst signifikanter Unterschied,

Hause arbeiten, bewerten die Infrastruktur in der unmittelbaren Büroumgebung signifikant schlechter ($\alpha = 0.05$) als die Gesamtstichprobe.

Diskussion

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, welchen wichtigen Stellenwert sowohl Kolleginnen und Kollegen als auch die Umgebung des Büros haben, um auf Mitarbeitende als attraktiver Arbeitsort zu wirken. Insbesondere Erholungsmöglichkeiten für Pausen im Innen- und Außenraum sowie ausreichend und qualitativ hochwertiger Raum zur Vernetzung mit Kolleginnen und Kollegen kommt dabei eine hohe Bedeutung zu.

Darüber hinaus können Unternehmen durch die Bereitstellung von Services die Attraktivität der infrastrukturellen Büroumgebung verbessern.

Es zeigt sich, dass ab einem gewissen Schwellenwert an Anwesenheit der Kolleginnen und Kollegen das Büro noch attraktiver erscheint. Unternehmen haben die Möglichkeit, durch entsprechende Angebote und Aktionen Mitarbeitende ins Büro zu bewegen, um die kritische Masse der Anwesenheit zu erreichen.

Zudem ebnet diese Arbeit den Weg zu weiteren Forschungsprojekten, welche sich mit Freundschaften unter Kolleginnen und Kollegen und deren Anwesenheit im Büro als Attraktivitätsfaktor beschäftigen sowie mit Untersuchungen des Effektes von FOMO (Fear Of Missing Out) am Arbeitsplatz und den infrastrukturellen Merkmalen von Büroumgebungen und Quartieren.

Literatur

- 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.
- Dienes K, Ruess P, Rief S (2022) Back to the Office – Entwicklung attraktiver Leistungsangebote für das Büro der Zukunft. Berlin: Euroboden Architekturkultur, Engel & Völkers Commercial.
- Hofmann J (2023) Performanz hybrider Arbeit. In: Bauer W, Riedel O, Hölzle, K, Rief S, Hofmann J (Hrsg.): Connected Work Innovation Hub: Produktivität, Innovationskraft und Bindung in der Hybridität langfristig sichern. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, 13-33.
- Jochimsen, R (1966) Theorie der Infrastruktur, Grundlagen der marktwirtschaftlichen Entwicklung. Tübingen: Mohr.
- Käfer A, Dienes K, Jurecic M (2022) Büroinfrastrukturen in der Hybridität. In: Rief S, Hofmann J, Bauer W (Hrsg.) Connected Work Innovation Hub: Erkenntnisse, Ideen und Konzepte für die erfolgreiche Gestaltung einer hybriden Arbeitswelt. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, 67-90.
- Ricci C, Piele C, Hofmann J, Rief S (2022) Connected-Work-Studie. In: Rief S, Hofmann J, Bauer W (Hrsg.) Connected Work Innovation Hub: Erkenntnisse, Ideen und Konzepte für die erfolgreiche Gestaltung einer hybriden Arbeitswelt. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, 118-134.

Digitale Kompetenz als Einflussfaktor für die Arbeitsortwahl beim ortsmobilen Arbeiten

Alina Käfer, Luisa Gulden, Mitja Jurecic, Stefan Rief

Zuerst veröffentlicht in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Arbeitswissenschaft in-the-loop - Mensch-Technologie-Integration und ihre Auswirkung auf Mensch, Arbeit und Arbeitsgestaltung: 70. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V., 06.–08. März 2024, Stuttgart. Dortmund: GfA-Press, 2024, Artikel F.3.1. ISBN 978-3-936804-34-8

Einleitung

Auch wenn eine ortsunabhängige, hybride Arbeitsweise bereits für manche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vor der Corona-Pandemie möglich war und in Teilen angenommen wurde, so hat dieses Arbeitsmodell erst durch die Pandemie eine breite Anwendung gefunden. Inzwischen ist es für viele Wissensarbeitende selbstverständlich geworden, einen hohen Grad an Flexibilität bei der Wahl der Arbeitszeit und des Arbeitsortes zu haben. Diese Flexibilität stellt Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen vor Herausforderungen. Zum aktuellen Zeitpunkt ist es noch nicht möglich, vollständig abzuschätzen, welche Auswirkungen die hybride Arbeit auf die Mitarbeitenden haben wird. Erste post-pandemische Studien zeigen unterschiedliche Ergebnisse in Bezug auf Bereiche wie Performanz, Innovation und Wohlbefinden der Mitarbeitenden (Hofmann, 2023; Ren et al., 2023). Darüber hinaus stellen sich viele Unternehmen und Führungskräfte die Frage, wie produktiv Mitarbeitende mobil arbeiten und welche Unterstützungsbedarfe sie dabei haben, um noch besser in diesem Arbeitsmodus arbeiten zu können.

Es gibt viele verschiedene Faktoren, die Einfluss auf die Wahl des Arbeitsortes und auf zentrale Erfolgsfaktoren der Wissensarbeit, wie beispielsweise Motivation, Performanz und Wohlempfinden, haben. Studien zeigen, dass neben arbeitsbezogenen Faktoren wie Aufgabenverteilung auch persönliche Faktoren und Dispositionen von Mitarbeitenden eine Rolle spielen (Gavoille & Hazans, 2022). Einer dieser Faktoren ist

die individuelle digitale Kompetenz. Obwohl repräsentative Erhebungen (z. B. der Digital Index von D21, 2023) eine stetige Zunahme an digitalen Kompetenzen in der Bevölkerung verzeichnen, sind deutliche Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen festzustellen.

Es kann daher die Hypothese aufgestellt werden, dass in einer zunehmend digitalisierten und ortsmobileren Arbeitsweise die digitale Kompetenz von Arbeitnehmenden eine Rolle spielt. In einer bisher unveröffentlichten Umfrage mit über 1000 Teilnehmenden, welche 2023 durch das Fraunhofer IAO durchgeführt wurde, werden Ergebnisse über die digitale Kompetenz der Teilnehmenden und deren Zusammenhang mit Faktoren, wie der Wahl des Arbeitsortes und der Bewertung verschiedener Erfolgsfaktoren der Wissensarbeit beim mobilen Arbeiten, erforscht und in dieser Arbeit präsentiert.

Methodik

Im Sommer 2023 wurde eine Umfrage durch das Fraunhofer IAO online veröffentlicht, welche unter anderem Fragestellungen zu den oben genannten Forschungsthemen beinhaltet. Das Datenset ist Teil eines größeren Forschungsprojekts, welches die umfassende Erforschung des aktuellen Stands des Arbeitserlebens von Büro- und Wissensarbeitenden im Rahmen des Projektes »Office 21®« zum Ziel hat. Die Daten wurden bisher noch nicht veröffentlicht. An der Umfrage teilnahmeberechtigt sind alle Personen, die Büro- und Wissensarbeit

verrichten. Im Januar 2024 wurde eine erste Zwischenauswertung gemacht. Diese Auswertung wird in den nachfolgenden Kapiteln präsentiert. Es wurden auch unvollständige Datensätze berücksichtigt, das heißt die Teilnehmenden mussten nicht alle Fragen oder Items beantwortet haben. Jedoch mussten alle die für die Forschungsfrage relevanten Fragen und Items beantwortet werden, um für die Auswertung berücksichtigt zu werden. Somit stand ein Datensatz mit 1404 Teilnehmenden zur Verfügung.

Ergebnisse

Zur Messung der digitalen Kompetenz wird auf eine Skala des Bundesinstituts für Berufsbildung (Zinke, 2019) zur Selbsteinschätzung von Individuen zurückgegriffen. Hierbei werden folgende Kompetenzen unterschieden: instrumentelle Kompetenz (Informationen suchen, verarbeiten und teilen), affektive Kompetenz (spontane Probleme lösen, wie z. B. den Namen der nutzenden Personen herausfinden), kreative Kompetenz (digitale Inhalte erstellen und überarbeiten), soziale Kompetenz (mit anderen Personen interagieren, z. B. chatten) und kritisch-reflexive Kompetenz (Inhalte, Daten und Informationen im Internet kritisch bewerten). Die befragten Personen konnten sich selbst auf einer Likert-Skala von 1 bis 5 einschätzen, wobei die 5 die volle Kompetenz bedeutet.

Aus dem oben erwähnten Datensatz lässt sich ableiten, dass das Vorhandensein von instrumenteller Kompetenz am häufigsten angegeben wurde (MW = 4,56), während kreative Kompetenz (MW = 4,15) und kritisch-reflexive Kompetenz (MW = 4,26) am schwächsten ausgeprägt sind, allerdings ebenfalls in einem positiven Bereich der vorhandenen Kompetenz eingeschätzt wurde. Der Mittelwert für affektive Kompetenz beträgt 4,34 und für soziale Kompetenz 4,47. Insgesamt ergibt sich ein Mittelwert aus allen Kompetenzen von 4,36 (Kompetenzindex). Dieser Wert lässt sich somit als hoch

einschätzen (vgl. dazu die Einschätzung von D21, 2023, welche das Kompetenzniveau der Bevölkerung als insgesamt steigend bezeichnet).

Für einige Kompetenzen wurden Unterschiede bezüglich der Wahl des Arbeitsortes gefunden. Zum Vergleich wurden die befragten Personen zunächst in zwei Gruppen unterteilt und deren Arbeitsortverteilung betrachtet. In einer Gruppe sind die Personen, die mit ihrem Mittelwert aus allen Kompetenzen (Kompetenzindex) über dem Gesamtdurchschnitt von 4,36 liegen. Die andere Gruppe setzt sich zusammen aus denjenigen Personen, deren Kompetenzschnitt unter dem berechneten Gesamtmittelwert liegt. Befragten hatten die Möglichkeit anzugeben, wie viele Tage sie im Monat durchschnittlich an unterschiedlichen Arbeitsorten verbringen. Dabei konnten die folgenden Orte bewertet werden: im Büro des Unternehmens, von Zuhause, auf Dienstreise, in Coworking-Spaces oder an sonstigen Orten. Die Ergebnisse können der Tabelle 1 entnommen werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass es bei der Verteilung der Arbeitsorte Büro und Zuhause erkennbare Unterschiede gibt. Mittel eines t-Tests für unabhängige Stichproben wurden zwei Vergleichsgruppen untersucht. Personen der Gruppe, die unter dem Kompetenzindex-Schnitt liegen, sind signifikant ($\alpha = 0.08$, Konfidenzintervall 95 Prozent) häufiger im Büro anwesend als Personen, die überdurchschnittliche Digitalkompetenz besitzen. Daraus ergibt sich ebenfalls, dass Personen mit ausgeprägter digitaler Kompetenz signifikant häufiger ($\alpha = 0.00$, Konfidenzintervall 95 Prozent) von zu Hause aus arbeiten als die Vergleichsgruppe.

Bei den übrigen Arbeitsorten weichen die Werte nicht oder nur marginal vom Durchschnitt der Grundgesamtheit ab. Dies könnte unter anderem daran liegen, dass die Werte für die Co Working-Spaces und für sonstige Orte entweder zu niedrig sind und die Schwankung aufgrund der Rundung verloren

Tabelle 1: Vergleich der Arbeitsverteilung zwischen den zwei Kompetenzgruppen und der Grundgesamtheit

	Kompetenzindex über dem Durchschnitt (>4,36) n = 745	Kompetenzindex unter dem Durchschnitt (<4,36) n = 528	Durchschnitt Grundgesamtheit n = 1404
Im Büro	49 %**	53 %**	51 %
Von Zuhause	43 %**	37 %**	40 %
Aud Dienstreise	7 %	7 %	7%
In Coworking-Spaces	1 %	2 %	1 %
An sonstigen Orten	1 %	1 %	1 %

** höchst signifikanter Unterschied zwischen den beiden Gruppen. Zahlen sind gerundet, daher ergeben die Spalten zusammengerechnet teilweise +/- 100%

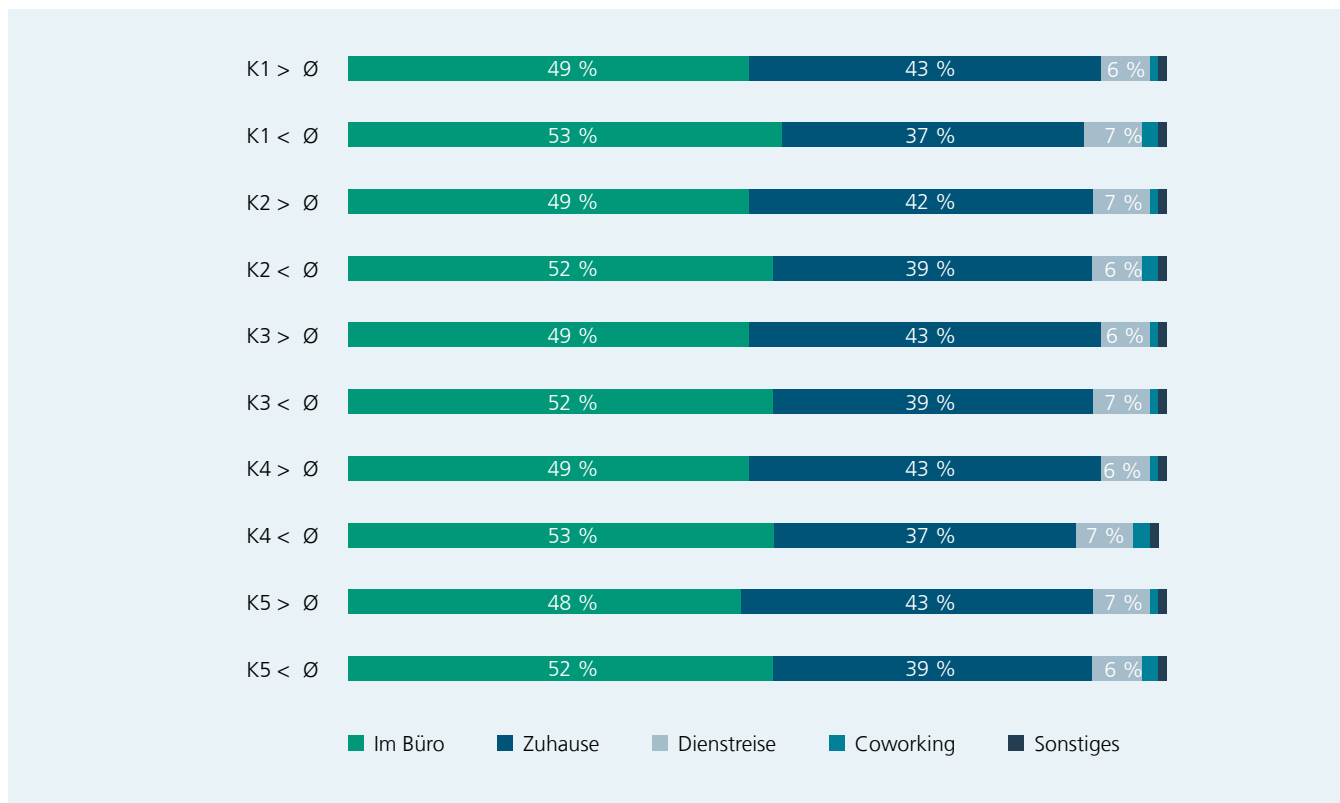


Abb. 1: Vergleich der Arbeitsortverteilung zwischen den verschiedenen Kompetenzarten und der Grundgesamtheit. $I > \emptyset$ = unter- bzw. überdurchschnittlich K1 = instrumentelle Kompetenz ($n > \emptyset = 802; n < \emptyset = 484$), K2 = affektive Kompetenz ($n > \emptyset = 650; n < \emptyset = 633$), K3 = kreative Kompetenz ($n > \emptyset = 545; n < \emptyset = 735$), K4 = soziale Kompetenz ($n > \emptyset = 764; n < \emptyset = 522$), K5 = kritisch-reflexive Kompetenz ($n > \emptyset = 552; n < \emptyset = 730$)

geht. Zudem werden Dienstreisen meistens nicht frei gewählt, sondern müssen abhängig von anderen Faktoren durchgeführt werden, weswegen es hier möglicherweise zu keinen Unterschieden kommt.

Die Ergebnisse von Büro und Zuhause wurden einer genauen Betrachtung unterzogen. Der Kompetenzindex wurde in seine Sub-Kategorien aufgesplittet, um zu erkennen, welche Kompetenzdimension die größten Unterschiede aufzeigen und ob die einzelnen Kompetenzdimensionen ebenfalls signifikant sind. Alle Ergebnisse können Abbildung 1 entnommen werden.

Wie in Abbildung 1 ersichtlich ist, wurden die Befragten gemäß ihres Kompetenzniveaus (über- oder unterdurchschnittliche Ausprägung der jeweiligen Kompetenz) in zwei Gruppen unterteilt. Für die beiden Gruppen wurden jeweils die Anwesenheiten an verschiedenen Arbeitsorten verglichen. Die Unterschiede zwischen den beiden Arbeitsorten Büro und Zuhause sind dabei für alle Kompetenzdimensionen signifikant (2-seitig, Konfidenzintervall 95 Prozent). Dies bedeutet, dass Personen mit überdurchschnittlicher digitaler Kompetenz signifikant häufiger von zu Hause aus arbeiten als Personen mit geringerer Digitalkompetenz. Umgekehrt bedeutet das, dass

Personen mit weniger digitalen Fähigkeiten signifikant häufiger das Büro als Arbeitsort nutzen.

Diskussion

Insgesamt sind Personen, die unter dem Kompetenzindex-Schnitt liegen, häufiger im Büro anwesend als Personen, die überdurchschnittliche Digitalkompetenz besitzen. Auch für einzelne Ausprägungen der Kompetenz ist dies der Fall. Die signifikanten Ergebnisse könnten die Basis für Hypothesen bilden, warum sich Mitarbeitende möglicherweise für den Arbeitsort Büro oder Zuhause entscheiden.

Beispielsweise gehen Personen, die weniger affektive Kompetenz besitzen, häufiger ins Büro. Eine Hypothese wäre daher, dies mit dem höheren Unterstützungsbedarf bezüglich spontan auftauchender Probleme bei Informations- und Kommunikationstechnologien zu erklären. Personen mit weniger sozialer Digitalkompetenz arbeiten seltener als Personen mit höherer Digitalkompetenz zu Hause. Es ist denkbar, dass diese Personen die Interaktion vor Ort suchen, da sie aufgrund ihrer Fähigkeiten in geringerem Umfang digitale Kanäle zur Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen zu Hause nutzen können.

Die Ergebnisse tragen dazu bei, das Entscheidungsverhalten von Mitarbeitenden hinsichtlich der Wahl des Arbeitsortes noch besser zu verstehen und liefern wichtige Hinweise für Unternehmen, Führungskräfte und Personalabteilung bezüglich der Schulungs- unter Unterstützungsbedarfe von Mitarbeitenden mit hohem Anteil an Mobilarbeit. Insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung von Künstlicher Intelligenz und dem Einsatz im Arbeitskontext kommt der digitalen Kompetenz von jedem einzelnen Mitarbeitenden höchste Relevanz zu.

Literatur

- Gavoille N, Hazans M (2022) Personality Traits, Remote Work and Productivity. Institute of Labor Economics Discussion Paper Series, August 2022.
- Hofmann J (2023) Performanz hybrider Arbeit. In: Bauer W, Riedel O, Hölzle, K, Rief S, Hofmann J (Hrsg.): Connected Work Innovation Hub: Produktivität, Innovationskraft und Bindung in der Hybridität langfristig sichern. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, 13-33.
- Initiative D21 e. V (2023) D21-Digital-Index 2022/23 Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft. Berlin: Initiative D21 e. V.
- Ren S, Hu J, Tang GY, Chadee D (2023) Digital connectivity for work after hours: Its curvilinear relationship with employee job performance. *Personnel Psychology* 76(3): 731-757.
- Zinke G (2019) Berufsbildung 4.0 – Fachkräftequalifikationen und Kompetenzen für die digitalisierte Arbeit von morgen: Branchen- und Berufescreening. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

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

Yue Pan, Luisa Gulden, Carina Müller, Stefan Rief

Zuerst veröffentlicht in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): *Arbeitswissenschaft in-the-loop - Mensch-Technologie-Integration und ihre Auswirkung auf Mensch, Arbeit und Arbeitsgestaltung: 70. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V., 06.–08. März 2024, Stuttgart. Dortmund: GfA-Press, 2024, Artikel F.2.4. ISBN 978-3-936804-34-8*

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.

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 konnte festgehalten werden, dass das Büro auch in Zukunft für die Mitarbeitenden der Stiftung eine wichtige Rolle spielen wird. Dennoch resultiert 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 weicheren 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.

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.

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.

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.

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

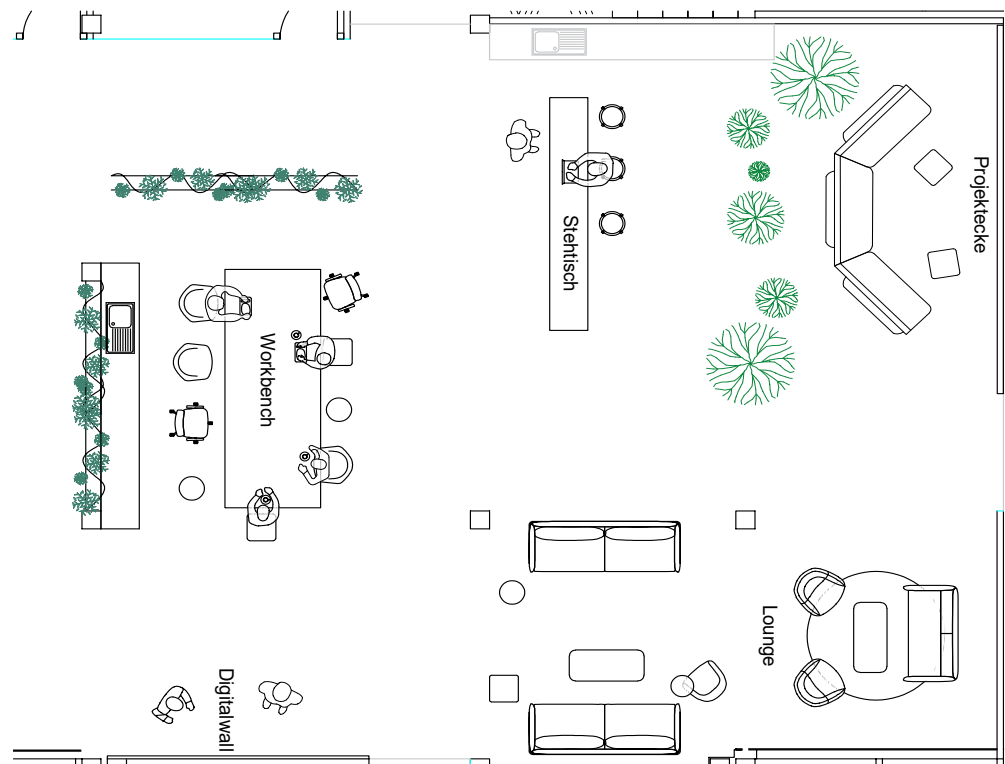


Abbildung 1: Der zentrale Marktplatz mit unterschiedlichen Raummodulen

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 Orts, 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.

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.

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.

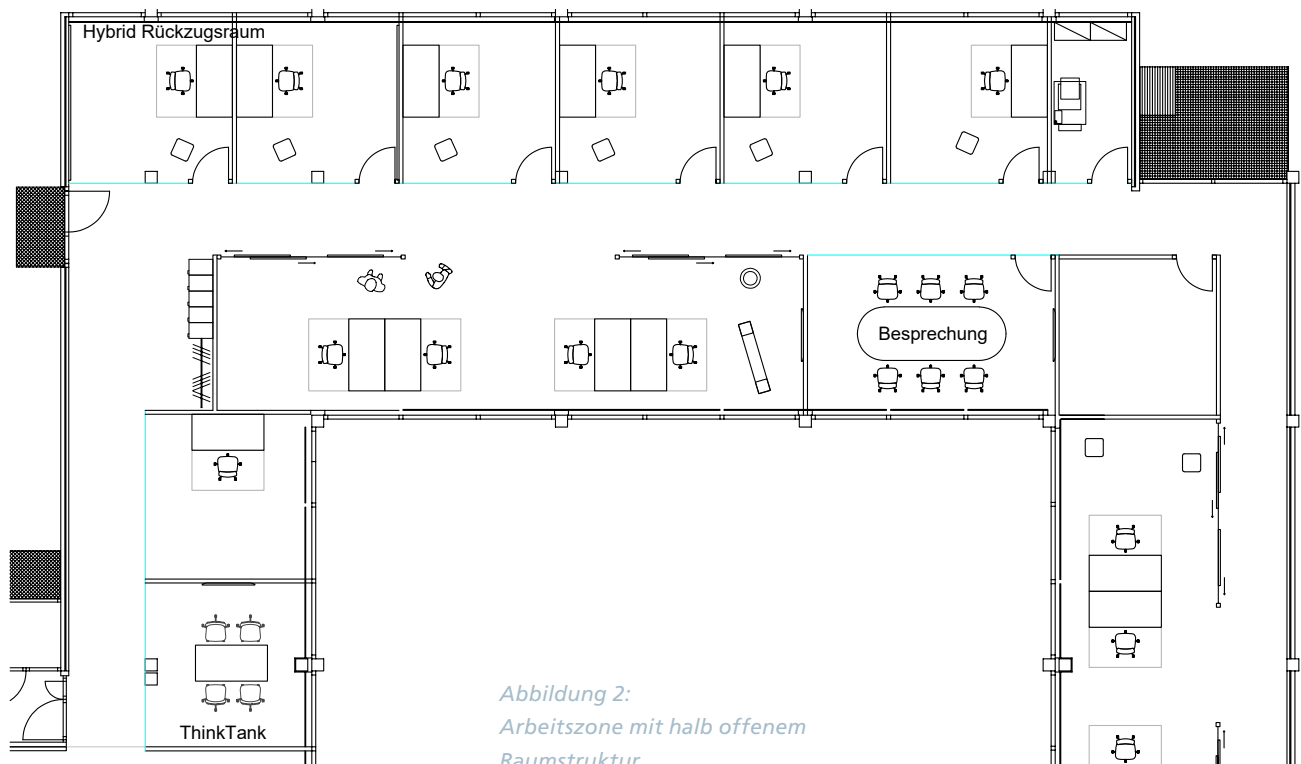


Abbildung 2:
Arbeitszone mit halb offenem
Raumstruktur

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.

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.

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 IAQ.

Das Büro als Corporate Innovation Hub – Einflussfaktoren auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen

Milena Bockstahler, Carina Müller, Mitja Jurecic, Stefan Rief

Zuerst veröffentlicht in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Arbeitswissenschaft in-the-loop - Mensch-Technologie-Integration und ihre Auswirkung auf Mensch, Arbeit und Arbeitsgestaltung: 70. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V., 06.–08. März 2024, Stuttgart. Dortmund: GfA-Press, 2024, Artikel F.2.1. ISBN 978-3-936804-34-8

Einleitung

In der heutigen Zeit hat sich der Anteil der persönlichen Begegnungen innerhalb der Arbeitswelt grundlegend verändert. Die rasante Entwicklung digitaler Technologien ermöglicht eine zunehmende Virtualisierung der Art und Weise, wie Menschen zusammenarbeiten. Virtuelle Meetings, verteilte Teams und flexible Arbeitsmodelle haben sich in vielen Organisationen etabliert. Gleichzeitig ist das Büro als physischer Ort des Austauschs und der Zusammenarbeit weiterhin von großer Bedeutung für das Innovationsgeschehen von Unternehmen und Forschungseinrichtungen (vgl. Klooker & Hölzle, 2023; Hu & Zhang, 2021; Jurecic et al., 2021; Bockstahler et al., 2020). Es entsteht dadurch ein neues Spannungsfeld zwischen der notwendigen räumlichen Nähe und räumlich flexiblen Arbeitsweisen von Teams. Dies beeinflusst die zukünftige Gestaltung von Innovationsprozessen und Ideengenerierung maßgeblich. Eine aktuelle Untersuchung des Fraunhofer IAO im Rahmen des Innovationsverbunds Office 21 befasst sich daher mit der komplexen Frage, wie die Innovationsarbeit in einer hybriden Arbeitswelt effektiv inszeniert, organisiert und gefördert werden kann.

Methodik

Das Forschungsdesign beinhaltet eine initiale Sekundärforschung zu verschiedenen Einflussfaktoren auf Kreativität und Innovation. Innovation wird im Rahmen dieser Forschungsarbeit als wirtschaftliche Umsetzung von Kreativität definiert (Vahs & Brem, 2015).

Hierbei wurden auf Mikro-, Meso- und Makro-Ebene eine Vielzahl durch Studien nachgewiesener relevanter Einflussfaktoren identifiziert, die von individuellen personenbezogenen Faktoren über unternehmensinterne Faktoren bis hin zu Umwelt- und Standortfaktoren reichen. Viele dieser Faktoren sind in ihrem Einfluss auf Kreativität und Innovation nachgewiesen, jedoch meist zu vorpandemischen Zeitpunkten und damit einer noch stärker präsenzbasierteren Arbeitswelt.

Daher wurde im zweiten Schritt mit Hilfe von empirischen Daten einer aktuellen, laufenden großangelegten Online-Umfrage zu Arbeitsorten und Arbeitsweisen von Büro- und Wissensarbeitenden explizit untersucht, welche Faktoren unter hybriden Arbeitsbedingungen einen Einfluss auf Kreativität und Innovation von Mitarbeitenden haben.

Hierzu wurden zwei Schlüsselindizes entwickelt, um kreatives Denken und Innovationsverhalten am Arbeitsplatz zu messen: der Kreativitätsindex und der Innovationsindex (Items siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Vergleich der Arbeitsverteilung zwischen den zwei Kompetenzgruppen und der Grundgesamtheit

	Kreativitätsindex	Innovationsindex
Item 1	Bei meiner Arbeit entstehen laufend neue Ideen und Lösungen.	Ich führe systematisch innovative Ideen in die Arbeitsabläufe ein.
Item 2	Ich kann bei meiner Arbeit kreative Gedanken entwickeln.	Ich finde neue Ansätze für die Ausführung von Aufgaben.
Item 3	Bei meiner Arbeit fehlt mir Inspiration. (invertiert).	Ich begeistere Menschen in meiner Organisation für innovative Ideen.

*** höchst signifikanter Unterschied zwischen den beiden Gruppen. Zahlen sind gerundet, daher ergeben die Spalten zusammengerechnet teilweise +/- 100%*

Alle Items wurden über eine fünf-stufige Likertskala von »stimme überhaupt nicht zu« bis »stimme in vollem Umfang zu« bewertet. Die Bewertungen der einzelnen Items wurden als Mittelwert zur Indexbildung herangezogen. Mithilfe der Indizes wurde mit multivariaten Korrelationsanalysen der Zusammenhang zu verschiedensten Faktoren der Arbeitsorganisation, die im Umfragedesign enthalten waren, untersucht. Die Stärke des Zusammenhangs ist mit dem Korrelationskoeffizient r angegeben. Es ist wichtig zu beachten, dass Korrelationen keine Kausalität bedeuten. Andere Faktoren könnten diese Beziehungen beeinflussen. Weitere Untersuchungen oder experimentelle Ansätze wären notwendig, um Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu bestätigen. Die hier präsentierten Ergebnisse umfassten zum Zeitpunkt einer Zwischenauswertung im Oktober 2023 insgesamt 2200 Teilnehmende.

Zentrale Erkenntnisse – Validierung unter hybriden Arbeitsbedingungen

Ein zentrales Anliegen der Untersuchung ist es aufzuzeigen, welche Einflussfaktoren unter hybriden Bedingungen einen bedeutsamen, also statistisch signifikanten Einfluss auf Kreativitäts- und Innovationsprozesse haben. Hierzu gehören Aspekte wie Arbeitszufriedenheit, Organisationsmotivation, Arbeitsweise sowie Erfolgsfaktoren wie Leistungsorientierung und Motivation. Diese Faktoren können eine komplexe Dynamik erzeugen, die sich auf die Innovationsfähigkeit einer Organisation auswirkt.

Die im Folgenden dargestellten Zusammenhänge und ihre Korrelationskoeffizienten sind statistisch höchst signifikant ($p < 0,001$).

Bezüglich verschiedener für die Büro- und Wissensarbeit definierter Erfolgsfaktoren (Bauer et al., 2018) lassen sich mittelstark bis stark positive Zusammenhänge mit Innovation und Kreativität feststellen. Das heißt, umso höher beziehungsweise ausgeprägter diese Erfolgsfaktoren sind, desto höher ist auch der Kreativitäts- und Innovationsindex. Im Einzelnen sind dies die folgenden Erfolgsfaktoren:

Leistungsorientierung: Die stark positive Korrelation mit Innovation und Kreativität ($r = 0,47$ und $r = 0,52$) deutet darauf hin, dass Personen mit einer höheren Leistungsorientierung wahrscheinlich innovativer und kreativer sind. Es könnte bedeuten, dass der Drang, in der Leistung erfolgreich zu sein, mit einem innovativen und kreativen Denkansatz einhergeht. Das heißt, eine Fokussierung auf den Leistungswillen und Förderung dieses Bestrebens können einen positiven Beitrag zu Innovation und Kreativität in Organisationen leisten.

Motivation: Eine ähnlich stark positive Korrelation mit Innovation und Kreativität ($r = 0,45$ und $r = 0,54$) wie die Leistungsorientierung zeigt der Erfolgsfaktor Motivation. Daraus lässt sich ableiten, dass Personen mit einer hohen intrinsischen Motivation demnach dazu neigen, sich stärker für innovative Ideen und kreative Prozesse zu engagieren.

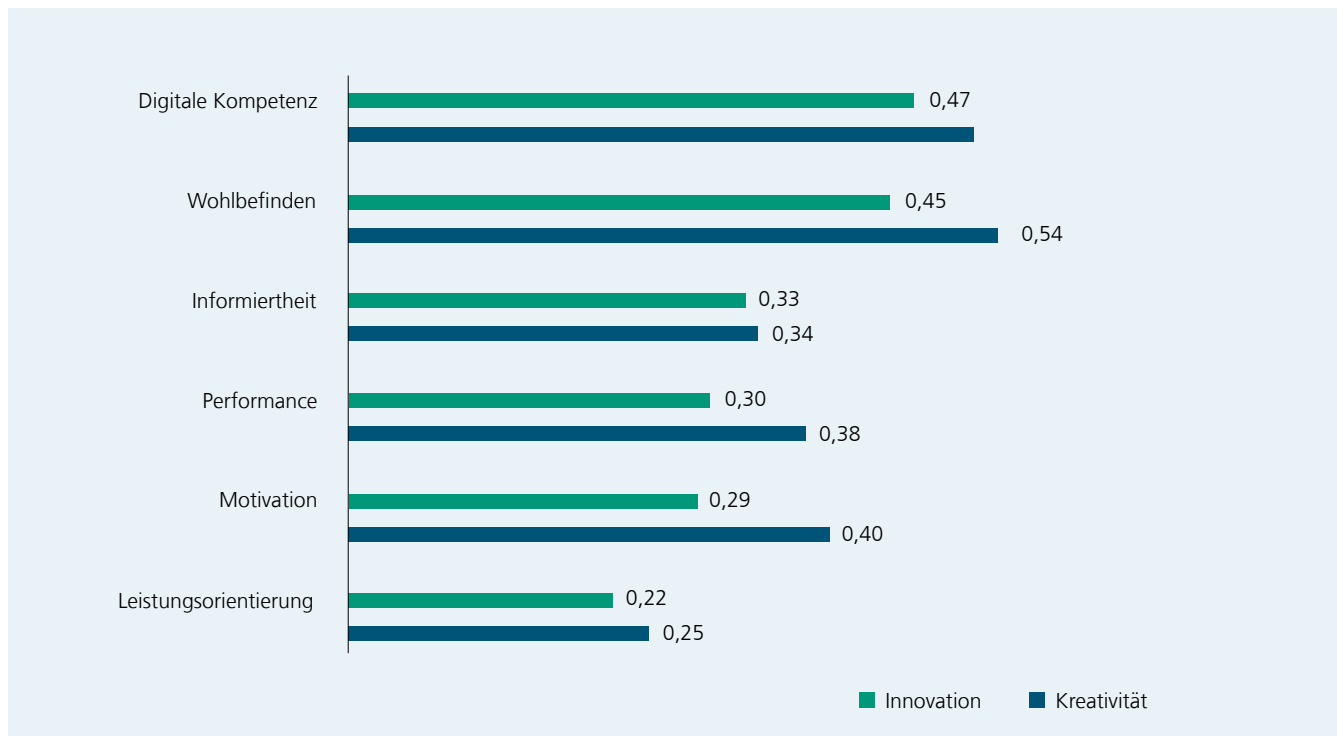


Abb 1: Zusammenhang verschiedener Erfolgsfaktoren mit Innovation und Kreativität.

Performance: Die selbst eingeschätzte Leistungsfähigkeit über verschiedene Fragen als Performance zusammengefasst, hat eine moderat positive Korrelation mit Innovation und Kreativität ($r = 0,33$ und $r = 0,34$). Dies legt nahe, dass eine hohe individuelle berufliche Performance mit einer gewissen Neigung zu Innovation und Kreativität verbunden ist. Interessant ist, dass der verwandte Erfolgsfaktor Leistungsorientierung einen stärkeren Zusammenhang mit den Indizes zeigt als die Performance. Somit scheinen die Orientierung und das Streben nach Leistung relevanter für Kreativität und Innovation zu sein als die tatsächliche Performance, also Leistungsfähigkeit.

Informiertheit: Personen, die gut informiert sind, weisen höhere Innovations- und Kreativitätswerte auf. Dies zeigt sich in moderat positiven Korrelationswerten ($r = 0,30$ und $r = 0,38$). Das könnte darauf hinweisen, dass gut informierte Menschen offener für innovative Ideen und kreative Ansätze sind. Es lohnt sich deshalb für Unternehmen, in den Informationsfluss zu investieren. Insbesondere bei hybriden Arbeitsweisen ist dieser Faktor eine besondere zu beachtende Herausforderung, wie eine Vielzahl von Studien gezeigt haben (u. a. Bockstahler et al., 2020). Der etwas höhere positive Zusammenhang mit Kreativität als Innovation gibt Hinweise, dass insbesondere für den Auslöser und den Beginn eines Innovationsprozesses, in dem der Kreativitätsbedarf mit am höchsten ist (Gawlak, 2014), die Informiertheit wichtig ist. Dies gilt es bei der Organisation des Wissensflusses in Unternehmen zu berücksichtigen und die Informiertheit sicherzustellen.

Wohlbefinden: Ein höheres Wohlbefinden korreliert moderat positiv mit Innovation und stärker mit Kreativität ($r = 0,29$ und $r = 0,40$). Dies könnte darauf hindeuten, dass Menschen, die sich wohlfühlen, eher geneigt sind, innovative Ideen zu entwickeln und kreative Lösungen zu finden. Insbesondere für Kreativität ist dieser Faktor relevant und sollte durch ein geeignetes Umfeld gefördert werden, sowohl auf der physischen als auch psychischen Ebene.

Ein weiterer Einflussfaktor, der auf Innovation und Kreativität Einfluss nehmen kann beziehungsweise in einer Wechselwirkung mit diesen steht, ist die Arbeitsweise. So zeigt sich, dass wenn Beschäftigte selbst entscheiden können, mit welchen Mitteln und Methoden sie ihr Arbeitsziel erreichen, es einen positiven Zusammenhang mit Innovation ($r = 0,28$) und der Kreativität ($r = 0,31$) gibt. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Mitarbeitende, welche die Freiheit haben, ihre Arbeitsmittel und -methoden selbst zu bestimmen, tendenziell innovativer und kreativer sind.

Auch persönliche Faktoren spielen im Zusammenhang mit Innovation und Kreativität eine entscheidende Rolle. Die Ergebnisse der Untersuchung legen nahe, dass ein hoher Optimismus in der langfristigen Problemlösung (»Wenn ich eine Lösung für ein langfristiges Problem suche, bin ich optimistisch, diese zu finden.«), einen positiven Zusammenhang sowohl auf Innovation ($r = 0,41$) als auch Kreativität hat ($r = 0,43$).

Einige Aspekte zum Thema Organisationszufriedenheit und Engagement scheinen ebenfalls einen merklichen Zusammenhang zu den Faktoren Innovation und Kreativität zu haben. So zeigt beispielsweise das Item »Ich habe sehr viel Spaß bei meiner Arbeit« einen positiven Zusammenhang mit der Innovation ($r = 0,43$) und der Kreativität ($r = 0,54$). Auch das Erachten der Arbeit als sinnvoll zeigt eine positive Wechselwirkung mit Innovation ($r = 0,37$) und Kreativität ($r = 0,47$).

Wie zufrieden Beschäftigte mit ihrer Arbeit sind, hat ebenfalls einen Zusammenhang mit Innovation und besonders mit Kreativität. Die Ergebnisse zeigen, dass Personen, die zufrieden über die Möglichkeiten sind, bei der Arbeit Neues zu lernen, sowohl innovativer ($r=0,40$), als auch kreativer sind ($r=0,56$). Auch die Abwechslung bei der

Arbeit scheint Auswirkungen auf Innovation ($r=0,40$) und Kreativität ($r=0,57$) von Beschäftigten zu haben.

Diskussion und Ausblick

Durch die identifizierten Zusammenhänge erhalten Organisationen wertvolle Hinweise, wie sie gezielt Maßnahmen zur Förderung von Innovationsprozessen ergreifen können. Dieser Erkenntnisgewinn ermöglicht es Unternehmen, nicht nur allgemeine Strategien zu entwickeln, sondern auch spezifisch auf die ermittelten Einflussfaktoren einzugehen. Dabei wird ein besonderes Augenmerk daraufgelegt, die komplexen Interaktionen mit anderen relevanten Faktoren zu berücksichtigen.

Die Ergebnisse dieser Analyse dienen daher als Grundlage für praxisnahe Handlungsempfehlungen, die speziell auf die Förderung von Innovationen in hybriden Arbeitsumgebungen abzielen. Diese Empfehlungen können Organisationen dabei unterstützen, gezielt und effektiv in ihre Strukturen und Prozesse einzugreifen, um die Innovationskraft zu stärken. Es wird betont, dass die Vielschichtigkeit der Wechselwirkungen mit anderen Einflussfaktoren berücksichtigt werden muss, um eine ganzheitliche und nachhaltige Innovationsförderung zu gewährleisten. Dieser Ansatz ermöglicht es Organisationen, die gewonnenen Erkenntnisse unmittelbar in die Gestaltung ihrer Arbeitspraktiken und Unternehmenskultur einzubinden.

Darüber hinaus ist im weiteren Verlauf der Zusammenhang der hier gezeigten validierten Einflussfaktoren mit Präsenz und mobilem Arbeiten zu untersuchen, um sich der Beantwortung der Frage zu nähern, ob und wie Innovationskraft und physische Präsenz zusammenhängen.

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) Working from home experience. An empirical study from the user perspective during the Corona pandemic. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Hu J & Zhang X (2021) Design Innovation and Entrepreneurship Organization Based on Psychological Cognitiveness of the Space Narrative. *Frontiers in psychology*, 12.
- Gawlak M (2014) Kreativitätstechniken im Innovationsprozess: Von den klassischen Kreativitätstechniken hin zu webbasierten kreativen Netzwerken. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Jurecic M, Dienes K, Graumann A, Rief S (2021) Teamarbeit und ihre Arbeitsumgebung. Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer teamorientierten Arbeitswelt Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Klooker M, Hölzle K (2023) A generative design of collaborative innovation space. In: *R & D Management*.
- Vahs, D, Brem A (2015) Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung. 5. Überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

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

Luisa Gulden, Milena Bockstahler, Mitja Jurecic, Stefan Rief

Zuerst veröffentlicht in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): *Arbeitswissenschaft in-the-loop - Mensch-Technologie-Integration und ihre Auswirkung auf Mensch, Arbeit und Arbeitsgestaltung: 70. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V., 06.–08. März 2024, Stuttgart. Dortmund: GfA-Press, 2024, Artikel F.2.2. ISBN 978-3-936804-34-8*

Ausgangssituation

Die Corona-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.

Wesentliche Erkenntnisse

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

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

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 zu Hause 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, Netzwerken und Socializing). Als weiterer Motivator für das Arbeiten im Büro wird die finanzielle Entlastung genannt. Dadurch können steigende Energiekosten zu Hause 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.

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 Corona-Pandemie wahrgenommen wird.

Der Vergleich von Mitarbeitenden, die mehrheitlich von zu Hause arbeiten und Mitarbeitenden, die hauptsächlich im Büro anwesend sind, zeigt lediglich marginale Unterschiede bei der Bewertung des Wir-Gefühls. Personen, die weniger als fünf 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 zu Hause ein verringertes Interesse an sozialem Austausch und dem Unternehmensgeschehen als auch eine Verringerung der Identifikation mit dem Unternehmen besteht. Jedoch Dabei 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.

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 zu Hause 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 zu Hause 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 zu Hause verbringen, fühlen sich zu Hause motivierter.

Praktische Ableitungen aus den Erkenntnissen

Die Ergebnisse der Befragung dienen 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 Kernkenntnisse identifiziert und dazugehörige Handlungsmaßnahmen formuliert.



Abb 1: Ableitung und Handlungsempfehlungen – Ein Überblick möglicher Maßnahmen.

Für die Wintermonate 2022/23 erfolgte bei Soennecken eG eine Anpassung der Anwesenheits-Regelung zugunsten der Arbeit von zu Hause. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Möglichkeit, ins Büro zu gehen trotz flexibler Regelung jederzeit gegeben war. Somit wurde der Sorge entgegengewirkt, im Homeoffice dauerhaft allein zu sein. Auch aus diesem Grund sollten 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 als auch 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.

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 und Übernahme der Eigenverantwortung aller Mitarbeitenden. Ein Ansatz, der laut dem Umweltbundesamt (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. Um ein unnötiges Auskühlen der Räumlichkeiten zu verhindern, muss bei Abwesenheit die Thermostateinstellung reduziert, aber nicht vollständig abgeschaltet werden. Zur Verringerung des allgemeinen Energieverbrauchs wurden Reisetätigkeiten eingeschränkt; sie 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, siehe gleicher Band). 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. So profitiert auch die soziokulturelle Dimension von dieser Maßnahme.

Eine nachhaltige Flächenauslastung wurde durch das Einführen eines verpflichtenden Nachhaltigkeits-Tages umgesetzt. An einem Tag in der Woche werden alle Mitarbeitenden dazu aufgefordert, von zu Hause 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 identifizierten 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.

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 mit Hilfe 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.

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.

Workation: Faktoren für eine erfolgreiche Balance zwischen Arbeit und Erholung

Meral Yurdakul-Ziegler, Tilman Naujoks, Mitja Jurecic

Zuerst veröffentlicht in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): *Arbeitswissenschaft in-the-loop - Mensch-Technologie-Integration und ihre Auswirkung auf Mensch, Arbeit und Arbeitsgestaltung: 70. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V., 06.–08. März 2024, Stuttgart. Dortmund: GfA-Press, 2024, Artikel E.4.3. ISBN 978-3-936804-34-8*

Ausgangslage und Forschungsgegenstand

Die zeitliche und örtliche Flexibilität in der Arbeitswelt hat in den letzten Jahren – maßgeblich beschleunigt durch die Corona-Pandemie – stark zugenommen (Bockstahler et al., 2022). Im Rahmen der Arbeitsflexibilisierung hat ein neuer Trend in den vergangenen Jahren zunehmend an Beliebtheit gewonnen: Die sogenannte »Workation«. Workation setzt sich aus den Worten »Work« und »Vacation« zusammen (Dudenredaktion o. J.) und ist eine Arbeitsform, bei der Berufstätige ihre Arbeit mit einem Aufenthalt an einem anderen Ort kombinieren können. Sie können so ihre gewohnte Arbeitsumgebung verlassen und ihre Arbeit mit einem Urlaub oder einer Reise verbinden. Auch die Arbeit aus dem Ausland in oder nicht in Verbindung mit einem Urlaub kann unter den Begriff Workation fallen. Dabei handelt es sich nicht um herkömmliche Dienstreisen, es sei denn, diese werden privat verlängert und die Arbeit wird in dieser Zeit fortgeführt.

Das Fraunhofer IAO führt im Rahmen eines Forschungsvorhabens seit Mai 2023 eine fortlaufende Umfrage zum Thema »Workation« durch (Zwischenauswertung Januar 2024: n = 780). Diese Umfrage richtet sich an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und untersucht das Potenzial von Workation als neues Arbeitsmodell hinsichtlich der Zufriedenheit und Performanz von Arbeitnehmenden sowie der Umsetzbarkeit und Zukunftsfähigkeit in Unternehmen. Im Fokus stehen dabei die Faktoren, die Workation Nutzenden nicht nur eine

abwechslungsreiche Umgebung, sondern auch eine produktive und effiziente Arbeitsleistung außerhalb ihres gewohnten Arbeitsumfelds ermöglichen.

Zielsetzung

Das Ziel des Forschungsvorhabens ist es, Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden Workation als neues Modell der Arbeitsflexibilisierung und der Work-Life-Balance näherzubringen.

Des Weiteren sollen die Auswirkungen von Workation auf die Arbeitszufriedenheit, Motivation und die individuelle Arbeitsleistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter analysiert werden. Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse können gezielte Lösungsansätze für Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für Organisationen entwickelt werden, um die Integration von Workation effektiv zu implementieren. Diese Hinweise beziehen sich sowohl auf Arbeitgebende als auch auf Coworking-Space-Betreibende und andere Lokalitäten vor Ort, um eine attraktive Umgebung zu schaffen, die die Anforderungen und Arbeitspraktiken von Workation-Nutzenden unterstützt und fördert.

Durch eine gezielte Aufklärung und sachliche Vermittlung dieses Themas sollen Vorurteile und falsche Annahmen zum Thema Workation entkräftet werden. Weder sollen bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Zusammenhang mit

Workation Assoziationen wie »Arbeiten während des Urlaubs« entstehen, noch sollen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber den Begriff mit »Urlaub machen während der Arbeitszeit« in Verbindung bringen. Es soll ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass Workation ein innovatives Arbeitsmodell ist, welches auf einem ausgewogenen Verhältnis zwischen beruflichen Verpflichtungen und persönlicher Entfaltung basiert. Die Aufklärung soll dazu beitragen, Workation als ernstzunehmende und effiziente Arbeitspraxis zu etablieren.

Ergebnisbetrachtung

Stichprobe und Nutzung von Workation

Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten (81 Prozent) der Befragten ein Interesse an »Workation« haben und ein Großteil (68 Prozent) den Begriff Workation bereits im Vorfeld zur Befragung kannten. Zwar scheinen immerhin ein Drittel (34 Prozent) der Arbeitgebenden ihren Mitarbeitenden Workation zu ermöglichen, doch nur ein Viertel (25 Prozent) der Befragten haben Workation in der Praxis bereits ausprobiert.

90 Prozent der Teilnehmenden sind in einem festen Angestelltenverhältnis tätig und kommen aus sehr unterschiedlichen Branchen. Die Auswertungen verdeutlichen, dass Workation nicht nur Selbstständige oder Freelancerinnen und Freelancer anspricht, sondern auch für festangestellte Arbeitnehmende von Relevanz ist – unabhängig vom Alter, Geschlecht, Branche und beruflichen Kontext. Die Ergebnisse unterstreichen das große Interesse der Teilnehmenden an der Integration von Workation in ihren Arbeitsalltag.

Betrachtung von Motivation, Zufriedenheit und Arbeitsleistung

Bei der Betrachtung der Erfolgsfaktoren Motivation, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung ist es wichtig, zwischen den Erwartungen der Teilnehmenden ohne Workation-Erfahrung und den tatsächlich erlebten Effekten derjenigen, die bereits Workation praktiziert haben, zu unterscheiden.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass eine deutliche Steigerung der Arbeitszufriedenheit zu erwarten ist: Die große Mehrheit (70 Prozent) der Arbeitnehmenden, die bereits eine Workation gemacht haben, geben an, dass ihre Arbeitszufriedenheit insgesamt gestiegen ist. Von den Befragten, die noch keine Workation durchgeführt haben, erwartet über die Hälfte (65 Prozent), dass eine Workation ihre Arbeitszufriedenheit steigert. In Bezug auf die Motivation prognostiziert ebenfalls die Hälfte (52 Prozent) dieser Personen eine Steigerung, während 65 Prozent derjenigen, die Workation-Erfahrung haben, tatsächlich eine Zunahme ihrer Motivation feststellen.

Hinsichtlich der Arbeitsleistung berichten beide Gruppen, dass diese unverändert bleibt (58 Prozent von 234 Personen, die

bereits an Workation teilgenommen haben, und 62 Prozent der 665 Interessierten an Workation). Nur 15 Prozent der Teilnehmenden ohne Workation-Erfahrung glauben, dass ihre Arbeitsleistung während einer Workation sinken könnte. Von den Teilnehmenden, die eine Workation gemacht haben, berichten lediglich 9 Prozent der Teilnehmenden, dass sie eine Verschlechterung ihrer Arbeitsleistung wahrgenommen haben.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Workation sich bei den Erprobten nahezu durchweg positiv auf Motivation, Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit ausgewirkt hat. Bei den Interessierten sind auf Basis der Auswertungsdaten ähnliche Schlüsse zu ziehen.

Die Erkenntnisse der Studie »Office Analytics« des Fraunhofer IAO (Jurecic et al., 2018) ergänzen diese Perspektive, indem dort aufgezeigt wird, dass eine Veränderung des Arbeitsumfelds generell zu einer gesteigerten Leistung führen kann. Ein gesteigertes Wohlbefinden und eine höhere Motivation am Arbeitsplatz stehen dabei in direktem Zusammenhang mit der Zufriedenheit der Personen bezüglich ihrer Büroumgebung. Diese Erkenntnisse könnten zusätzliche Einblicke in die positiven Effekte von Workation bieten und die Bedeutung eines abwechslungsreichen Arbeitsumfelds weiter unterstreichen.

Grundlegende Faktoren für den buchbaren Arbeitsplatz

Die Ergebnisse der Zwischenauswertung zeigen, dass für knapp die Hälfte (46 Prozent) der Befragten die Vielfalt der Arbeitsumgebung, wie z. B. Rückzugsorte für Konzentration oder Flächen für kommunikative Tätigkeiten, während einer Workation »wichtig« bzw. »sehr wichtig« ist. Die Wichtigkeit der Vielfalt der Arbeitsumgebung für nahezu die Hälfte der Befragten unterstreicht die Bedeutung eines inspirierenden und funktionalen Arbeitsplatzes während einer Workation. Wie die untenstehende Abbildung 1 aufzeigt, ist eine gut ausgestattete IT-Infrastruktur, wie z. B. eine zuverlässige Internetverbindung, eine wesentliche Voraussetzung, die von den meisten Befragten (88 Prozent) als unerlässlich erachtet wird. Darüber hinaus wird deutlich, dass sowohl die Rückzugsmöglichkeit für ungestörtes Arbeiten als auch die Verfügbarkeit der benötigten technischen Arbeitsausstattung entscheidende Kriterien sind, die das Erlebnis einer erfolgreichen Workation maßgeblich beeinflussen können (Abbildung 1). Ungefähr 81 Prozent der Befragten geben an, dass diese für sie »wichtig« bis »sehr wichtig« ist. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit für Arbeitgebende und Service-Anbietende von Workation, diese Aspekte zu berücksichtigen und sicherzustellen, dass die Arbeitsbedingungen am Zielort den Anforderungen der Arbeitnehmenden entsprechen, um ein effektives und produktives Arbeiten zu gewährleisten.

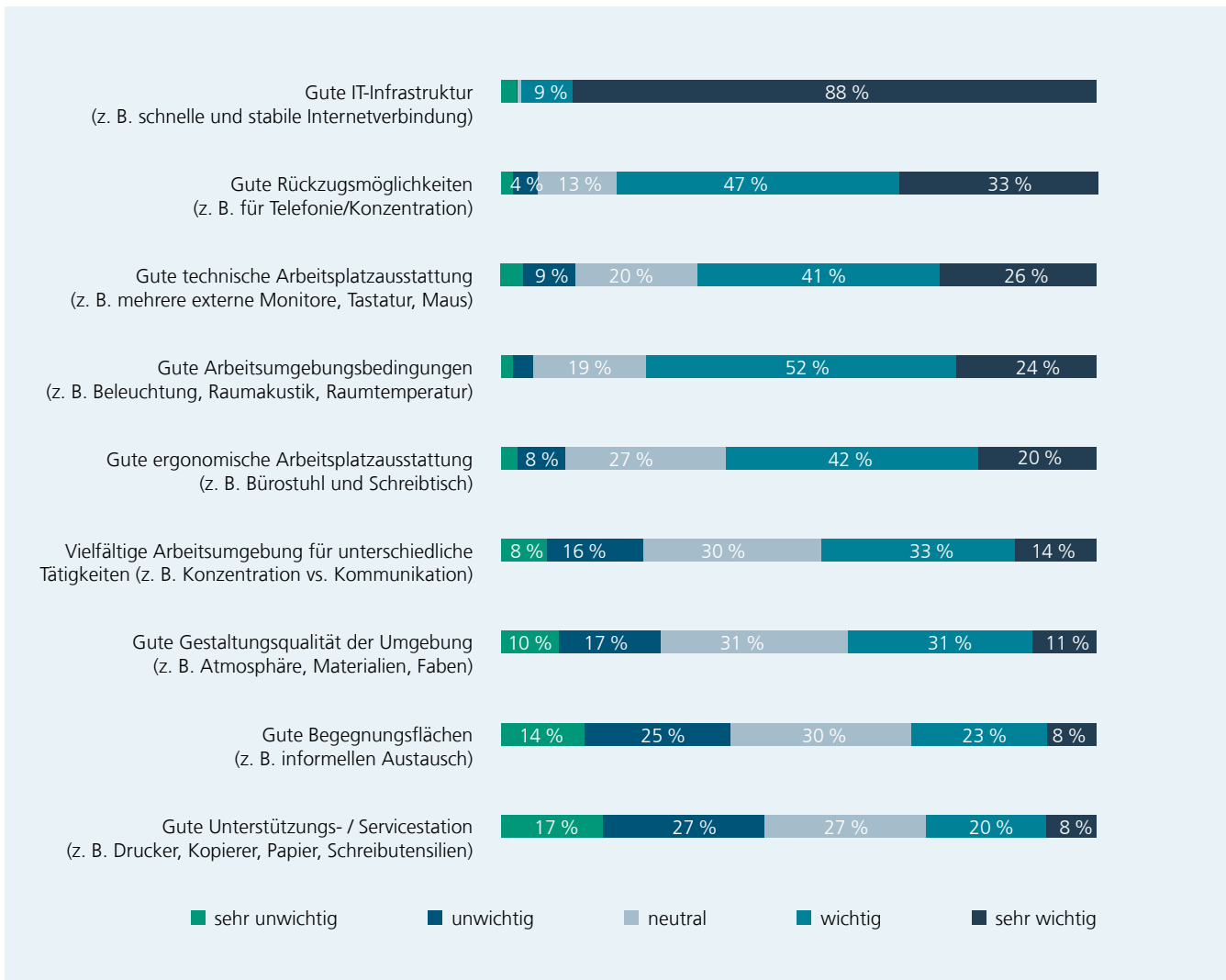


Abb 1: Wichtige Faktoren eines buchbaren Arbeitsplatzes

Standortbedingungen und soziale Interaktion am Workationstandort

In Bezug auf die Standortbedingungen empfinden die meisten Befragten (76 Prozent) den Zugang zur Natur wie beispielsweise Parkanlagen, Wälder, Strände oder Seen als besonders bedeutsam. 62 Prozent der Befragten geben an, dass sie die infrastrukturelle Anbindung (z. B. Busse, Bahnen, Mikromobilität) als »wichtig« bzw. »sehr wichtig« erachten. Letztere verdeutlicht, dass die Anreisezeit zum Arbeitsplatz bei einem Workation-Vorhaben ebenso entscheidend ist wie im gewohnten Arbeitsumfeld. Eine Studie des Fraunhofer IAO zur Entwicklung des Arbeitens im Homeoffice während der Corona-Pandemie und deren Auswirkungen auf die zukünftige Arbeitswelt zeigt, dass für etwa 71 Prozent der Befragten das Einsparen von Pendelzeit ein ausschlaggebender Grund für die Arbeit von zu Hause aus ist (Bockstahler et al., 2023).

Zudem spielen der Zugang zu einer guten Verpflegung sowie die Möglichkeit, Mahlzeiten am Arbeitsort während der Workation einzunehmen, eine bedeutende Rolle. Das gastronomische Angebot wie Bäckereien, Restaurants und Imbisse wurde von mehr als der Hälfte (61 Prozent) der Befragten als »wichtig« oder »sehr wichtig« eingestuft.

Auch die sozialen Interaktionen vor Ort sind entscheidend für ein erfolgreiches Workation-Vorhaben. Eine einfache Verständigung im Arbeitskontext, insbesondere bei internationalen Workation-Plänen, ist für über die Hälfte der Befragten (58 Prozent) »wichtig« bis »sehr wichtig«. 42 Prozent der Befragten wünschen sich, auch während der Arbeitszeit informelle Gespräche führen zu können. Knapp ein Drittel (32 Prozent) stufen das gemeinsame Mittagessen ebenso als »wichtig« bis »sehr wichtig« ein.

Gemeinsame Aktivitäten außerhalb des Arbeitskontexts scheinen für Workation-Interessierte weniger von Bedeutung zu sein. Zwar wünschen sich noch knapp 22 Prozent gemeinsame After-Work-Events vor Ort, doch bei weiteren gemeinsamen Aktivitäten außerhalb nimmt die Bedeutung immer weiter ab. Der gemeinsame Arbeitsweg wird von 71 Prozent der Interessierten als »unwichtig« bis »sehr unwichtig« eingestuft.

Hürden bei Planung und Durchführung einer Workation

Lediglich 25 Prozent der Befragten haben bereits Workation in der Praxis umgesetzt, obwohl weit mehr Arbeitgebende Workation ermöglichen (34 Prozent). Das verdeutlicht, dass trotz der Bekanntheit von Workation und des vorhandenen Interesses gewisse Hürden die praktische Umsetzung einschränken. Knapp die Hälfte der Befragten (47 Prozent) empfindet die Antragsstellung und Genehmigung seitens Vorgesetzter oder der Personalabteilung als herausfordernd bis sehr herausfordernd. Auch scheint eine Sorge vor eventuell aufkommendem Neid oder Missgunst im Team ein schwieriges Thema für 38 Prozent der Befragten zu sein. Hingegen stellt für mehr als die Hälfte der Befragten folgende Vorbereitungen kein Hindernis dar: die eigenständige Planung der An- und Abreise (63 Prozent), das eigenständige Recherchieren zum Freizeitangebot (56 Prozent) und die Buchung einer Unterkunft (56 Prozent).

Dennoch wünschen sich Arbeitnehmende eine gewisse Unterstützung ihrer Vorgesetzten bei einem Workation-Vorhaben. Diese Unterstützung konzentriert sich insbesondere auf den IT-Support vor Ort. Für die meisten der Befragten (80 Prozent) ist der Datenzugriff und eine Unterstützung in allgemeinen IT-Fragen »wichtig« bzw. »sehr wichtig«. Auch scheinen die entstehenden Kosten für 50 Prozent der Befragten während einer Workation ein bedeutendes Thema zu sein, bei dem sich Arbeitnehmende eine Kostenübernahme oder zumindest einen Zuschuss für die Arbeitsplatzbuchung vor Ort (z. B. in einem Coworking-Space) seitens ihrer Organisation wünschen.

Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Die Untersuchung unterstreicht die Relevanz von Workation für festangestellte Arbeitnehmende verschiedener Branchen und Altersgruppen. Hinsichtlich Motivation, Zufriedenheit und Arbeitsleistung zeigt sich, dass Workation positiv wirkt, insbesondere bei bereits Erfahrenen. Wesentliche Faktoren für den buchbaren Arbeitsplatz sind eine vielfältige Arbeitsumgebung und eine gut ausgestattete IT-Infrastruktur. Standortbedingungen, insbesondere der Zugang zur Natur, sind bei einem Workation-Vorhaben von hoher Bedeutung. Soziale Interaktionen vor Ort spielen ebenfalls eine entscheidende Rolle, wobei informelle Gespräche und gemeinsames Mittagessen als »wichtig« erachtet werden. Hürden bei der Planung und Durchführung von Workation liegen in der Antragstellung, der

Sorge vor Teamneid und der Frage nach den Kosten. Arbeitnehmende wünschen sich Unterstützung durch Vorgesetzte, vor allem im IT-Support, als auch eine Kostenbeteiligung seitens der Organisation.

Die Frage nach der finanziellen Unterstützung wirft jedoch die Überlegung auf, inwieweit Unternehmen verpflichtet sind, für eine persönliche Entscheidung und die damit verbundene individuelle Verantwortung ihrer Mitarbeitenden finanzielle Unterstützung anzubieten. Eine solche Unterstützung hängt maßgeblich von den finanziellen Ressourcen der Organisationen ab und sollte nicht als Voraussetzung betrachtet werden.

Neben den diskutierten möglichen Hürden wurde in dieser Untersuchung der steuer- und sozialversicherungsrechtliche Aspekt nicht eingehend betrachtet. Dies stellt für viele deutsche Arbeitgebende nach wie vor eine beträchtliche Barriere dar. Während eine Workation innerhalb Deutschlands für viele bereits remote arbeitende Personen möglicherweise weniger herausfordernd ist, gestaltet sich dies außerhalb Deutschlands häufig schwieriger. Obwohl es EU-Länder gibt, in denen eine Workation hinsichtlich dieser Aspekte machbar zu sein scheint (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2023), können bestimmte Einschränkungen die Freiheit im Zuge einer Workation stark beeinträchtigen.

Ein weiterer Aspekt, der in dieser Untersuchung nicht berücksichtigt wurde, ist die arbeitsrechtliche Lage, welche ebenfalls eine potenzielle Hürde darstellen kann. Trotz des wachsenden Interesses an Workation ist die rechtliche Situation in Bezug auf Arbeitszeit, Arbeitsort und andere arbeitsrechtliche Aspekte noch nicht umfassend und eindeutig geregelt und kann für Arbeitgebende und Arbeitnehmende Unsicherheiten und Schwierigkeiten mit sich bringen.

Fortführende Forschungsfragen könnten sich darauf konzentrieren, inwieweit Workation das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden zur Organisation beeinflusst und welche Auswirkungen dies auf die langfristige Bindung haben könnte. Ebenso könnte erforscht werden, inwiefern Workation das Teamzugehörigkeitsgefühl beeinflusst und welche Dynamiken sich innerhalb des Teams entwickeln.

Zusammenfassend zeigen diese zusätzlichen Überlegungen, dass neben den bereits diskutierten Herausforderungen weitere Faktoren bei der Implementierung von Workation zu berücksichtigen sind, die jedoch auch politische Weichenstellungen erfordern. Ein umfassendes Verständnis und die Berücksichtigung dieser Aspekte sind entscheidend, um das volle Potenzial von Workation als Arbeitsmodell ausschöpfen und etwaige Hürden erfolgreich bewältigen zu können.

Literatur

- 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 (2022) Homeoffice Experience 2.0 Veränderungen, Entwicklungen und Erfahrungen zur Arbeit aus dem Homeoffice während der Corona-Pandemie. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Bockstahler M, Jurecic M, Rief S (2023) Entwicklung zur Arbeit aus dem Homeoffice während der Corona-Pandemie und Ableitungen für die zukünftige Arbeitswelt. GfA, Sankt Augustin (Hrsg.): Frühjahrskongress 2023, Hannover.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2023) Homeoffice bei Grenzgänger*innen – Änderungen ab 1. Juli 2023. https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Internationales/info-home-office-grenzgaenger.pdf?__blob=publicationFile&v=11.
- Dudenredaktion (Hrsg.) (o. J.) Workation. Duden online. <https://www.duden.de/recht-schreibung/Workation>

Zusammenfassung und Fazit

Die Corona-Pandemie hat nicht nur die Art des Arbeitens verändert, sondern auch, wo wir arbeiten. Remote-Arbeit, hybride Modelle und flexible Arbeitsplätze vor Ort bieten sowohl Unternehmen als auch Mitarbeitenden neue Möglichkeiten. Auch wir analysieren in unserer Forschung gemeinsam mit Unternehmen, wie sich diese Entwicklungen auf die Zukunft der Arbeit auswirken.

Remote-Arbeit als neue Norm

Einer der größten Trends ist die Remote-Arbeit. Studien zeigen, dass viele Unternehmen die Produktivität ihrer Mitarbeitenden auch im Homeoffice erhalten konnten. Dies hat zu einer verstärkten Akzeptanz von Remote-Arbeit geführt.

Hybride Modelle und Flexibilität

Hybride Modelle, die Homeoffice und Büroarbeit kombinieren, werden immer beliebter. Sie ermöglichen Unternehmen, die Vorteile von Remote-Arbeit zu nutzen, fördern aber gleichzeitig die Zusammenarbeit und den sozialen Austausch, die oft im Büro stattfinden. Flexibilität wird dabei als Schlüssel angesehen, um die verschiedenen Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu berücksichtigen und eine ausgewogene Work-Life-Balance zu fördern.

Auswirkungen auf Unternehmenskultur und -struktur

Diese Veränderungen betreffen auch die Unternehmenskultur und -struktur. Unternehmen müssen ihre Führung und Kommunikation anpassen, um virtuelle Teams effektiv zu unterstützen. Dazu gehört ein neuer Ansatz für Teamdynamik, Engagement und Leistungsmanagement.

Herausforderungen und Chancen

Remote-Arbeit bietet viele Vorteile, bringt aber auch Herausforderungen, wie das Gefühl von Isolation, die Trennung von Beruf und Privatleben sowie Fragen der Sicherheit. Trotzdem eröffnet die neue Arbeitswelt Chancen für eine bessere Work-Life-Balance, eine breitere Talentauswahl und Kosteneinsparungen durch geringeren Platzbedarf.

Experimentierräume als Testumgebung

Neue Anforderungen an flexible Arbeitsmodelle stoßen bei traditionellen Arbeitskonzepten an ihre Grenzen. Experimentierräume bieten die Möglichkeit, neue Ansätze in einem geschützten Rahmen zu testen und rechtliche Rahmenbedingungen dynamisch anzupassen.

Das Büro als sozialer Anziehungspunkt

Neben digitalen Kompetenzen, die bei der mobilen Arbeit helfen, spielt die Anwesenheit von Kollegen und Kolleginnen eine wichtige Rolle, um das Büro attraktiv zu machen. Ein »kritisches Niveau« an Anwesenden, etwa ein Drittel der Belegschaft, kann die Attraktivität steigern. Unternehmen können dies fördern, indem sie eine gut ausgestattete Infrastruktur und Angebote für sozialen Austausch bereitstellen.

Das Büro muss sich wandeln, um relevant zu bleiben

Damit das Büro den Erwartungen der Mitarbeitenden gerecht wird, muss es sich transformieren. Ein partizipatives Vorgehen, das die Bedürfnisse der Mitarbeitenden einbezieht, ist dafür essenziell. Flexible Raumnutzung und ansprechende Arbeitsumgebungen können die Motivation fördern und Innovation begünstigen.

Neue Arbeitsorte werden alltäglich

Neben Büro, Homeoffice und Coworking-Spaces gewinnt Workation an Bedeutung. Eine gut ausgestattete Arbeitsumgebung und die Möglichkeit für sozialen Austausch vor Ort sind entscheidend für eine erfolgreiche Workation.

Über uns

Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO entwickelt gemeinsam mit Unternehmen, Institutionen und Einrichtungen der öffentlichen Hand Strategien, Geschäftsmodelle und Lösungen.

Wir sind überzeugt, dass der Erfolg einer Organisation wesentlich von der Innovationsfähigkeit ihrer Akteurinnen und Akteure und der Organisation als Ganzem abhängt. Daher ist es unser Ziel, Innovationskraft, Anpassungsfähigkeit, Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden zu stimulieren, um Organisationen und ihre Mitarbeitenden dauerhaft erfolgreich zu machen. Denn das Nebeneinander von erfolgreichen Innovationen und effizienter Umsetzung benötigt flexible und agile Strukturen, transformative Führungskonzepte, produktivitätsförderliche Arbeitswelten und eine motivierende Unternehmenskultur.

Unser Ziel ist es, Unternehmen und öffentliche Einrichtungen dabei zu unterstützen, ihre Organisation und Arbeit flexibel und agil zu gestalten. Dabei verknüpfen wir unser stets aktuelles Technologiewissen mit neuesten organisations- und sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen und einem breiten Beratungswissen für ein erfolgreiches Change Management. Mit unseren Umsetzungsprojekten befähigen wir Organisationen, reaktionsfähiger, innovativer und produktiver zu werden und für die Beschäftigten die Voraussetzungen für eine gute und motivierende Arbeit sowie nachhaltige Beschäftigung zu schaffen.

Mitarbeitende des Forschungsteams »Workspace Innovation« begleiten und unterstützen Sie bei der Konzeption und Einführung innovativer und anforderungsorientierter Arbeitskonzepte sowie darauf abgestimmten Büroinfrastrukturen.

Wir haben dazu wissenschaftlich validierte Vorgehensweisen und Konzeptionsmethoden entwickelt. Als Auftraggeber profitieren Sie dabei zugleich von der arbeitswissenschaftlichen Expertise aus unseren Forschungen zur Zukunft der Büroarbeit als auch von der Erfahrung aus zahlreichen Umsetzungsprojekten, die wir wissenschaftlich begleiten durften.

Impressum

**Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation IAO**

Nobelstr. 12
70569 Stuttgart
www.iao.fraunhofer.de

Kontakt

Mitja Jurecic
Leiter Team Workspace Innovation
Telefon +49 711 970-5451
mitja.jurecic@iao.fraunhofer.de

Fraunhofer Publica

<http://dx.doi.org/10.24406/publica-3979>

Alle Rechte vorbehalten

Zweitveröffentlichung, © GfA-Press, Dortmund

Kontakt

Mitja Jurecic
Leiter Team Workspace Innovation
Telefon +49 711 970-5451
mitja.jurecic@iao.fraunhofer.de

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation IAO
Nobelstr. 12
70569 Stuttgart

www.iao.fraunhofer.de