

New World of Work – Veränderung der Form des Arbeitens

Masterthese zur Erlangung des akademischen Grades
“Master of Science”

eingereicht bei
Dipl.-Kfm. Frank Brün FRICS

Anna Zillner, BSc

01450880

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **ANNA ZILLNER, BSC**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Masterthese, "NEW WORLD OF WORK – VERÄNDERUNG DER FORM DES ARBEITENS", 117 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich das Thema dieser Arbeit oder Teile davon bisher weder im In- noch Ausland zur Begutachtung in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 22.03.2021

Unterschrift

Kurzfassung

Die gegenständliche Masterarbeit behandelt die Entstehung des Arbeitsraumes bzw. der Form des Arbeitens, seit Anfang des 20. Jahrhunderts bis heute (Anfang 2021), unter besonderer Berücksichtigung des *New World of Work* Konzeptes.

Während zu Beginn des 20. Jahrhunderts die Arbeitsplatzgestaltung vor allem durch die vertretene Meinung geprägt war, dass Arbeiter primär durch Kontrolle und Zwang zu höherer Leistung getrieben werden können, veränderte sich diese Meinung im Laufe des 20. Jahrhunderts und die Bedürfnisse der Angestellten rückten sukzessive bei der Frage der Arbeitsplatzgestaltung in den Vordergrund. Die vorliegende Masterthese bietet einen Überblick über die Arbeitsplatzentwicklung, angefangen von der starren hierarchischen Anordnung der Arbeitsplätze zu Beginn des 20. Jahrhunderts, hin zu der ersten Form des Open Space Büros in den 1950er Jahren, sowie auch zur Entwicklung des, v.a. im amerikanischen Raum bekannten, *Cubicle*. Durch vermehrten Einsatz flacher Hierarchien in Organisationen als auch durch die technologischen Fortschritte rund um die Jahrtausendwende entstand mit *New World of Work* bzw. *Activity-Based Working* eine Arbeitsform, die seit Mitte der 1990er die Nutzung von Büroflächen maßgeblich verändert und prägt.

Anfang 2020 breitete sich die Atemwegserkrankung Covid-19 in einem raschen Tempo auf der gesamten Welt aus. Ende Februar 2020 wurden die ersten Infektionsfälle in Österreich bekannt. Auf Grund dieser raschen, globalen Ausbreitung stufte die Weltgesundheitsorganisation die Krankheit als globale Pandemie ein und eine Vielzahl an Ländern weltweit, u.a. auch Österreich, verhängen seit März 2020 immer wieder Ausgangssperren bzw. weitreichende regionale und nationale Lockdowns, um die Covid-19 Infektionen in der Bevölkerung einzudämmen. Durch die Lockdowns veränderte sich nicht nur das private Leben vieler Menschen, sondern auf Grund von Ausgangssperren und Empfehlungen zur Homeoffice Nutzung, auch deren Arbeitsleben bzw. die Arbeitswelt generell.

Die vorliegende Masterarbeit beantwortet auf Basis einer intensiven Recherche und Auseinandersetzung mit der aktuellen Literatur, sowie Befragungen von Büroimmobilienutzern bzw. Experten aus der Büroimmobilienbranche die Frage, ob die Covid-19 Pandemie Auswirkungen auf die Form des Arbeitens bzw. im weiteren Verlauf auch auf den Wiener Büroimmobilienmarkt hat.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Forschungsfragen	2
1.2. Methodik und Aufbau	2
2. Die Form des Arbeitens – Die Entwicklung des Arbeitsraumes	4
2.1. The Taylorist Office – Anfang des 20. Jahrhunderts	4
2.2. Die Bürolandschaft nach Eberhard und Wolfgang Schnelle – 1950er Jahre	7
2.3. The Action Office nach Robert Propst und die daraus resultierende Entwicklung des Cubicle – 1960er Jahre bis heute	10
2.3.1. The Action Office I	11
2.3.2. The Action Office II	14
2.3.3. Die Entstehung des Cubicle.....	15
2.4. New World of Work und das Activity-Based Working Konzept	16
2.4.1. Activity-Based Working Konzept – Die Anfänge	18
2.4.2. Activity-Based Working Konzept – Die weitere Entwicklung.....	21
2.4.3. Coworking bzw. Serviced Office Anbieter	33
3. Die Covid-19 Pandemie	43
3.1. Einschränkungen des öffentlichen Lebens – Fokus auf die politischen Maßnahmen der Republik Österreich	43
3.2. Auswirkungen der Covid-19 Pandemie auf die Büronutzung	45
3.2.1. Homeoffice seit Ausbruch der Covid-19 Pandemie	45
3.2.2. Umsetzung der Social Distancing Maßnahmen am Arbeitsplatz.....	48
3.2.3. Veränderung der Form des Arbeitens und der Büronutzung auf Grund der Covid-19 Pandemie	51
4. Der Wiener Büroimmobilienmarkt	58
4.1. Die Entwicklung des Wiener Büroimmobilienmarkt	58
4.2. Der Wiener Büroimmobilienmarkt 2020	61
4.3. Der Wiener Büroimmobilienmarkt nach dem Jahr 2020	64
5. Interviews	66
5.1. Ziel und Methodik	66
5.1.1. Auswahl der Interviewpartner und Ablauf der Interviews.....	66
5.1.2. Interviewleitfaden	68
5.2. Empirische Ergebnisse	68
5.2.1. Homeoffice	68
5.2.2. Die Büronutzung – Vor- und Nachteile moderner Arbeitswelten und etwaige Veränderungen durch Covid-19.....	75
5.2.3. Der Wiener Büroimmobilienmarkt	82
5.2.4. Die Zukunft des Büros – welchen Nutzen wird das Büro in Zukunft erfüllen bzw. welchen Stellenwert wird es haben.....	86
5.3. Fazit der empirischen Ergebnisse	90
6. Conclusio	92
Literaturverzeichnis	95

Abbildungsverzeichnis.....	106
Anhang.....	107

1. Einleitung

Die Art und Weise wie und in welcher Umgebung Menschen arbeiten, hat sich in den letzten 100 Jahren nicht nur kontinuierlich, sondern auch maßgeblich verändert. Blickt man z.B. an den Beginn des 20. Jahrhunderts zurück, war eine hierarchische und starre Anordnung der Arbeitsplätze die Norm. Effizienz galt als einer der Hauptaspekte, nicht nur wenn es um die Leistungserbringung der Mitarbeiter ging, sondern auch bei der Anordnung der Arbeitsplätze. Immerhin wurde zu Zeiten des Taylorismus das Layout der Arbeitsräume so gewählt, dass es zu einer minimalen Bewegung weg vom Arbeitsplatz kam; denn diese bedeutete Verringerung von Effizienz und Verschwendung von Zeit und Geld. Der Wohlfühlfaktor der Mitarbeiter in den Arbeitsräumlichkeiten fand bei deren Gestaltung keinen Einfluss (Becker 1991: 115f).

Über die darauffolgenden Jahrzehnte wurden immer wieder neue Managementtheorien entwickelt, die verstärkt andere Aspekte als die Leistungserbringung in den Fokus rückten und auf Basis dieser neue Bürokonzepte entstanden sind. In den 1950er Jahren wurde in Deutschland das erste Open Space Büro umgesetzt, in dem Tische zu Arbeitsgruppen zusammengefügt wurden und Pflanzentröge sowie flexible Raumabtrennung zur Schaffung von Privatsphäre und Orientierung dienten (Rumpfhuber 2011: 210ff). Die Idee dahinter war, dass Mitarbeiter verstärkt in Entscheidungsprozesse miteingebunden werden sollten und auch die Kommunikationswege vereinfacht wurden (Forino 2019: 60). Ein in den 1960er Jahren entwickeltes Konzept für einen flexiblen Büroarbeitsplatz, der Mitarbeitern durch unterschiedliche Steh- und Sitzpositionen zu mehr Kreativität und Innovation verhelfen sollte, entwickelte sich durch Kosteneinsparungen schlussendlich zu den, vor allem in Amerika in hoher Anzahl eingesetzten, *Cubicles* (Ransmeier, o.J.).

Durch die technologischen Fortschritte der letzten Jahrzehnte ist in vielen Berufen eine durchgängige Anwesenheit im Büro nicht mehr erforderlich. Der Einsatz von Smartphones und Laptops führte somit zu einer Weiterentwicklung der Büroflächennutzung, die unter dem Begriff *New World of Work* zusammengefasst werden kann (Steiner 2005: 7). Die Implementierung von tätigkeitsbezogenen Arbeitsplätzen bzw. dem Konzept des *Activity-Based Working* führte nicht nur zu einer Veränderung des Arbeitsalltages, sondern auch zu einer Neugestaltung der Bürogrundrisse. Während es in den Jahrzehnten davor eine Selbstverständlichkeit war, dass jeder Mitarbeiter über seinen eigenen Arbeitsplatz verfügte, beschäftigt sich

die Büroflächenplanung nun mit Aspekten des *Desk Sharing*, des Abbaus von Zellenbüros und der Einrichtung unterschiedlicher Arbeitsplätze je nach Tätigkeit (Zamani & Gum 2011: 236f).

Im März 2020 befand sich Österreich plötzlich, wie auch viele andere Länder der Welt, im ersten Lockdown, der auf Grund der, durch das Virus SARS-Cov-2 (umgangssprachlich Coronavirus) ausgelösten, Pandemie, verhängt wurde (Wikipedia, Autor unbekannt, COVID-19-Pandemie in Österreich). Unternehmen, auch jene, die bis zu diesem Zeitpunkt keinen Aspekt des New World of Work Konzeptes umgesetzt hatten, sahen sich mit dem Thema konfrontiert, dass die Mitarbeiter fast ausschließlich zu Hause tätig waren (bzw. tätig sein durften) und das Büro vorübergehend nicht mehr der Hauptort der Arbeitsverrichtung war. Homeoffice wurde zum neuen Arbeitsalltag und die Digitalisierung wurde, gezwungenermaßen, in vielen Unternehmen vorangetrieben. Da augenscheinlich keine Unternehmen auf Grund des Wechsels in die remote Arbeitswelt zusammenbrachen, entstand schon kurz nach Ausbruch der Pandemie im Frühjahr 2020 eine Diskussion, ob das Büro noch eine Daseinsberechtigung hat und in welche Arbeitswelt wir in einer Zeit nach der Pandemie zurückkehren werden.

1.1. Forschungsfragen

Die vorliegende Masterarbeit widmet sich einerseits der Entwicklung der unterschiedlichen Arbeitsformen in der Vergangenheit bis hin zu New World of Work. Andererseits sollen die Auswirkungen der Covid-19 Pandemie auf die Arbeitswelt und damit im weiteren Sinne auch auf den Wiener Büroimmobilienmarkt betrachtet werden. Somit ergeben sich zwei zentrale Forschungsfragen, die durch die gegenständliche Masterthese beantwortet werden sollen:

- Welche Auswirkungen hat Covid-19 auf die Form des Arbeitens und wie wird sich diese dadurch verändern?
- Wie wirkt sich Covid-19 auf den Wiener Büroimmobilienmarkt aus?

1.2. Methodik und Aufbau

Zur Untersuchung des Themas und der Beantwortung der zentralen Forschungsfragen wird eine intensive Literaturrecherche sowie eine tiefe Auseinandersetzung mit, seit Anfang der Covid-19 Pandemie, publizierten Artikeln und Studien betrieben.

Im vorliegenden ersten Kapitel, der Einleitung, soll der Leser in die Thematik der Masterarbeit eingeführt werden. Des Weiteren werden die Ziele sowie Forschungsfragen der vorliegenden Masterthese klar dargestellt.

Im Rahmen des zweiten Kapitels wird auf die Entwicklung der Form des Arbeitens näher eingegangen. Zur Bearbeitung des Themas werden wichtige Meilensteine der Entwicklung bzw. Evolution der Formen des Arbeitens bis zur Entstehung des New World of Work auf Basis einer Literaturanalyse herausgearbeitet. Hierbei wird das Hauptaugenmerk auf die Entwicklung der Arbeitsformen seit Beginn des 20. Jahrhunderts gelegt. Zur Veranschaulichung der Theorie wird im Zuge der Masterarbeit immer wieder auf reale Beispiele und reale Büronutzungen eingegangen.

Das dritte Kapitel widmet sich dem Ausbruch der Covid-19 Pandemie. In diesem Teil der Masterthese werden die, von der österreichische Bundesregierung, eingeführten Maßnahmen zur Bekämpfung der Covid-19-Pandemie erläutert und deren Auswirkungen auf die Form des Arbeitens analysiert. Eine intensive Auseinandersetzung mit bereits publizierten nationalen als auch internationalen Studien und Dossiers findet hier ihren Einfluss.

Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit dem Wiener Büroimmobilienmarkt. Einerseits soll in diesem Kapitel eine Übersicht der Marktentwicklung über die vergangenen Jahre gegeben werden, andererseits soll im speziellen auf die Entwicklung des Jahres 2020, sowie auf die zukünftige Entwicklung nach der Covid-19 Pandemie eingegangen werden.

Der empirische Teil der vorliegenden Masterarbeit wird im fünften Kapitel beschrieben. Zusätzlich zu der Analyse der vorhandenen Literatur wurden im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit auch Experteninterviews durchgeführt. Im fünften Kapitel wurden die geführten Interviews durch eine Zuordnung der Aussagen zu einzelnen vordefinierten Kategorien analysiert bzw. ausgewertet.

Im Rahmen des sechsten Kapitels, der Conclusio, wird ein Resümee über die aktuellen Entwicklungen und die vorliegende Situation gezogen, sowie ein Ausblick auf eine mögliche zukünftige Entwicklung gegeben.

2. Die Form des Arbeitens – Die Entwicklung des Arbeitsraumes

Das deutsche Wort *Büro* leitet sich aus dem französischen Wort *bureau* ab, welches ursprünglich so viel bedeutete wie „*grober Wollstoff (u.a. zum Beziehen von [Schreib]tischen)*“ (Duden, Autor unbekannt). Die Geschichte des Büros reicht weit zurück; um im Rahmen dieser Arbeit den Fokus auf den wesentlichsten Entwicklungen zu behalten, wird im weiteren Verlauf daher auf die Entwicklung der Büros bzw. der Form des Arbeitens ab Anfang des 20. Jahrhunderts eingegangen.

Allgemein kann festgestellt werden, dass insbesondere Managementtheorien im Laufe der Zeit maßgeblich für Veränderungen der Büros waren, u.a.:

- *Scientific Management Theory* von Frederick Taylor, Anfang des 20. Jahrhunderts, welche in die Entwicklung des Bürokonzeptes nach Frederick Taylor mündeten
- Verschiedenste Management Theorien, u.a. *Theory of Participative Management* von Rensis Likert, Mitte 20. Jahrhunderts, welche ausschlaggebend für die Entwicklung der Bürolandschaft nach Schnelle war
- Verschiedenste Theorien zu *Knowledge Worker* (Peter Drucker) und *Proxemik* (Edward T. Hall), Mitte 20. Jahrhunderts, welche Robert Probst als Basis für die Entwicklung des *Action Office* heranzog

In den nachstehenden Unterkapiteln wurden im Zuge einer intensiven Literaturrecherche die Entwicklungen der einzelnen Bürokonzepte herausgearbeitet.

2.1. *The Taylorist Office – Anfang des 20. Jahrhunderts*

Frederick Taylor war ein im 19. und 20. Jahrhundert lebender US-amerikanischer Ingenieur, der gemeinsam mit seinem Schüler Frank Bunker Gilbreth, als Begründer der Arbeitswissenschaft und des nach ihm benannten *Taylorismus* gilt. In seinem Werk *Scientific Management* beschrieb Frederick Taylor seine Ansicht, dass Arbeit, Management und Unternehmen durch eine reine wissenschaftliche Herangehensweise optimiert werden können (Wikipedia, Autor unbekannt, *Scientific Management*). Die Arbeitswissenschaft gliedert sich in mehrere Teilbereiche, ein Fokus war und ist bis heute die Beschäftigung mit unterschiedlichen Arbeitsplätzen und Arbeitsbereichen (Büroarbeitsplätze vs. Produktionsarbeitsplätze), ein anderer die Auswirkungen moderner Technologien auf verschiedene Arbeitsprozesse (Wikipedia, Autor unbekannt, *Arbeitswissenschaft*).

Durch die zweite industrielle Revolution und die dadurch errungenen technologischen Fortschritte kam es einerseits zu einem großen Anstieg an benötigten administrativen Angestellten (Sachbearbeiter, oder im englischen *clerks* genannt) (Gou 2016: 228). Andererseits war es auch möglich, dass administrative Arbeiten an einem anderen Ort verrichtet werden konnten und nicht mehr direkt bei den Produktionsstätten situiert sein mussten. Dies hatte für administrative Angestellte vor allem den Vorteil, dass sie nicht mehr durch diverse Störfaktoren, wie z.B. starke Geräuschentwicklungen bei der Produktion in ihrer Arbeit beeinträchtigt wurden und die Entstehung der Büros nahm Schwung auf (Hsin-Wei Lin 2016: 11). In diesem Zeitraum entstand in der Architektur der Skelettbau. Durch diese Bauweise konnten unter Berücksichtigung von geringen Baukosten große, offene Räume mit hohen Trakttiefen realisiert werden. Diese Architektur eignete sich nicht nur für die Produktionsstätten und Lagerhallen, sondern auch für Büroräumlichkeiten und für die nun hohe Anzahl an administrativen Angestellten (Kapsreiter 2019: 125).

Durch die Skelettbauweise und die von Frederick Taylor vertretene Meinung, dass Arbeiter durch Kontrolle, Zwang und Lenkung zu einer höheren Produktivität getrieben werden können, kam es auch zu einer Veränderung der Grundrisse der Arbeitsstätten. Einer der wichtigsten Aspekte von Taylors Managementtheorie war die Effizienz der Arbeiter. Daher wurde das Layout der Arbeitsräume so gewählt, dass es zu minimalen Bewegungen der Arbeiter kam. Bewegung weg vom Arbeitsplatz bedeutete lt. Frederick Taylor eine Verringerung der Effizienz und dies wiederum eine Verschwendung von Geld und Zeit. Themen wie Zufriedenheit der Arbeiter oder Kommunikationsprozesse fanden in den vorliegenden Managementtheorien und daher auch in den Grundrissen der Arbeitsräume keine Beachtung (Becker 1991: 115f). Später rückten diese Aspekte immer mehr in den Fokus und dieses Umdenken führte u.a. zur Entwicklung des Action Office (siehe Kapitel 2.3.) Anhand Abbildung 1 lassen sich die beschriebenen Merkmale der Arbeitsstätten nach Frederick Taylor gut erkennen.



Abbildung 1: Arbeitsstätte nach Frederick Taylor
Quelle: Tseng, 2018

Gou, Senior Lecturer an der Griffith University in Australien, zog 2016 in einem von ihm verfassten Buchkapitel einen Vergleich zwischen dem, durch Taylors Managementtheorie geprägten, Grundriss der Arbeitsstätte und des von Jeremy Bentham stammenden Konzeptes für den Bau von Gefängnissen, dem Panoptikum-Prinzip (Gou 2016: 228f) – s. Abbildung 2.

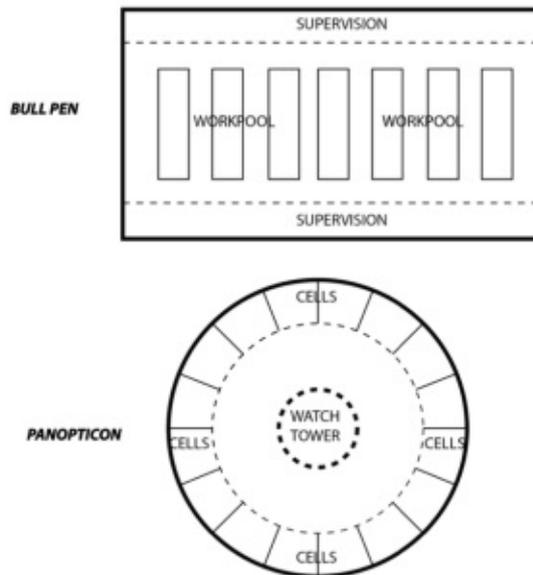


Abbildung 2: Vergleich zwischen Grundriss eines Büros zur Zeit des Taylorismus und dem Panoptikum von Jeremy Bentham
Quelle: Gou, 2016, S. 229

Während im Panoptikum die Aufseher vom *Watch Tower* ausgehend die rund herum angeordneten Gefängnisinsassen beobachten können, befinden sich in einem Büro, welches nach den Managementtheorien von Taylor geführt und aufgebaut wird, die Arbeiter in der Mitte der Arbeitsstätte und die Büros der hierarchisch übergeordneten Führungskräfte umliegend. Das Ziel des Panoptikums und des Arbeitsraumes nach Taylor ist die Sicherstellung der Kontrolle und die Überwachung der Gefängnisinsassen bzw. der Arbeiter. Ein weiteres Merkmal der Arbeitsstätten nach Frederick Taylor ist, dass Zusatzflächen wie Sanitäreinrichtungen, Stiegenhäuser, Spinde und Kantinen oftmals in einem Zubau integriert waren. Dies hatte zur Folge, dass die Wege zu diesen Einrichtungen für die Angestellten sehr weit waren und Angestellte diese daher nicht übermäßig oft nutzten bzw. aufsuchten (Gou 2016: 228f).

2.2. Die Bürolandschaft nach Eberhard und Wolfgang Schnelle – 1950er Jahre

Nach Ende des zweiten Weltkrieges stieg die Anzahl der Beschäftigten in den Verwaltungs- u. Dienstleistungsbereichen im Vergleich zur Fabrikarbeit stark an. Während bis zu dieser Zeit Managementtheorien wie z.B.: das *Scientific Management* vorherrschend waren und Arbeitsplatzgestaltung sowie Arbeitsprozesse beeinflussten und dominierten, begann in den 1950er Jahren ein Umdenken. Theoretiker beschäftigten sich fortan mit Themen wie Leistungssteigerung und Motivationserhöhung durch z.B.: Konfliktfreiheit zwischen Führungskräften und Arbeitnehmer und dem Streben des Individuums nach Selbstverwirklichung. Mit diesen Überlegungen gingen angestrebte Veränderungen und Verbesserungen des Arbeitsumfeldes einher (Forino 2019: 55ff). Renis Likert, ein amerikanischer Psychologe des 20. Jahrhunderts, begründete u.a. die *Theory of Participative Management*. Die Umsetzung dieser Managementtheorie soll das Engagement der Mitarbeiter in ihre Arbeit bzw. in ihre Arbeitsprozesse fördern und dadurch ihre Jobzufriedenheit stärken (Wikipedia, Autor unbekannt, Rensis Likert). Durch die verstärkte Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse und Zielfindungsprozesse sollen auch einfachere bzw. offenere Kommunikationswege zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ermöglicht werden (Wikipedia, unbekannter Autor, Likert's management systems). Beeinflusst durch seine Managementtheorien, befasste Likert sich auch mit sog. *work teams* (Arbeitsgruppen); die Zusammenfassung von Mitarbeitern abhängig von ihren Aufgabenbereichen in Arbeitsgruppen. Durch die *Theory of Participative Management*, bzw. ähnliche neue Managementtheorien, wurde erkannt, dass Arbeitsabläufe innerhalb der Arbeitsgruppen erleichtert und auch besser gelenkt werden können, wenn der räumliche Abstand zwischen den Schreibtischen verringert wird. Diverse Überlegungen zur Verbesserung des *work flows* fanden schlussendlich Ende der 1950er Jahre in einem neuen Arbeitsplatzkonzept, der *Bürolandschaft*, ihren Einfluss (Forino 2019: 59f).

Die in 1921 bzw. 1930 in Danzig geborenen Brüder Eberhard und Wolfgang Schnelle (Wikipedia, Autor unbekannt, Eberhard Schnelle) entwickelten als Leiter des *Quickborner Teams* auf Basis der neuen Managementtheorien das Konzept der Bürolandschaft, deren Ziel es war Führungskräfte und Mitarbeiter näher zueinander zu bringen (Forino 2019: 60). Die Bürolandschaft ist ein Arbeitsraum, der auf Basis der Organisationskybernetik entwickelt wurde. Organisationskybernetik ist eine Methode, die zu einer Verbesserung der Ablauf- u. Aufbauorganisationsstruktur von

komplexen Unternehmen beitragen soll. Ähnlich wie auch die Theory of Participative Management von Likert, hat die Organisationskybernetik das Ziel, durch eine Beteiligung der Mitarbeiter an den Zielvorgaben des Unternehmens die Leistung zu erhöhen und den Informationsfluss innerhalb einer Organisation zu beschleunigen (Deutsche Enzyklopädie, Autor unbekannt, Organisationskybernetik). Ein Bürokonzept nach der Organisationskybernetik soll des Weiteren auch dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter gleichgestellt sind und so ein konfliktfreier, homogener Raum entstehen kann. Die Organisationskybernetik wurde unter der Führung von Eberhard und Wolfgang Schnelle mit einem Team aus unterschiedlichen Disziplinen, wie der Mathematik, der Philosophie und den Informationswissenschaften, entwickelt und gilt als Methode um Arbeitsräume zu organisieren, planen und gestalten (Rumpfhuber 2013: 29ff).

Als Prototyp und damit auch als erste Bürolandschaft der Welt galt das vierte bzw. oberste Geschoss (Rumpfhuber 2013: 46) einer bereits existierenden Lagerhalle in Gütersloh, Deutschland, des damaligen Versand-, u. Verlagshauses Bertelsmann (Rumpfhuber 2011: 200ff), eines der heute weltweit größten Medienunternehmen (Wikipedia, Autor unbekannt, Bertelsmann). Das gegenständliche Geschoss hatte eine Bruttogeschoßfläche von 2.613 m² (Rumpfhuber 2013: 29). Im Zuge der Implementierung der Bürolandschaft wurde ein Büroraum ohne fixierte Zwischenwände geschaffen (Rumpfhuber 2013: 46). Zur weiteren Ausstattung zählte: Teppichboden, eine abgehängte Akustikdecke, künstliche Belichtung und eine Niederdruckanlage, die u.a. zur Klimatisierung und Luftbefeuchtung verwendet wurde. Das gesamte Geschoß wurde mit einem maximal 6-fachen Luftwechsel versehen¹. Das Ziel der Bürolandschaft nach Schnelle ist eine flexible und unkomplizierte Anpassung des Büroraumes an Erneuerungen und Veränderungen des Arbeitsprozesses (Rumpfhuber 2013: 29f).

Kurt Alsleben, Mitglied des Teams rund um die Brüder Schnelle seit 1956, nannte drei Gestaltungsprämissen für die Bürolandschaft:

1. Die Schaffung flexibler Anordnungsmöglichkeiten für Mitarbeiter und Maschinen
2. Bei Veränderung von Arbeitsabläufen/Arbeitsprozessen sollen Möglichkeiten gegeben sein, Möbel und Maschinen leicht und effizient zu verändern bzw. an die neuen Arbeitsabläufe anzupassen

¹ Zum Vergleich, in heutigen modernen Bürobauten wie z.B.: dem The Icon Vienna und Austria Campus wird in den Bürobereichen 1,5-facher mechanischer Luftwechsel verbaut und in den Besprechungszonen ein ca. 6-facher Luftwechsel pro Stunde. (Bau- und Ausstattungsbeschreibung The Icon Vienna und Austria Campus; SIGNA)

3. Die Schaffung einer motivierenden und anregenden Arbeitsumgebung

Auch bei dem Konzept der Bürolandschaft ist eines der Hauptziele (siehe Bullet Points 1 und 2) eine Effizienzsteigerung des Unternehmens. Im Gegensatz zu der starren Arbeitsplatzanordnung in den nach Frederick Taylor gestalteten offenen Arbeitsräumen, die zu diesem Zeitpunkt in Amerika noch ein Teil des Büroalltags waren, rückt unter den Brüdern Schnelle bzw. dem Quickborner Team die Anpassung und Flexibilität des Großraumbüros in den Fokus. Zusätzlich (siehe Bullet Point 3) soll die Architektur den Mitarbeitern in nach dem Konzept der Bürolandschaft eingerichteten Büros einen Wohlfühlcharakter vermitteln. Die Anordnung aller mobilen Elemente, wie z.B.: Möbel, Maschinen und Pflanzentröge, sollte nur temporär sein und je nach Rückmeldung von Mitarbeitern oder durch veränderte Anforderungen neuer Arbeitsprozesse flexibel gestaltbar sein. Zusätzlich zu dieser Flexibilität sollen Akustikmaßnahmen und technische Gerätschaften wie Heizung, Kühlung und Belichtungsmaßnahmen zu einem gesteigerten Wohlfühlfaktor beitragen (Rumpfhuber 2011: 210ff). Anhand untenstehender Abbildung, welche den Grundriss des 4. OG des Bertelsmann Versand- und Verlagshauses zeigt, sollen nun die einzelnen Merkmale der Bürolandschaft erläutert werden.

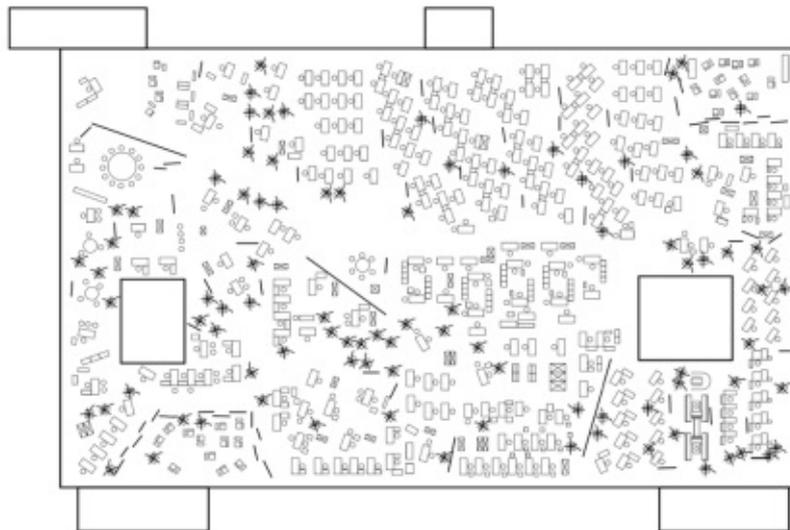


Abbildung 3: Grundriss Bertelsmann Bürolandschaft
Quelle: Rumpfhuber, 2013, S. 30

Die Schreibtische stehen nicht mehr nur klassisch in einer Reihe aufgestellt (vgl. Abbildung 3 und Abbildung 4); die Tische werden so angeordnet, wie es für die jeweilige Arbeitsgruppe auf Basis der Arbeitsprozesse passend ist. Diese Anordnung der Arbeitsumgebung soll konzentrationsfördernd wirken und ohne sich vom Schreibtisch zu entfernen, können alle Unterlagen aus den integrierten Ablagefächern

herbeigeht werden. Im Gegensatz zum tayloristischen Bürokonzept, haben Führungskräfte ebenfalls keine Einzelbüros mehr, sondern sitzen zwischen ihren Mitarbeitern im Open Space Bereich. Paravents und Pflanzentröge trennen die einzelnen Arbeitsgruppen voneinander ab. Sie dienen so einerseits zur Orientierung in der Fläche und andererseits zur Erhöhung der Privatsphäre zwischen den einzelnen Arbeitsgruppen. Pflanzentröge oder Paravents sollen daher nie innerhalb einer zusammengehörenden Arbeitsgruppe aufgestellt werden (Rumpfhuber 2013: 40f). Auch in nachstehender Schwarz-Weiß-Fotografie einer Bürolandschaft lassen sich die beschriebenen Merkmale erkennen: Die notwendigen Unterlagen/Akten sind jedem Schreibtisch zugeordnet. Sowohl im Vordergrund als auch im Hintergrund des Bildes sind Paravents und Pflanzentröge zu erkennen, die zur Orientierung und der Schaffung von Privatsphäre dienen.



Abbildung 4: Foto einer Bürolandschaft
Quelle: orf.at, 2013

Gemäß einem Artikel im Stern 1972 arbeiteten Anfang der 1970er Jahre ca. 40.000 Menschen in verschiedenen Ländern in Unternehmen, die das Konzept der Bürolandschaft als Arbeitsraumgestaltung einsetzten, u.a.: IBM in New York City (USA), BP in Mailand (Italien) und Philips in Eindhoven (Niederlande) (Kroll 1972: 67).

2.3. *The Action Office* nach Robert Propst und die daraus resultierende Entwicklung des *Cubicle* – 1960er Jahre bis heute

Robert Propst war ein amerikanischer Erfinder aus Colorado (Herman Miller, Autor unbekannt, Robert Propst) und lebte zwischen 1921 und 2000 in Amerika. Er wird öfters als Erfinder der weltweit bekannten *Cubicles* genannt, diese Beschreibung ist aber nicht zu 100% korrekt, da die Evolution seiner Möbeldesigns in die als heute

bekanntem Cubicles nicht seine Absicht waren. Die Entwicklung seiner Möbel und des Action Offices I und II ging sogar in die komplett entgegengesetzte Richtung zu den Cubicles (Wikipedia, Autor unbekannt, Robert Propst (inventor)).

2.3.1. The Action Office I

Bevor Robert Propst im Jahr 1958 zum Möbelhersteller *Herman Miller* kam, war er Künstler und Professor für Kunst an der University of Colorado. Der Hintergrund hinter der Anstellung Robert Propst war, dass Herman Miller zu diesem Zeitpunkt andere Betätigungsfelder außerhalb der Büromöbel Herstellung auskundschaften wollte und sich in diesen etablieren wollte. Obwohl Robert Propst sich gelegentlich anderen Gebieten wie z.B.: der Krankenpflege widmete, kehrte er jedoch immer wieder zurück zu dem Thema, welches ihm zu diesem Zeitpunkt am meisten beschäftigte: die Entwicklung des Büros und die Art und Weise wie Menschen in ihnen arbeiten. Er startete sein Research Camp in einem kleinen Gebäude in Ann Arbor, Michigan und hatte große Autonomie bei der Gestaltung seines eigenen Arbeitsplatzes. So stellte er rasch fest, dass er den klassischen flachen Einzelschreibtisch als langweilig empfand und startete verschiedene sog. *workstations* zu produzieren. Diese *workstations* inkludierten unter anderem einen Stehschreibtisch und eine Möglichkeit seine Designs und andere Unterlagen offen zu präsentieren. Propst erkannte, dass durch das Verstauen von Unterlagen, Materialien etc. diese öfter vergessen wurden – ganz nach dem Prinzip „aus den Augen aus dem Sinn“. Des Weiteren realisierte er, dass er produktiver war, wenn er sich konstant bewegte und nicht die ganze Zeit an einem Schreibtisch saß (Saval 2014: 184ff).

Ebenfalls Anfang der 1960er Jahre kam es zu einer Welle neuer Studien im Bereich der Soziologie und Verhaltensforschung, welche Robert Propst mit großer Neugier las. Einer der Experten zu der Zeit, Edward T. Hall, verfasste unter anderem das Werk *The Hidden Dimensions*, welches bei Architekten, Planern und Designern eine hohe Faszination auslöste (Saval 2014: 184ff). Hall prägte mit diesem Werk den Begriff Proxemik. In Hall's Proxemik bzw. Raumverständnis geht es um die unterschiedlich großen räumlichen Abstände, die Menschen als angenehm empfinden oder sich vor Eindringlingen schützen möchten (Wikipedia, Autor unbekannt, Edward T. Hall). Fasziniert durch dieses und andere Werke der Verhaltensforschung und Soziologie, begann Robert Propst Ideen zu sammeln, wie sich der Arbeitsplatz unter Berücksichtigung der theoretischen Überlegungen verändern sollte bzw. könnte. Zusätzlich dazu führte er Interviews mit Arbeitern, Ärzten, Psychologen und Wissenschaftlern. Seine Interviewpartner mussten ca. 25 Fragen zu ihren

Arbeitsplätzen beantworten. Wie zum Beispiel „Fühlen Sie sich zu sehr an Ihren Tisch gebunden?“ oder „Ist Ihr Büro adaptierbar?“ Diese Interviews bestätigten seine These, die er bereits in seinem eigenen Büro umgesetzt hatte; physische Bewegung ist bei der Arbeit äußerst wichtig und das Arbeitsumfeld sollte in der Lage sein, sich der zu verrichtenden Arbeit anzupassen. Seine ersten Design Prototypen inkludierten daher Steh-Schreibtische, einen Arbeitsplatz, welcher zur Kommunikation diene und einen niedrigen Tisch (Saval 2014: 188ff).

Während Frederick Taylor und die Unterstützer seiner Theorien (sog. *Taylorists*) Verfechter davon waren, dass Arbeiten in einem Büro eher dem starren System der Fabrikarbeit ähnelte, war Robert Probst einer der ersten Designer, der argumentierte, dass Büroarbeit eine mentale Arbeit war und, dass mentale Performance einen Zusammenhang zu der Umgebung, in der man sich befindet, hat. Die Vielzahl an neuen Managementtheorien mit Start in den 1960er Jahren spiegelt den Anstieg an Menschen, die im Büro arbeiteten, im Vergleich zu Fabrikarbeitern wider. Eine weitere Managementtheorie, welche für Robert Propsts Designs des Action Offices eine wesentliche Rolle spielte, war die des *Wissensarbeiter* (bekannter unter dem englischen Ausdruck *knowledge worker*) (Saval 2014: 189ff) von dem aus Österreich stammenden Autor und Management Consultant Peter Drucker (Wikipedia, Autor unbekannt, Peter Drucker). Laut Druckers Theorien konnten die aufstrebenden Wissensarbeiter, welche über eine höhere Bildung verfügten, nicht mehr durch Autorität zu einer besseren Performance am Arbeitsplatz motiviert werden. Legt man diese Theorie auf den Arbeitsplatz um, bedeutet es, dass der Arbeitsplatz verstärkt die Vielfältigkeit der Tätigkeiten widerspiegeln muss; der Arbeitsplatz soll weniger hierarchisch– d.h. weniger dem Modell von Frederick Taylor ähneln – sondern offen gegenüber den verschiedenen Ideen der Mitarbeiter sein (Saval 2014: 198). Robert Probst war begeistert von den Theorien Peter Druckers und erkannte darin das Konzept seiner *workstation* wieder. Nach Robert Probsts immenser Recherche, veröffentlichte HermanMiller schließlich im Jahr 1964 die Design Ergebnisse Probsts. Dies war die Geburtsstunde des Action Office I (Saval 2014: 206). Action Office I bestand nicht aus einem einzelnen Möbelstück, sondern war ein Vorschlag für eine komplett neuartige Nutzung des Büros. Allein durch die Werbungen für Action Office I war der Grundgedanke Robert Propsts ersichtlich: Büromitarbeiter sollten nicht mehr nur an einem Schreibtisch mit Sessel sitzen, sondern sie sollten sich bewegen können und je nach ihrer Aufgabe bzw. Tätigkeit eine andere Position in ihrem Büro einnehmen können (Saval 2014: 206).

Probsts Annahme war, dass durch die Anordnung der Möbel und dem Aufbau des Designs – ständig in Bewegung zu sein und die Arbeitsmaterialien am Schreibtisch sichtbar zu haben, anstatt verstaut in Rollcontainer – die Büroarbeiter auch zu einer höheren Produktivität verleitet werden (Schlosser 2006) – s. dazu Abbildung 5.



Abbildung 5: Action Office I (1964)
Quelle: georgenelsonfoundation.org, o.J.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Action Office I war, dass durch den verschließbaren Schreibtisch (*rolltop desk*) die Arbeiter ihre Unterlagen über Nacht am Schreibtisch liegen lassen konnten und am nächsten Tag dort ansetzen konnten, wo sie am Tag zuvor aufgehört hatten. Zu Zeiten der Entwicklung des Action Office I war es vorherrschende Praxis, dass Vorgesetzte von ihren Arbeitern verlangten, die Schreibtische über Nacht leer zu räumen². Robert Probst war der Meinung, dass dies der Kreativität und der Wissensbildung in der Arbeit im Wege stand, da nicht jeder Arbeitsprozess innerhalb eines Tages erledigt werden kann (Saval 2014: 207).

Action Office I wurde von Robert Probst erdacht und von Möbeldesigner George Nelson gemeinsam mit Probst in die Realität umgesetzt. Wie in Abbildung 5 zu erkennen ist, war das Gesamtkonzept des Action Office I modern, zukunftsorientiert und farbenfroh. Es galt als Gegensatz zu den eher trist anmutenden Bürodesigns der damaligen Zeit. Aus diesem Grund waren die Kritiken auch äußerst positiv; sie lobten die Modernität und die Farbvielfalt des Action Office I. Die tatsächlichen Verkaufszahlen spiegelten diese positive Resonanz allerdings nicht wider. Der Umstand, dass das Action Office I mit höchster Materialqualität produziert wurde, war

² Die sog. Clean Desk Policy findet heutzutage im Rahmen des Activity-Based Workplaces wieder ihren Einfluss.

u.a. dafür verantwortlich, dass das Konzept etliche Awards gewann, doch der Markt konnte auf Grund der hohen Anschaffungskosten das Action Office I nicht annehmen. In den von Robert Probst vorab durchgeführten Interviews und Umfragen zeigte sich, dass die Arbeitnehmer gerne ein Büro hätten, welches dem Action Office I Konzept entspricht, doch sie waren nicht die Entscheidungsträger in ihren Firmen. Wie sich herausstellte, waren die Entscheidungsträger mit Budgetverantwortung nicht bereit hohe Investitionskosten in ihre Büroausstattung zu investieren (Saval 2014: 207ff).

2.3.2. The Action Office II

Um das Konzept des Action Office marktfähig zu gestalten, begann Robert Probst mit seinem Team das ursprüngliche Konzept zu adaptieren. Sie erkannten, dass solch ein Bürokonzept flexibel veränderbar sein sollte, um durch Modularität und Flexibilität potentielle Veränderungen des Büroraumes darstellen zu können. Mit Ende 1967 / Anfang 1968 stellte Robert Probst mit seinem Team nun das überarbeitete Action Office, Action Office II, vor. Das System bestand aus meistens drei mobilen Wänden, welche die Arbeiter je nach Belieben arrangieren konnten, je nachdem welcher Art von Tätigkeit nachgegangen werden musste. Die Wände bestanden aus Stoffbezügen, so dass Pläne oder ähnliches an die Wand gepinnt werden konnten. Beispielhaft ist dies in Abbildung 6 zu erkennen. Auf der rechten Seite des Bildes sitzen bzw. stehen zwei Männer, von denen einer dem anderen etwas anhand einer Skizze, welche an die Wand gepinnt ist, erklärt. Durch die modularen Wände sind sie bei ihrer Besprechung von der Umgebung abgetrennt. Parallel arbeitet auf der linken Seite des Bildes ein Mann konzentriert auf seinem Schreibtisch. Probst wollte den Arbeitskräften mit seinem Design ermöglichen, sich auch im Büro durch Individualisierung des Arbeitsplatzes wohlfühlen (Saval 2014: 207ff).



Abbildung 6: Action Office II (1968)
Quelle: Putzier, 2015

Action Office II erhielt, ähnlich wie der Vorgänger, positive Kritiken. Die Architekturfirma JFN war schließlich die erste Firma, die das Action Office II in ihrem Büro umsetzte. Als der Möbelhersteller Haworth als erster ein Konkurrenzprodukt zu Action Office II auf den Markt brachte, wurde das Design von Robert Probst validiert und es folgten hohe Umsatzzahlen für HermanMiller und auch weitere Konkurrenzprodukte von diversen Büromöbelherstellern (Saval 2014: 215f).

2.3.3. Die Entstehung des Cubicle

Aus den oben beschriebenen Ausführungen wird ersichtlich, dass Robert Probst mit seinen Ideen, Erfindungen und Kreationen den Arbeitern in ihren Büros mehr Flexibilität, Individualisierung und Bewegungsfreiheit geben wollte (Ransmeier, o.J.). Doch nur wenige Jahre nach der Veröffentlichung des Action Office II kam es zu unvorhergesehenen Veränderungen. Die Trennwände wurden immer höher, so dass, Personen, die kleiner als 1,90 m groß waren über diese nicht mehr hinwegsehen konnte (Saval 2014: 217). Um mehr Mitarbeiter auf der gleichen Bürofläche unterzubringen und durch Flächeneffizienz kostenschonend zu agieren, wurde begonnen die Trennwände nicht mehr in den großzügiger anmutenden 120° Winkel aufzustellen, sondern in einem 90° Winkel. Dies ließ die Trennwände fortan wie Boxen wirken. Action Office, ein Konzept, welches ursprünglich für mehr Flexibilität sorgen sollte, schirmte die Mitarbeiter nun voneinander ab und verfrachtete sie in semi-private Boxen. Die, u.a. auch aus der Popculture, bekannten Cubicles waren geboren (Ransmeier, o.J.).

Ende der 1980er Jahre kam es in den USA zu einer wirtschaftlichen Rezession; Zwischen 1990 und 1992 verloren ca. 1,1 Million Arbeitnehmer in den USA ihren Job, viele von ihnen waren im mittleren Management tätig. Im Vergleich zu Ländern wie Deutschland und Japan hatte sich in Amerika das mittlere Management seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges so sehr vergrößert, dass dies zu einem eklatanten Kostenfaktor für die Unternehmen wurde. Ein weiterer großer Fixkostenpunkt eines jeden Unternehmens sind die Kosten für die Bürofläche. Um durch eine stärkere Flächenausnutzung die Büroflächen effizient zu besetzen, verloren viele Mitarbeiter, die bis zu diesem Zeitpunkt noch ein eigenes Büro hatten, ihr Einzelbüro und mussten fortan ebenso in einem Cubicle arbeiten. Durch die wirtschaftlich schwierigen Zeiten und den Umstand, dass viele Arbeitnehmer ihre Büros verloren und in Cubicles arbeiteten mussten, bekamen diese ein negative Konnotation. Die ursprüngliche, von Robert Probst initiierte, Idee der freien Bewegung am Arbeitsplatz und des erleichterten Austausches mit den Kollegen, war verloren gegangen und die Medien

porträtierten die Cubicles als fensterlos und trostlos. Die Tatsache, dass durch das Einsetzen von Cubicles in der Büroraumplanung Platz und somit Kosten gespart werden können, zeigt auch eine Studie aus dem Jahr 1997; diese besagte, dass in den 10 Jahren zwischen Mitte der 1980er Jahre und der Mitte der 1990er Jahre, die Cubicles um 25-50% verkleinert wurden (Saval 2014: 240ff). Ein im Jahr 2011 veröffentlichter Zeitungsartikel des Time Magazine zeigte auf, dass diese Entwicklung nicht vor der 2000er Wende stoppte. Während im Jahr 1994 in Amerika die durchschnittliche Größe eines Cubicles ca. 8,3 m² betrug, betrug diese im Jahr 2010 nur noch ca. 6,9 m² (Friedman, 2011).

Auch heute gibt es, vor allem in den Vereinigten Staaten von Amerika, noch viele Firmen bzw. Organisationen, die auf den Einsatz von Cubicles in den Büroflächen vertrauen. In einem erst 2019 veröffentlichten Artikel der New York Times beschreibt Journalistin Katie Honan, wie die Stadt New York City ihre Regularien bezüglich der Größe der Cubicles für die knapp über 300.000 Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes der Stadt veränderte. Um Büroflächen einzusparen und dadurch Kosten zu sparen wurde die Größe der Cubicles von ca. 4,5 m² auf ca. 3,2 m² reduziert. Um dennoch ein moderner Arbeitsplatz zu sein, wurde dafür mehr Fläche für Gemeinschaftsräume und Telefonräume eingeplant (Honan 2019). Die aktuelle Berichterstattung zum Thema Cubicles zeigt einerseits auf, dass auch in einer vermeintlichen *New World Of Work*-Ära (s. Kapitel 2.4) die Cubicles vor allem im nordamerikanischen Raum noch von hoher Bedeutung sind. Andererseits zeigt ein Blick auf die aktuelle Webseite von HermanMiller, dass das Action Office System in verschiedenen bzw. modernen Varianten auch heute noch produziert und verkauft wird.

2.4. *New World of Work* und das *Activity-Based Working* Konzept

In den vorherigen Kapiteln wurden die wichtigsten Arbeitsformen des vergangenen Jahrhunderts skizziert. Die Kapitel haben aufgezeigt, dass sich der Fokus von Managementtheorien und damit einhergehend die Arbeitsformen und die daraus resultierende Gestaltung der Büroräume kontinuierlich verändern. Während zu Zeiten Frederick Taylors der Mitarbeiter eine untergeordnete Rolle spielte und das Büro starr und hierarchisch aufgebaut war, sollen gem. moderner Arbeitstheorien heutzutage flache Hierarchien und Flexibilität vorherrschen.

Weitreichende technologische Fortschritte um die Jahrtausendwende resultieren u.a. darin, dass der klassische *9-5 Job*, den Mitarbeiter an ihren Schreibtischen verbrachten, von einer *24/7* Erreichbarkeit, ermöglicht durch Mobiltelefone und

Laptop, durchbrochen wurde. Durch diese Möglichkeiten war es fortan denkbar und auch machbar seine Arbeit auch außerhalb des Büros zu verrichten. Wie auch schon in den 1960er Jahren zu Zeiten Robert Propsts und des Action Office, spielen Wissensarbeiter auch heute eine wichtige Rolle. Heutzutage wird der Wissensarbeiter, durch den Transfer von Wissen durch informelle und formelle Kommunikation, sowie soziale Interaktion mit anderen gepaart mit moderner Kommunikationstechnologie definiert. Durch moderne Kommunikationstechnologien haben die Wissensarbeiter von heute mehr Freiheit in ihren Entscheidungen, von wo und wie sie arbeiten (Steiner 2005: 7). Die Arbeitsform, die seit mittlerweile etwas über zwei Jahrzehnten verstärkt eine große Rolle spielt, in Österreich z.B.: stark spürbar erst seit einigen wenigen Jahren, ist flexibles Arbeiten – in Österreich zumeist *New World of Work* genannt³.

Im folgenden Kapitel werden die Anfänge dieser Arbeitsform auf Basis einer intensiven Analyse der zugänglichen Literatur aufgezeigt. Des Weiteren sollen durch Studien und anderweitige Literatur, wie Dossiers und Webseiten, die praxisrelevanten Aspekte dieser Arbeitsform näher beleuchtet werden. *New World of Work* ist ein Sammelbegriff, unter den viele Teilaspekte subsumiert werden können. Um dem Leser eine einfachere Lesbarkeit und auch Struktur der Arbeit bieten zu können, wird zunächst auf den Ursprung des Konzeptes von *Activity-Based Working* eingegangen. Im weiteren Verlauf wird die weitere Entwicklung des Activity-Based Working über die letzten zwei Jahrzehnte analysiert.

Teleworking bzw. Homeoffice kann als ein Teil des Activity-Based Working Konzeptes verstanden werden. Auf Grund der Wichtigkeit dieses Teilaspektes für die vorliegende Arbeit wird dieser in einem gesonderten Kapitel noch genauer beleuchtet. Ähnliches gilt für die Themenbereiche Serviced Office Provider bzw. Coworking. Auch diese spielen im Activity-Based Working Konzept eine große Rolle, sollen aber auf Grund der Relevanz für die Büromärkte in dieser Arbeit ebenfalls separat analysiert werden.

³ In der, v.a. europäischen, Literatur wird diese Form des Arbeitens oft als *New Ways of Working* bezeichnet. Der Begriff wurde vom niederländischen Unternehmensberater Erik Veldhoen geprägt. Um den Lesefluss zu erleichtern wird in dieser Arbeit der Begriff *New World of Work* für jegliche Synonyme verwendet.

2.4.1. Activity-Based Working Konzept – Die Anfänge

Erik Veldhoen ist ein niederländischer Unternehmensberater, der Mitte der 1990er Jahre in den Niederlanden mit einem neuen Bürokonzept für Aufsehen sorgte. Während sein Projekt mit der niederländischen Versicherungsfirma Interpolis in Tilburg oftmals als Pionierprojekt für New World of Work bzw. Activity-Based Workplaces genannt wird, stellte Veldhoen in einem Gespräch mit dem *Facility Management Magazine* in 2011 klar, dass das eigentliche Pionierprojekt bereits 1991 gemeinsam mit der Polizei in der niederländischen Region Süd-Limburg stattfand. Der damalige Chef der Polizei erkannte, dass es durch einen fehlerhaften Grundriss der einzelnen Polizeistationen immer wieder zu Problemen kam; z.B.: wurden Verdächtige und Opfer nicht getrennt empfangen, sondern hatten dieselben Wege innerhalb einer Station zu durchlaufen und dies führte immer wieder zu Zwischenfällen. Zusätzlich kam es zu einer regionalen Entscheidung, dass Polizisten mehr Zeit auf den Straßen verbringen sollten als in den Stationen bzw. in ihren Büros. Dies war für Veldhoen und den Polizeichef ein Zeichen, um mit der Umstrukturierung der Polizeistationen zu beginnen. Durch die Vorgabe, dass Polizisten weniger Zeit in den Stationen verbringen sollten, erkannte Veldhoen, dass wesentlich weniger Arbeitsplätze benötigt werden. Des Weiteren beobachtete er, wie die existierenden Grundrisse auch während der Arbeit der Polizisten zu Problemen führten. Während z.B.: ein Polizist ein schwieriges Gespräch führte, unterhielten und scherzten zwei weitere Polizisten im selben Raum und störten so den Kollegen bei der Arbeit. Veldhoen führte auf Basis dieser Beobachtungen einen Grundriss ein, der verschiedene Zonen für verschiedene Tätigkeiten berücksichtigte. Damit entstanden die ersten Büros, deren Grundrisse auf verschiedenen Aktivitäten basierten. Durch die Neuzonierung des Grundrisses konnte bei den neuen Büros eine Flächenreduktion von ca. 40% erzielt werden (Visser-De Boer 2011: 1ff).

Activity-Based Working Konzept – Interpolis Headquarter in Tilburg

Erik Veldhoen und seine Firma Veldhoen+Company erlangten mit der Neugestaltung des Firmensitzes der Firma Interpolis (eine niederländische Versicherung) ihren Bekanntheitsgrad; die Berater der Strategieberaterfirma M.O.O.CON benannten dieses Projekt in ihrem 2015 erschienenen Dossier „*schon fast eine Pilgerstätte*“ (M.O.O.CON 2015: 30).

Die Versicherung war in den 1980er Jahren auf acht verschiedenen Standorten aufgeteilt und wollte diese in einer Firmenzentrale zentralisieren (M.O.O.CON 2015:

30). Mit der Unterstützung von Veldhoen+Company wurde die Interpolis Versicherung 1996 die erste Organisation in den Niederlanden, die das Konzept des Activity-Based-Workplaces einführte (Veldhoen+Company, Autor unbekannt, A two part(y) revolution).

Im Zuge der Konsolidierung der Standorte war die Herangehensweise für die Arbeitsplatzgestaltung im neuen Headquarter der Versicherung eigentlich eine traditionelle. Der Vorstand war ursprünglich von der Idee eine flexible Arbeitsweise zu implementieren nicht überzeugt, bis Veldhoen, welcher vom zuständigen Projektteam als externer Berater engagiert wurde, folgende Argumente lieferte. Mit einem Umstieg auf eine flexible Arbeitsweise könnte die Firma

- sich von seinen Mitbewerbern unterscheiden,
- eine höhere Kundenorientierung bezeugen und
- sich als Firma positionieren, die sich auf das Lösen von Problemen fokussiert.

Zusätzlich wurden innerhalb des Konzerns Umfragen durchgeführt, die erheben sollten, wie hoch die Arbeitsplatzauslastung an einem durchschnittlichen Arbeitsplatz ist. Dabei wurde festgestellt, wie unterschiedlich einzelne Abteilungen ihre Arbeitsplätze nutzten. Während die Mitarbeiter des Call Centers ca. 80% eines durchschnittlichen Arbeitstages an ihrem Schreibtisch verbrachten, betrug der Wert bei den Mitarbeitern des Facility Management ca. 30% und bei den Mitarbeitern der Public-Relation Abteilung nur 10%.

Als schließlich der Vorstand seine Freigabe für die Implementierung eines flexiblen Bürokonzeptes gab, wurde als nächster Schritt mit ausgewählten Mitarbeitern ein Pilotprojekt mit folgenden Hauptaspekten eingeführt:

- Das Mitarbeiter-zu-Arbeitsplatz Verhältnis (*Desk Ratio*) betrug nunmehr 1,25 (für zehn Mitarbeiter standen acht Arbeitsplätze zur Verfügung) → *Shared Desks*
- Die Mitarbeiter hatten die Möglichkeit ab sofort auch von zu Hause aus zu arbeiten, wenn dies für die Mitarbeiter und das Team passend war → *Homeoffice*
- Mitarbeiter, die fortan ihre Arbeit nun weniger vor Ort im Büro verrichteten, konnten auf Springer Arbeitsplätze ausweichen → *Hot Desks*

Nach der Pilotprojektphase, welche sechs Monate andauerte, und einer Feedbackrunde mit den teilnehmenden Mitarbeitern, wurde ein ganzes Stockwerk (400 Mitarbeiter) im Headquarter basierend auf dem neuen, flexiblen Arbeitskonzept umgebaut. Der Rest des bestehenden Gebäudes wurde im weiteren Verlauf ebenfalls auf das neue Konzept adaptiert und Ende 1996 arbeiteten bereits alle Mitarbeiter der

Versicherung in der neuen, flexiblen Arbeitsumgebung. Aufgrund steigender Mitarbeiterzahlen wurde 1998 ein zweites Gebäude mit einer Nett Nutzfläche von 37.000 m² am Standort in Tilburg gebaut – dieses wurde bereits von Anfang an auf Basis des flexiblen Bürokonzeptes ausgebaut. Unter anderem wurde die Breite des Gebäudes auf 12,6 m angepasst, da festgestellt wurde, dass die Breite des 1. Bauteils mit 12,0 m eher für traditionelle Bürokonzepte passend war und nicht für flexible, offene Raumgestaltungen. Eine weitere Änderung, die im 2. Bauteil vorgenommen wurde, war eine Doppelboden Konstruktion, um mehr Flexibilität und auch die Nutzung von Voice over IP zu ermöglichen⁴ (Advanced Workplace Association & british council for offices o.J: 2ff).

Die flexible Bürofläche war in 40 Bereiche mit je ca. 45 Arbeitsplätzen (*non dedicated desks*) aufgeteilt. Das ursprüngliche Mitarbeiter zu Arbeitsplatz Verhältnis von 1,25 wurde auf 1,5 erhöht, da Mitarbeiter vermehrt das Homeoffice oder Allgemeinbereiche im Headquarter nutzten. Interpolis implementierte folgende unterschiedliche Arbeitsplatzbereiche in ihrem Headquarter

- Arbeitsplätze im Open Space Bereich, teilweise mit höhenverstellbaren Tischen
- Abgeschlossene, einzelne Arbeitsplätze (*cockpit rooms*), welche für kollaboratives Arbeiten als auch für Konzentrationsarbeit genutzt werden konnte
- Offene Meeting Bereich
- Formelle Besprechungsräume
- Lounge Areas: kleine abgeschlossene Einheiten mit niedrigem und informellem Mobiliar.

Durch die non-dedicated Tischregelung hatten Mitarbeiter auch keine Möglichkeiten mehr Unterlagen⁵ und persönliche Gegenstände zu lagern, daher verfügte jeder Mitarbeiter über einen eigenen Spind. Eine Clear Desk Policy wurde eingeführt, aber nicht überwacht (Advanced Workplace Association & british council for offices o.J: 2ff).

Um herauszufinden, wie Interpolis zum Zeitpunkt heute arbeitet, hat die Autorin der vorliegenden Masterthese den Versuch gestartet über Social Media einen Kontakt zu Interpolis zu erhalten. Im Jänner 2021 konnte ein Gespräch über die Facebook Seite

⁴ Da nicht mehr jeder Mitarbeiter über einen ihm zugeordneten Arbeitsplatz verfügte und Mobiltelefone Ende der 1990er Jahre noch nicht ein weit verbreitetes Standardgerät waren, gab es ursprünglich im 1. Bauteil Mobiltelefone für die exklusive Nutzung im Büro.

⁵ Sofern es diese noch gab. Mit Umstieg auf die flexible Arbeitswelt wurde auch Papier um bis zu 80% reduziert.

von Interpolis gestartet werden. Nach Aussage des Facebook Seiten Managers von Interpolis, haben die Mitarbeiter weiterhin eine flexible Arbeitsumgebung und können selber entscheiden an welcher Art von Arbeitsplatz sie ihre Tätigkeiten verrichten möchten. Das Konzept des Shared Desks, welches laut Literatur Recherche eingeführt wurde, kommt dem Facebook Seiten Manager nicht bekannt vor. Hier vermutet die Autorin, dass derjenige sich mit der Materie nicht ausführlich auskennt. Der Facebook Seiten Manager hat die Autorin darüber informiert, dass seit Ausbruch der Covid-19 Pandemie im März 2020 alle Mitarbeiter aus dem Homeoffice arbeiten (s. Anhang 1).

2.4.2. Activity-Based Working Konzept – Die weitere Entwicklung

Dass Erik Veldhoen mit den – für die damalige Zeit – innovativen Bürokonzepten bereits Mitte bzw. Ende der 1990er Jahren grundsätzlich am richtigen Weg war, zeigt u.a. ein Paper von Jon Steiner aus dem Jahr 2005. In diesem zitiert er eine DEGW Studie aus dem Jahr 2004, welche in Kooperation mit 20 europäischen Unternehmen und insgesamt ca. 250.000 Mitarbeitern durchgeführt wurde⁶. In dieser Studie wurden folgende vier Schlüsselthemen identifiziert, die von 2004 aus gesehen für die Zukunft des Büros innerhalb der darauffolgenden fünf Jahre entscheidend sein werden:

- Arbeitsplatzumgebung: Laut Studienergebnissen wird erwartet, dass die Hälfte der Angestellten auf Grund von mehr Flexibilität am Arbeitsplatz zukünftig zeitweise ihre Arbeit nicht mehr am Arbeitsplatz verrichten werden. Schätzungen der Studie erwarten, dass ca. 45% der Angestellten zumindest einen Tag in der Woche aus dem Homeoffice arbeiten werden und ca. ein Drittel der Angestellten keinen zugewiesenen Arbeitsplatz im Büro haben werden.
- Einzelarbeitsplätze: Erwartungen der Studie sind, dass Einzelarbeitsplätze zunehmend kleiner werden und auch der, für Einzelarbeitsplätze, genutzte Anteil in den Büros reduziert wird.
- Gruppenarbeitsplätze: Konträr zu den Einzelarbeitsplätzen, wird erwartet, dass der Flächenanteil in Büros für Gruppenarbeitszonen zunehmen wird.
- Technologie: Es wird erwartet, dass die fortschrittliche Technologie zur kollaborativen Arbeit und Vernetzung untereinander beitragen wird, sowie auch Technologie bereitgestellt wird, um von anderen Orten auf das Firmennetz zugreifen zu können (Steiner 2005: 7f).

⁶ Trotz intensiver Recherche war es der Autorin nicht möglich die Originalfassung der Studie zu erhalten.

Die von Veldhoen+Company bei Interpolis implementierte flexible Arbeitsumgebung und auch die, in der DEWG Studie aus dem Jahr 2004 beschriebenen Hypothesen für die Arbeitswelt der Zukunft, finden heute im *New World of Work* im Rahmen des Activity-Based Workplaces bzw. des Activity-Based Working Konzeptes ihren Einfluss.

Activity-Based Working ist ein Konzept, welches auf Überlegungen aufbaut, dass Mitarbeiter nicht mehr zwingend über ihren eigenen zugewiesenen Arbeitsplatz verfügen. Mitarbeiter sollen durch die Einführung von sog. Activity-Based Workplaces die Freiheiten erhalten, je nach ihren gegenwärtigen Tätigkeiten, über den jeweils dafür passenden Arbeitsplatz zu verfügen. Eine der Grundideen hinter Activity-Based Working ist, dass durch die Flexibilität und Verschiedenheit der Arbeitsplätze Mitarbeiter eine höhere Produktivität vorweisen, da sie je nach Tätigkeit den idealen Arbeitsplatz geboten bekommen. In einer Bürofläche, die auf das Activity-Based Working Konzept aufgebaut ist, sollen sich der Theorie nach, mehrere Arten von Arbeitsplätzen bzw. Zonen befinden, um den gewünschten Effekt zu erhalten (Murray 2019). Durch die Diversität an Arbeitsplätzen wie z.B.: nicht zugewiesene Arbeitsplätze im Open Space Bereich, geschlossene Räumlichkeiten für Konzentrationsarbeit oder kleine Teambesprechungen bis hin zu informellen und formellen Meeting Räumen soll nicht nur die Produktivität, sondern durch spontane Interaktionsmöglichkeiten unterschiedlicher und teamübergreifender Mitarbeiter auch die Arbeitsplatzzufriedenheit gesteigert werden (Zamani & Gum 2011: 236f).

Wie bereits erwähnt, ist ein Hauptaspekt des Activity-Based Working Konzeptes, dass Mitarbeiter zum Teil nicht mehr über Arbeitsplätze verfügen, die ihnen direkt zugeordnet werden können. In einem nach klassischen und traditionellen Aspekten aufgebauten Büro beträgt das Mitarbeiter zu Arbeitsplatz Verhältnis 1:1; dies bedeutet, dass jedem Mitarbeiter ein Arbeitsplatz zugeordnet wird. In diversen wissenschaftlichen Papers, denen Studien in Firmen zugrunde liegen, und auch in Umfragen großer Immobilienberatungsunternehmen, wie z.B.: Jones Lang LaSalle (JLL), wird festgestellt, dass bei traditionellen Bürokonzepten die Arbeitsplätze und auch die Arbeitsflächen nicht zu 100% ausgenutzt werden (Wasmund & Brown 2019: 12; Kim et al. 2016: 203f). Im Rahmen des Occupancy Benchmarking Guides aus dem Jahr 2019, stellte JLL z.B.: fest, dass die Befragten weltweit durchschnittlich ca. 63% ihrer Bürofläche ausnutzten. Von diesen Firmen nutzen ca. 38% ihre Büroflächen 60% der Zeit aus, während nur 13% ihre Büroflächen mehr als 80% der

Zeit ausnutzen. Bei Activity-Based Working wird das Verhältnis, Mitarbeiter zu Arbeitsplatz, verändert, um dadurch eine höhere Flächeneffizienz zu erlangen und den Auslastungsgrad der Bürofläche zu erhöhen. Im Rahmen des 2019 Occupancy Benchmarking Guides von JLL, gaben Firmen, die einen höheren Auslastungsgrad der Arbeitsplätze haben, als die restlichen Befragten, an, dass sie dies durch eine Umstellung von klassischen Bürokonzepten mit zugeordneten Arbeitsplätzen auf ein Activity-Based Working Konzept geschafft haben (Wasmund & Brown 2019: 12).

In einer australischen Studie aus dem Jahr 2016 wurden im Zeitraum 2012-2014 Mitarbeiter aus 20 verschiedenen Bürogebäuden zu ihrer Arbeitsumgebung befragt. 96% der Teilnehmer waren Angestellte in Büros mit Open Space Konzepten – 55,8% der Teilnehmer haben zum Zeitpunkt der Studie in einem Büro gearbeitet, welches Activity-Based Workplaces nutzte, und ca. 44% in traditionellen Bürokonzepten mit zugeordneten Arbeitsplätzen. Im Rahmen der Studie wurde festgestellt, dass die Fläche für einen Einzelarbeitsplatz in Büros nach klassischen Konzepten ca. 7,3 m² betrug und in Büros nach Activity-Based Working Konzepten nur noch 4,3 m². In Büros mit Activity-Based Working Konzepten gab es zum Ausgleich einen höheren Anteil an Allgemeinflächen, die ebenfalls als Arbeitsplatz dienen können, wie z.B.: Lounge u. Pausenbereiche. Gemäß Definition des Activity-Based Working Konzeptes, ist es auch angedacht, dass Mitarbeiter ihre Arbeit von überall verrichten können. Allerdings haben die Befragten in der Studie angegeben, dass ihnen an den alternativen Arbeitsplätzen oftmals die richtige Ausstattung, wie höhenverstellbare Sessel und externe Bildschirme, fehlen (Kim et al. 2016: 205ff). Eine Studie mit vier Firmen aus den Niederlanden, die in ihren Büroflächen ein Activity-Based Working Konzept verfolgen, hat zu dem Ergebnis geführt, dass die Ergonomie des Arbeitsplatzes für 82% der Befragten von hoher Wichtigkeit ist, und sie die Einstellungen des jeweiligen Arbeitsplatzes gem. ihren Wünschen verändern, bevor sie mit ihrer Arbeit beginnen (Appel-Meulenbrock 2011: 129). Dies kann, ähnlich zur Studie von Kim et al. (2016), insofern interpretiert werden, dass Arbeitsplätze, die keine ergonomischen Einstellungsmöglichkeiten bieten, weniger häufig bevorzugt und benutzt werden als Arbeitsplätze, die ergonomisch besser ausgestattet sind.

Im Allgemeinen kann grob davon ausgegangen werden, dass bei Firmen, die ein Activity-Based Working Konzept implementiert haben, die Praxis der Büronutzung nicht komplett mit der theoretischen Ausnutzung vieler verschiedenen Arbeitsplätze übereinstimmt. Appel-Meulenbrock (2011) stellte fest, dass 37% der Befragten pro

Woche durchschnittlich nur zwei verschiedene Arten von Arbeitsplätzen benutzen (Appel-Meulenbrock 2011: 128). In der Studie von Zamani & Gum (2019) nutzten knapp 48% der Befragten hauptsächlich einen Arbeitsplatz und nur zwischenzeitlich andere (Zamani & Gum 2019: 242). Auch die Befragten in der Studie von Kim et al. (2016) gaben an, dass an Tagen, an denen die Büros gut besucht sind, zu wenige passende Arbeitsplätze für ihre Tätigkeiten vorhanden sind und sie auf weniger gut ausgestattete Arbeitsplätze ausweichen müssen (Kim et al. 2016: 207ff).

Die Strategieberater der M.O.O.CON haben in einer Aussendung zum Thema Activity-Based Working im Jahr 2012 daher auch darauf hingewiesen, dass sich unter den Mitarbeitern eines Unternehmens unterschiedliche Arbeitstypen mit unterschiedlichen Verhaltens- u. Aktivitätsmustern befinden. Manche Mitarbeiter, die zum Großteil Einzelarbeit verrichten, verbringen auch mehr Zeit an ein und demselben Arbeitsplatz (Bsp.: Buchhaltung oder Assistenz). Im Gegenteil dazu gibt es auch Mitarbeiter, die überwiegend unterwegs sind oder ihre Zeit in internen und externen Besprechungen und dafür weniger Zeit an einem Arbeitsplatz verbringen (Bsp.: Key Account Manager). Die Berücksichtigung unterschiedlicher Arbeitstypen ist wichtig und muss auch bei der Implementierung eines Activity-Based Working Konzeptes berücksichtigt werden (M.O.O.CON 2012). Die Literatur ist sich hierbei einig, dass bei Büros, die auf Activity-Based Workplaces aufgebaut sind, eine gut überlegte und ausreichende Mischung aus Open Space Arbeitsplätzen, geschlossenen Einzelarbeitsplätzen, geschlossenen Teamarbeitsplätzen und Allgemeinflächen implementiert werden sollte, um Mitarbeiterzufriedenheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten (M.O.O.CON 2012; Appel-Meulenbrock 2011; Zamani & Gum 2019).

Da in einem nach dem Activity-Based Working Konzept aufgebauten Bürogrundriss keine dezidierten, abgeschlossenen Teambüros oder ähnliches vorgesehen sind, stellt sich auch die Frage, ob und wie gut die Kommunikation und Kollaboration innerhalb der Teams in einem Activity-Based Workplace funktioniert. Auch in diesem Aspekt kommt die vorliegende Literatur zu ähnlichen Schlussfolgerungen. Mitarbeiter geben in Umfragen öfters an, dass die Kommunikation innerhalb des Teams unter dem flexiblen Arbeitskonzept leidet, es schwierig ist die Teamkollegen im Büro zu finden und es auch zu wenig Rückzugsmöglichkeiten für Teambesprechungen gibt (Zamani & Gum 2019; Kim et al. 2016). Sogenannte Nachbarschaften bzw. *Homebases* (im engl. auch *neighbourhoods* oder *office neighbourhoods* genannt) können hier zu einer höheren Arbeitsplatzzufriedenheit und damit wieder zu einer

höheren Produktivität führen. Durch die Implementierung von Homebases in das Activity-Based Working Konzept können das Gemeinschaftsgefüge und auch das Vertrautheitsgefühl gesteigert werden. Auch wenn die Mitarbeiter nicht mehr über einen ihnen zugeordneten Arbeitsplatz verfügen, kehren sie doch in eine vertraute Umgebung zurück und können sich so auch einfacher mit ihren Teamkollegen austauschen. So wird dem negativen Effekt der Entfremdung, der bei der Verwendung von Hot Desks im Activity-Based Working oftmals eintritt, entgegengewirkt (Elmiger & Pistauer 2017: 260f; Kim et al. 2016: 211ff). Zamani & Gum (2019) konnten beispielsweise in ihrer Studie beobachten, wie Teams auf Grund von nicht vorhandenen Strukturen wie Nachbarschaften, diese selber bildeten. Um die Zusammenarbeit mit ihrem Team nicht zu erschweren, in dem die Kollegen gesucht werden müssen, starteten die Mitarbeiter des, an der Studie teilnehmenden, Konzerns, dieselben Arbeitsplätze zu besetzen (Zamani & Gum 2019: 245). Die Ausbildung von Homebases innerhalb einer offenen und flexiblen Arbeitsumgebung ist keine neue Erscheinung unter den Bürokonzepten. Diesen Ansatz verfolgten die Brüder Schnelle und ihr Quickborner Team bereits Mitte des 20. Jahrhunderts bei der Erfindung der Bürolandschaft (s. Kapitel 2.2.) Die Abbildung 7 zeigt beispielhaft den Grundriss eines Büros nach Activity-Based Working Konzeptes mit der Ausbildung von Homebases unter Berücksichtigung von offenen Arbeitsplätzen und geschlossenen Einzel- oder Meetingräumen.



Abbildung 7: Activity-Based Working Konzept unter Berücksichtigung von Homebases
Quelle: Elmiger & Pistauer, 2017, S. 262

Der Grundriss zeigt eine effiziente Flächenausnutzbarkeit durch Activity-Based Workplaces im Open Space Bereich. Durch die Bildung von Homebases (Nachbarschaften) und auch den verschiedenen großen geschlossenen Rückzugsmöglichkeiten, welche teilweise auch den einzelnen Nachbarschaften direkt zugeordnet sind (*bookable via neighbourhood*), können die in der Literatur beschriebenen Nachteile des Activity-Based Working Konzeptes ausgeglichen werden.

Im vorherigen Kapitel wurden die Historie sowie auch die Merkmale des ersten Büros in den Niederlanden, in welchem das Konzept des Activity-Based-Workplaces eingeführt wurde (Veldhoen+Company, Autor unbekannt, A two part(y) revolution), herausgearbeitet. Wie aus dem aktuellen Kapitel erkennbar, ist das Konzept des Activity-Based-Working mittlerweile weit verbreitet. Aus diesem Grund sollen an dieser Stelle im Rahmen der Weiterentwicklung des Activity-Based-Working Konzeptes auf zwei bekannte Standorte, die auf dieser Form des Arbeitens aufgebaut wurden, näher eingegangen werden. Einer dieser Standorte ist das Bürogebäude *The Edge* in der niederländischen Hauptstadt Amsterdam. Der andere ist die Firmenzentrale der Erste Bank und deren Tochtergesellschaften, der eigens erbaute *Erste Campus* in der österreichischen Hauptstadt Wien.

The Edge

The Edge ist ein Bürogebäude in Amsterdam, die Niederlande, welches von dem britischen Architekturbüro PLP Architecture entworfen wurde. The Edge wurde von einem niederländischen Projektentwickler, OVG Real Estate, gemeinsam mit dem Hauptmieter, der Beratungsfirma Deloitte, umgesetzt (Baumann 2019). AKD, Henkel, Sandvik und Edelman sind die weiteren Mieter des über 40.000 m² großen Bürokomplexes, der Ende 2014 fertiggestellt wurde (EDGE o.J. The Edge). Deloitte wollte mit dem neuen Standort die, bis zu diesem Zeitpunkt auf mehrere Gebäude verteilten, Mitarbeiter auf einen Standort zusammenziehen und ein Smart Building generieren, das als Katalysator für Deloitte in das digitale Zeitalter diene. Mit einem BREEAM Rating von 98,3% hat The Edge das höchste Rating erhalten, das bis dato jemals an ein Bürogebäude vergeben wurde. Das Bürogebäude nutzt um 70% weniger Elektrizität als vergleichbare andere Bürogebäude und am Dach und auf der südseitigen Fassade wurde unter den europäischen Bürogebäuden die größte Anzahl an Solarpaneelen angebracht (BREEAM o.J. The Edge, Amsterdam).

Deloitte hat am Standort The Edge ein Activity-Based Working Konzept implementiert. Keiner der 2.500 Mitarbeiter, inklusive der Führungskräfte, verfügt über einen eigenen Arbeitsplatz. Mitarbeiter können je nach Notwendigkeit, Wunsch bzw. eigenen Vorlieben ihren Arbeitsplatz flexibel auswählen (Claessens & Stol 2020). Ein Viertel der gesamten Fläche wird nicht für Arbeitsplätze genutzt, sondern als Meetingzonen um das Gemeinschaftsgefühl hervorzuheben und zu stärken. Durch das von Deloitte implementierte Activity-Based-Working Konzept verfügen die 2.500 Mitarbeiter insgesamt nur über 1.000 Arbeitsplätze. Dies entspricht einem Mitarbeiter zu Arbeitsplatz Verhältnis von 2,5. Da Mitarbeiter durch das eingeführte Shared Desk Prinzip ihre persönlichen Gegenstände nicht an den Arbeitsplätzen aufbewahren können, werden den Mitarbeitern Spinde zur Verfügung gestellt. Doch auch hier möchte Deloitte die Mitarbeiter dazu bringen, nicht jeden Tag denselben Spind zu verwenden. Ein Teil des New World of Work Konzeptes soll Mitarbeiter dazu bringen aus Gewohnheiten auszubrechen (Randall 2015). Durch die eigens implementierte App für Smartphones ist jeder Mitarbeiter direkt mit dem Gebäude verbunden. Die App unterstützt die Mitarbeiter bei der Suche nach freien Arbeitsplätzen, freien Garagenstellplätzen oder meldet Störungen und Probleme direkt an das Facility Management. The Edge verfügt des Weiteren über 28.000 Sensoren, die aus der Nutzung des Gebäudes Daten generieren. Die Sensoren geben Informationen weiter hinsichtlich Nutzung der Spinde, Beleuchtung, Drucker, Arbeitsplätze, PKW-Stellplätze etc. Durch diese Daten kann Deloitte den Betrieb des Bürohauses laufend optimieren & erhält auf diese Weise auch ein direktes Feedback über die Arbeitsplatzumgebung (Claessens & Stol 2020). Das intelligente System des Gebäudes geht sogar so weit, dass die App weiß, welcher Mitarbeiter welche bevorzugten Einstellungen für Beleuchtung und Raumtemperatur hat (Randall 2015). Werden Teile des Bürogebäudes an manchen Tagen nicht genutzt, werden die Systeme für Heizung, Kühlung und Beleuchtung automatisch heruntergefahren und auch die Reinigung wird darüber informiert. Auf diese Weise können Kosten im Hinblick auf Reinigung und Energie gespart werden (CBRE o.J. The Edge Case Study).

Erste Campus

Der Erste Campus wurde zwischen den Jahren 2008 und 2015 (ÖGFA 2015) als Teil des Quartier Belvedere in der Nähe des Hauptbahnhofs Wien gebaut (Erste Group o.J. Erste Campus). Der Campus wird seit 2016 von der Erste Bank sowie deren Tochtergesellschaften als Headquarter genutzt. Davor waren die jeweiligen

Gesellschaften auf insgesamt 26 dezentrale Standorte in Wien verteilt (Weiss & Gnesda 2017: 171f). Für das Design bzw. die Architektur zeichnet das Wiener Architekturbüro Henke Schreieck Architekten ZT GmbH verantwortlich. Auftraggeber war die Erste Group Bank AG und Projektentwickler die Erste Group Immorent AG. Der Erste Campus umfasst ca. 117.000 m² oberirdische Bruttogeschosßfläche und ca. 600 Stellplätze (Erste Group o.J. Erste Campus).

2011 wurden die ersten Entwürfe für das geplante Arbeitsplatzkonzept am Campus Peter Weiss, damaliger stellvertretender CIO der Erste Bank, vorgelegt. Das Konzept umfasste eine weitläufige Open Space Nutzung ohne Wohlfühlcharakter. Weiss war von diesen Überlegungen nicht begeistert und befasste sich fortan intensiv mit dem Konzept des New World of Work um ein, seiner Ansicht nach für die Bank, besseres Konzept zu finden. Weiss war der Meinung, dass die Bank diesen Standortwechsel und die damit einhergehende Zentralisierung der Organisationseinheiten nutzen sollte, den Anforderungen aller Generationen, die in der Erste Bank tätig sind, gerecht zu werden. Weiss wurde im weiteren Verlauf beauftragt ein neues Arbeitsplatzkonzept für den Campus auf Basis der Erkenntnisse von New World of Work zu entwickeln. Sein Team und er besuchten als nächsten Schritt einerseits Unternehmen in Österreich, die bereits ein New World of Work Arbeitsplatzkonzept implementiert hatten, wie z.B.: Microsoft. Da die Arbeitsweise von Technologieunternehmen sich zu der Arbeitsweise einer Bank teilweise stark unterscheidet, besuchte das Team auch internationale Standorte von Unternehmen innerhalb der Branche, wie z.B. die Rabobank in Utrecht (Niederlande) (Weiss & Gnesda 2017: 173f).

Bei der Umsetzung der neuen Arbeitswelt wurden im Vorfeld im Rahmen des Change Management Prozesses Mitarbeiter und Führungskräfte aller Hierarchieebenen miteinbezogen. Während in einer traditionellen Arbeitsplatzgestaltung Führungskräfte oftmals Einzelbüros erhalten und die Größe dieser Büros als Definition für den eigenen Wert bzw. Macht herangezogen wird, wurden im Zuge der Umstellung auf ein flexibles Arbeitsplatzkonzept alle Einzelbüros aufgelassen. Kein Mitarbeiter, ob Führungsposition oder nicht, verfügt am Campus über ein Einzelbüro. Dieses Vorgehen wurde bis zur Vorstandsebene angewendet; auch der Vorstand teilt sich gemeinsam mit den Assistentinnen ein Großraumbüro. Um im Zuge des Umstiegs den Mitarbeitern Sorgen und Ängste zu nehmen bzw. auf Gerüchte zu reagieren, wurde der Prozess von der Erste Bank mit Seminaren und Trainings begleitet. Vor dem Umzug im Jahr 2016 wurde an einem der alten Standorte eine 1.000 m² große Fläche gemäß dem neuen Arbeitsplatzkonzept umgebaut und 100 Mitarbeiter bereits

2014 dorthin versetzt. Aus diesem Pilotprojekt konnten die positiven und negativen Erfahrungen gesammelt und bei der Umsetzung am Campus berücksichtigt werden (Weiss & Gnesda 2017: 171ff). Der Slogan der Erste Bank im Bezug auf die neue Arbeitsplatzgestaltung lautete „*Unser neue Zusammenarbeitsplatz*“ (Weiss & Gnesda 2017: 182). Bei der Implementierung des neuen Arbeitsplatzkonzeptes mussten die, von Banken verpflichtend einzuhaltenden, Sicherheitsbestimmungen berücksichtigt werden. Um dennoch das Ziel eines New World of Work Konzeptes zu erreichen – u.a. Steigerung der Innovation durch spontane Interaktion –, schuf die erste Bank sog. Homebases. Die Homebases sind jeweiligen Einheiten fix zugeordnet, aber innerhalb dieser Homebases haben Mitarbeiter die Flexibilität ihren Arbeitsplatz frei auszuwählen. Ein Shared Desk Prinzip wurde implementiert und es wird mit einem Arbeitsplatz zu Mitarbeiter Verhältnis von 0,8 gearbeitet. Die Arbeitsplätze wurden in drei verschiedene Arbeitsplatzkategorien eingeteilt: Standard, Fokus und Team – die Arbeitsplätze verfügen u.a. über unterschiedliches Mobiliar und technische Ausstattung. Zusätzlich gibt es eine Vielzahl an temporären Besprechungszonen (innerhalb und außerhalb der jeweiligen Homebase), temporären Arbeitsplätzen (*Hot Desks*) und Rückzugszonen. Die diversen Restaurants am Campus Gelände als auch die hausinterne Kantine können und sollen nicht nur zum Mittagessen genutzt werden, sondern auch in den Zeiten davor und danach für informelle Meetings (Weiss & Gnesda 2017: 178ff).

Exkurs – Arbeitsplatznutzung in Österreich und Deutschland

Die meiste Literatur zum Thema Activity-Based Working und welche positiven und negativen Erfahrungen Firmen mit der neuen Arbeitsform gemacht haben, stammt aus englischsprachigen Ländern. Im Zuge dessen war es der Autorin, während der Verfassung der vorliegenden Arbeit, wichtig herauszufinden, wie die Büronutzung der deutschsprachigen Arbeitswelt lt. Umfragen aussieht. Wie auch die englischsprachige Literatur nilden deutsche Studien selbstverständlich nicht die Gesamtheit des Marktes, dennoch soll dieser Exkurs einen kurzen Einblick in die Arbeitsplatznutzung in Österreich und Deutschland bieten.

In einer 2016 publizierten Studie der HMP Beratungs GmbH gaben 55% der Befragten an, dass sie in hierarchisch oder sehr hierarchisch geführten Unternehmen tätig sind. 38% der Befragten verfügen über einen Einzelarbeitsplatz in einem kleinen Büro, während nur 10% der Befragten ihren Arbeitsplatz in einem Open Space Büro haben. Die Befragten verbringen darüber hinaus durchschnittlich 48% ihrer Zeit an

ihrem individuellen Arbeitsplatz im Büro (HMP Beratungs GmbH 2016: 13ff). In einer Deloitte Österreich Erhebung zum Thema Flexibles Arbeiten gaben 85% der Befragten an, dass physische Anwesenheit weiterhin in ihren Unternehmen als sehr wichtig erachtet wird. Dieser hohe Prozentsatz zeigt, dass eine sinnvolle Implementierung von flexiblen Arbeitskonzept erschwert wird, wenn Anwesenheit zur Leistungsfeststellung herangezogen wird (Kellner et al. 2019: 5). Dennoch haben It. Deloitte knapp 60% der befragten Unternehmen ein Activity-Based Working Konzept implementiert (Kellner et al. 2019: 8). Eine von Statista durchgeführte Umfrage aus dem Jahr 2019 zeigt, dass nur knapp 31% der Befragten glauben, dass das Konzept des fixen Arbeitsplatzes durch Shared Desk Konzepte im Rahmen des Activity-Based Workplaces abgelöst wird. Im Gegensatz dazu sind ca. 65% der Befragten der Meinung, dass der fixe Arbeitsplatz weiterhin als klassisches Konzept bestehen bleibt (Statista 2020: 17).

Große Firmen in der Bundeshauptstadt Wien, die an ihren derzeitigen Standorten ein Activity-Based Working Konzept verfolgen, sind u.a.:

- L'ORÉAL am Standort *The Icon Vienna*
- Erste Bank am Standort *Erste Campus*
- Bank Austria am Standort *Austria Campus*
- Microsoft Austria am Standort *Euro Plaza*

Obwohl in Deutschland mit der Erfindung der Bürolandschaft durch die Brüder Schnelle und das Quickborner Team die offene Arbeitslandschaft ihren Ursprung hat, arbeiten nur ca. ein Viertel der deutschen Angestellten, gem. einer 2019 durchgeführten Studie des Architekturbüros Gensler in einem offenen Bürokonzept. Fast 50% der Befragten verbringen ihren Arbeitsalltag in Gruppenbüros mit 2-6 Kollegen (Gensler Research Institute 2019: 6). Obwohl nur ein Viertel der Befragten in einem offenen Bürokonzept arbeitet, würden sich von den restlichen Befragten ca. 50% für eine offene Arbeitsumgebung entscheiden, wenn sie sich ihre Arbeitsplatzgestaltung aussuchen könnten. Wenn in diesem Zusammenhang von offenen Arbeitsumgebungen gesprochen wird, sollen diese allerdings auch verfügbare Begegnungszonen und vielfältig nutzbare Räumlichkeiten enthalten, die einem modernen, offenen Bürokonzept entsprechen (Gensler Research Institute 2019: 8).

Die Abbildung 8 aus der Erhebung von Gensler im Jahr 2019 zeigt, dass über die Hälfte der Befragten eine offene Arbeitsumgebung als bestes Büronutzungskonzept

bewerten; allerdings sollen private Raumangebote verfügbar sein (Gensler Research Institute 2019: 9).

Dies deckt sich wiederum sehr gut mit den Aussagen der oben genannten Literatur, dass Activity-Based Working Konzepte gut funktionieren können, wenn eine richtige Mischung an offenen und geschlossenen Räumlichkeiten gegeben ist.

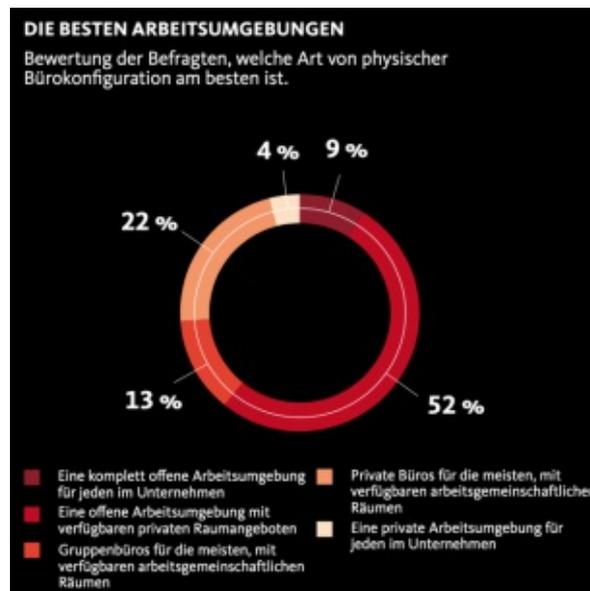


Abbildung 8: Die besten Arbeitsumgebungen
Quelle: Gensler Research Institute, 2019, S. 9

Homeoffice

Ein großer Aspekt des flexiblen Arbeitsstils New World of Work bzw. Activity-Based Working ist die Möglichkeit, dass Mitarbeiter ihre Arbeit auch von zu Hause oder anderen Standorten außerhalb des Büros verrichten können. Dies wird unter dem Sammelbegriff Telearbeit zusammengefasst. Auf Grund der hohen Bedeutung des Homeoffice für die vorliegende Arbeit wird in diesem Unterkapitel nur auf den Teilaspekt Homeoffice eingegangen. Durch die Erfindung des Personal Computers (PC) bzw. von mobilen Endgeräten, wie Mobiltelefon und Laptop, ist es in den vergangenen Jahrzehnten einfacher geworden, seinen Arbeitsplatz auch außerhalb der Büroräumlichkeiten einzurichten (Pfisterer et al. 2013: 9). In diesem Kapitel soll ein kurzer Überblick gegeben werden, wie sich die Nutzung des Homeoffice in den vergangenen Jahren verändert hat.

Bereits Ende der 1990er Jahre hat die zuvor genannte Versicherung Interpolis – Vorreiter im Bereich des flexiblen Arbeitens – Homeoffice implementiert, um einerseits ihren Mitarbeitern mehr Flexibilität zu bieten und andererseits, um dadurch

eine höhere Flächeneffizienz durch weniger Anwesenheit im Büro zu erzielen (Advanced Workplace Association & british council for offices o.J: 3). Eine von Deloitte Österreich im Jahr 2019 durchgeführte Studie zeigt, dass im Jahr 2019 97% der Unternehmen ihren Mitarbeitern Homeoffice ermöglichen – zum Vergleich: im Jahr 2017 waren dies noch 90%. Von den 97% gaben allerdings 38% an, dass Homeoffice nur bestimmten Personen vorbehalten ist. Im Vergleich zu einer Umfrage von 2017 zeigt sich, dass dieser Trend rückläufig ist, denn in 2017 waren es noch 47% der Unternehmen, die Homeoffice nur bestimmten Mitarbeitern ermöglichten. Eine weitere Erkenntnis der Studie ist, dass Mitarbeiter das Homeoffice nutzen können, ohne Gründe dafür liefern zu müssen - wie z.B.: lange Pendelzeiten (Kellner et al. 2019: 8f). In 38% der befragten Unternehmen gibt es gem. der Deloitte 2019 Studie Regeln für das mobile Arbeiten. Barbara Kellner, Managerin bei Deloitte Österreich und Mitverfasserin des Dossiers: *„Der Glaube, dass im Büro gearbeitet wird und zuhause nicht, ist nach wie vor tief verwurzelt.“* (Deloitte, Flexible Working, 2019: 10). Dennoch ist die Implementierung von Regeln im Homeoffice auch wichtig, da dadurch Grenzen zwischen dem Beruf und der Privatsphäre geschaffen werden können. Solche Grenzen sind wichtig, um auch im Homeoffice die Zufriedenheit und auch eine langfristige Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erreichen (Kellner et al. 2019: 9).

In der Literatur zu Activity-Based Working Konzepten gibt es unterschiedliche Erkenntnisse, wie Homeoffice im Zusammenhang mit Shared Arbeitsplätzen in Open Space Bereichen von den Mitarbeitern genutzt wird. Dass die oftmals negativen Aspekte des Activity-Based Working Konzeptes, wie z.B.: wenige Rückzugsräumlichkeiten für konzentriertes Arbeiten, sich auch auf das Homeoffice auswirken, zeigt z.B.: die Studie von Appel-Meulenbrock aus dem Jahr 2011. In der Studie habe 62% der Befragten angegeben, dass sie an stressigen Tagen das Homeoffice ihrem Arbeitsplatz im Open Space Bereich vorziehen, da sie sich im Homeoffice besser konzentrieren können (Appel-Meulenbrock, 2011: 128). Im Gegensatz dazu fanden z.B.: Autoren der Stanford University in einer insgesamt zwei Jahre andauernden Studie mit einem chinesischen Reisebüro heraus, dass zwar die Produktivität im Homeoffice teilweise höher ist, aber auch die Hälfte der beobachteten Mitarbeiter nach Beendigung des Experiments wieder ihren Arbeitsplatz im Büro bezogen, da ihnen die sozialen Kontakte fehlten (Bloom et al. 2015: 170).

Da in den Studien nicht die Hintergründe der einzelnen Entscheidungen (Arbeitsplatz vs. Homeoffice) herausgearbeitet werden, ist es demgemäß schwer eine allgemeine Aussage zu Homeoffice in Verbindung mit Activity-Based Workplace Konzepten zu

treffen. Es kann angenommen werden, dass bei ausreichenden Verfügbarkeiten von Rückzugsmöglichkeiten im Büro, auch der dort befindliche Arbeitsplatz für Konzentrationsarbeiten gerne genutzt wird. Dennoch spielen bei der Bevorzugung des Homeoffice auch eine Reihe an privaten bzw. persönlichen Umständen der Arbeitnehmer eine Rolle, wie z.B.: lange Pendelzeiten und Familie und Job (Bartz 2020: 8).

Wie sich der Aspekt des Homeoffice durch die Covid-19-Pandemie verändert hat und welche Auswirkungen eine verstärkte Homeoffice Nutzung auf die Büronutzung und die Büroimmobilienmärkte hat, wird in den nachfolgenden Kapiteln analysiert.

2.4.3. Coworking bzw. Serviced Office Anbieter

Im Rahmen des New World of Work Arbeitskonzeptes ist auch eine Berücksichtigung des Coworking Trends notwendig. Hinter Coworking steht das Grundprinzip, dass Menschen, wie z.B.: solche, die freiberuflich tätig sind oder Start-Up Gründer, die mobil arbeiten können, einen Ort, zusätzlich zu ihrem Arbeitsplatz zu Hause haben, an dem sie ihren beruflichen Tätigkeiten nachgehen können (Ionos 2019). Obwohl das Konzept des Coworking noch relativ neu ist (Ionos 2019), ist eine klare Definition des Coworking Nutzer genauso schwer zu fassen, wie eine Definition des Coworking an sich (Pohler 2011). In einem Gastbeitrag im online Magazin deskmag versucht die Autorin Nina Pohler eine konkrete Definition für das Konzept Coworking abzuleiten. Sie erläutert, dass Coworking sich weder auf Basis der Nutzer und deren beruflichen Hintergründen noch des Service Angebotes oder der Flächengröße des Coworking Spaces definieren lässt. Dafür sind die einzelnen Coworking Spaces zu individuell und zu unterschiedlich (Pohler 2011), immerhin gab es 2018 bereits über 18.000 Coworking Spaces mit über 1,6 Millionen Mitgliedern weltweit (deskmag 2019: 4). Pohler kommt schlussendlich zu folgender Definition für einen Coworking Space *„Jeder Arbeitsraum mit flexiblen Strukturen, der von und für Menschen mit neuen, atypischen Arbeitsformen konzipiert ist, und der nicht ausschließlich von Menschen aus einem einzigen, bestimmten Unternehmen genutzt wird.“* (Pohler 2011) Diese Definition schließt somit andere dritte Arbeitsorte, wie z.B.: das Homeoffice oder auch das Café, sowie die Bürofläche, die einem einzelnen Unternehmen zugewiesen ist (d.h. das traditionelle Büro) aus (Pohler 2011).

Das erste Coworking Space wurde 2005 von einem Softwareentwickler, Brad Neuberg, in San Francisco eröffnet. Die Grundüberlegung von Neuberg war, dass er

einerseits die Selbstständigkeit während der Ausübung seiner Arbeit nicht verlieren wollte, ihm allerdings auch das Gefühl eines Teams fehlte. Gemeinsam mit einem Coach entwickelte Neuberg auf Basis seiner Überlegungen daher ein Konzept, welches als Grundstein für das heute weit verbreitete Coworking gilt. Das erste Coworking Space wurde daraufhin für zwei Tage die Woche in einem Gemeinschaftsbüro (*Spiral Muse*) eröffnet (Di Risio 2019). Das Konzept war so erfolgreich, dass Neuberg mit seinem Coworking Space bereits nach einem Jahr in die *Hat Factory* umzog, welches rund um die Uhr als Coworking Space genutzt wurde und damit als erstes Coworking Space gilt (deskmag, Autor unbekannt, Es war einmal... Die Geschichte von Coworking in Zahlen). 2009 eröffnete in Deutschland das erste Coworking Space *Betahaus* in Berlin (deskmag 2018). Der Coworking Sektor wuchs in den vergangenen Jahren weltweit stark an. Während es 2010 weltweit nur 600 Coworking Spaces gab, betrug die Zahl im Jahr 2018 bereits 18.700 (Statista Research Department 2020a).

Der Großteil an Coworking Space Anbietern stellt seinen Mitgliedern verschiedenste Arten von Mitgliedschaften zur Verfügung. Diese inkludieren unter anderem: Hot Desks, Fixed Desks oder Private Offices. Fällt die Wahl auf einen Hot Desk, hat der Nutzer des Coworking Space keinen zugeordneten Arbeitsplatz, sondern kann bzw. muss sich innerhalb des Coworking Space einen freien Platz aussuchen. Fixed Desks stehen in der Regel ebenfalls im großteils offenen Bereich eines Coworking Space, doch gilt dieser dann für den jeweiligen Nutzer als reserviert.⁷ Fixed Desks werden einerseits von Personen genutzt, die trotz Coworking Space gerne über einen eigenen Platz verfügen, oder auch von kleineren Teams, die gerne in der Nähe voneinander sitzen. Als dritte große Übergruppe gelten Private Offices. Nutzer entscheiden sich in der Regel für Private Offices, wenn sie die Vorteile eines Coworking Spaces genießen möchten, aber z.B.: gemeinsam mit ihrem Team ein abgeschlossenes Büro nutzen möchten (Us&Co, Autor unbekannt, Coworking In Numbers: Everything You Need To Know About Flexible Working).

Coworking Spaces werden mittlerweile nicht mehr nur von Einzelunternehmern oder Freelancern genutzt. Auch große Firmen, wie z.B.: Microsoft, IBM oder Verizon haben sich in Coworking Spaces niedergelassen. Einer der Gründe warum sich große

⁷ Bei Besuch der Autorin in einem Standort eines großen Coworking Anbieters in Wien waren Fixed Desks mit einheitlichen Firmenschildern ausgestattet. Besucher sowie andere Coworking Nutzer konnten so auch im offenen Bereich erkennen, welche Firma an diesem Platz tätig ist.

(Technologie)-Unternehmen teilweise für eine Coworking Nutzung interessieren ist der, dass sie so mit innovativen Start Ups in Kontakt kommen. Die ungezwungene Atmosphäre in einem Coworking Space erleichtert Interaktion (Huang 2018). Auch der amerikanische Getränkehersteller PepsiCo lies bereits 2011 mehrere Mitarbeiter in einem WeWork Coworking Space im New Yorker Stadtteil Soho arbeiten, um dort mit kleinen Start-Ups interagieren zu können und diese zu unterstützen (Konrad 2014). Durch die teilweise Nutzung von Coworking Spaces können Unternehmen ihren Mitarbeitern auf diese Art auch mehr Flexibilität gewähren. Mitarbeiter können entscheiden, ob sie in ein Coworking Space oder in das Headquarter gehen (Huang 2018).

Wie jede Form des Arbeitens haben auch Coworking Spaces Vor- und Nachteile. Zu den Vorteilen gehören Aspekte wie Networking, Arbeitsumgebung, Annehmlichkeiten, Kostenersparnis und Flexibilität. Networking ist ein wichtiger Faktor, wenn eine Firma aufgebaut oder weiterentwickelt werden soll. Durch die Mischung an Nutzern eines Coworking Spaces, aber auch durch die meist ungezwungene Arbeitsumgebung wird Networking erleichtert. Die Arbeitsumgebung in einem Coworking Space wird von vielen als motivierend empfunden (DesqWorx 2020). Coworking Spaces sind in der Regel Büroflächen, bei deren Gestaltung auch ein großes Augenmerk auf das Design gelegt wird. Die Kombination aus der Verwendung von starken Farben, ausdrucksvollen Grafiken sowie Bildern an den Wänden und einem intelligenten Grundriss, der nicht nur Arbeitsplätze bietet, sondern auch Ruhebereiche, Telefonzellen und ausreichend Pausenzonen können zu einer Steigerung der Produktion führen (WorkWise 2019). Coworking Spaces sind für eine plug-and-play Nutzung ausgestattet. Im Gegensatz zur Anmietung einer traditionellen Bürofläche müssen sich die Nutzer von Coworking Spaces nicht um z.B.: die Anschaffung von Möbeln und Drucker kümmern, sowie auch nicht um die Einrichtung einer IT-Verkabelung. Alle diese Grundvoraussetzungen für einen funktionierenden Bürobetrieb sind bereits von dem jeweiligen Coworking Space Betreiber erfüllt und vorbereitet. Zusätzlich bieten Coworking Spaces, wie bereits erwähnt, in der Regel auch Ruhebereiche oder vereinzelt auch eigene Kantinen an (DesqWorx 2020). Kostenersparnis wird ebenfalls oft als Vorteil für den Nutzer eines Coworking Space genannt. Dies resultiert daher, dass einmalige Anschaffungskosten für z.B.: Mobiliar oder IT-Technik, sowie auch Renovierungskosten wegfallen. Diese Kosten werden im Rahmen des monatlichen Mitgliedsbeitrags abgerechnet (Peek 2019). Coworking Spaces bieten ihren Nutzern auch ein hohes Maß an Flexibilität. Durch die flexible

Vertragsgestaltung und damit einhergehend flexiblen Vertragsdauern können bei Bedarf mehr Mitglieder der Firma in die Mitgliedschaft aufgenommen werden bzw. können Firmen auch flexibel wieder verkleinern, ohne, dass in beiden Fällen eine neue Bürofläche angemietet werden muss (DesqWorx 2020).

Zu den Nachteilen von Coworking Spaces zählen u.a. die fehlende Privatsphäre, Sicherheitsbedenken v.a. im Zusammenhang mit IT/Datensicherheit, Ablenkung und auch das Risiko, dass Mitarbeiter leichter abgeworben werden können. Die Arbeitsplätze in Coworking Spaces befinden sich in der Regel in großzügigen Open Space Arbeitsbereichen (mit Ausnahme von Private Offices). Daher weisen Coworking Spaces, ähnlich wie auch Open Space Büros in traditionellen Büroflächen, fehlende Privatsphäre auf. Konversationen, die im offenen Bereich geführt werden, können von den umliegenden Personen mitgehört werden. Auch die Computerbildschirme sind für die restlichen Nutzer bzw. teilweise fremden Tischnachbarn einsehbar. Sensible Gespräche mit etwaigen Teammitgliedern sollten daher bevorzugt in Rückzugsräumlichkeiten wie Private Offices oder Besprechungsräumen geführt werden. Personen, die in Coworking Spaces arbeiten, nutzen dieselben IT-Netzwerke. Datensicherheit ist daher besonders wichtig und Firmen sollten die notwendigen Maßnahmen ergreifen, um ein Datenleck zu vermeiden. In Open Space Büroflächen ist nicht nur die Privatsphäre ein Nachteil, sondern auch die Ablenkung. Durch die ständige Bewegung im Raum von anderen Nutzern des Coworking Space kann es schwer sein sich auf seine eigene Arbeit zu konzentrieren. Während die Mischung aus den vielen unterschiedlichen Coworking Nutzer für die Erweiterung des eigenen Netzwerkes vorteilhaft sein kann, kann es dadurch auch leichter sein, dass Mitarbeiter von anderen Coworking Nutzern abgeworben werden (DesqWorx 2020).

Lt. Statista betrug die Anzahl von Coworking Spaces weltweit 2018 18.700 (Statista Research Department 2020a).⁸ Zu den weltweit größten Anbietern von Coworking Spaces bzw. Serviced Offices zählen WeWork und IWG – International Workplace Group – , zu der Marken wie *Regus* und *spaces* gehören (Statista Research Department 2020b). Auf diese beiden Marken soll im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit stellvertretend für Coworking und Serviced Office Anbieter näher eingegangen werden.

⁸ Aktuelle Zahlen, wie viele Coworking Spaces es 2020 weltweit gab konnten aus keiner vertrauenswürdigen Quelle herausgefunden werden.

WeWork

WeWork ist eine amerikanische Immobilienfirma, die 2010 von Adam Neumann und Miguel McKelvey in New York gegründet und als Anbieter von flexiblen Arbeitsplatzkonzepten im Rahmen des Coworking Trends weltweit bekannt wurde (Wikipedia, Autor unbekannt, WeWork). Der erste WeWork Standort wurde im New Yorker Stadtteil Soho eröffnet und umfasste eine Größe von knapp 280 m². Das Konzept hat am Markt großen Anklang gefunden und innerhalb der darauffolgenden zwei Jahre wurden weitere vier Standorte eröffnet. 2014 wurde der erste internationale Standort in London eröffnet (Aydin 2019). Ende 2015 betrieb WeWork weltweit bereits 52 Standorte mit mehr als 40.000 Mitgliedern (Kessler 2015). Innerhalb eines Jahres, bis Ende 2016, verdoppelte WeWork seine Standortanzahl sowie Mitgliederzahl. Ende 2016 betrieb WeWork somit insgesamt mehr als 110 Standorte weltweit und hatte über 80.000 Mitglieder (WeWork, Autor unbekannt, 2016). Das weltweite Wachstum von WeWork setzte sich auch 2017 fort. 2017 kamen 90 neue Standorte dazu, insgesamt somit 200, und die Mitgliederanzahl wuchs auf mehr als 175.000 Mitglieder an (WeWork, Autor unbekannt, 2017). Ende 2018 betrug die Mitgliederanzahl weltweit 400.000 und es kamen wiederum 200 neue Standorte zum Immobilienportfolio hinzu, WeWork betrieb Ende 2018 somit 400 Standorte weltweit (Landy 2018). Des Weiteren war WeWork 2018 auch der größte Mieter von Büroflächen in den Großstädten London und New York (Powell & Evans 2019). 2019 kam es zu Schwierigkeiten innerhalb des Konzerns, als im Rahmen des Börsengangs zusätzlich zu den bereits bekannten hohen Verlusten – im ersten Halbjahr 2019 betrug der Verlust 690 Millionen US-Dollar - auch diverse Ungereimtheiten rund um einen der Gründer, Adam Neumann, bekannt wurden. Unter anderem hatte Neumann Immobilien gekauft, um diese dann an WeWork weiterzuvermieten. Durch diesen Interessenskonflikt, sowie die hohen Verluste nahm die Bewertung des Unternehmens stark ab (Zacharakis 2019). Der Wert des Unternehmens nahm um ca. 39 Milliarden US-Dollar ab, von anfangs geschätzten 47 Milliarden US-Dollar auf knapp 8 Milliarden US-Dollar (Westarp 2019). Der Börsengang wurde daher nicht weiter fortgesetzt (Zeitlin 2019) und um einen Zusammenfall von WeWork zu verhindern, stieg der Investor *Softbank* 2019 ein. Mitgründer von WeWork, Adam Neumann, verließ nach internem Druck durch Investoren seine Position als CEO (Molla & Ghaffary 2019). Marcelo Claure, eine leitende Führungskraft von Softbank, übernahm nach dem Ausstieg Neumanns die Rolle des geschäftsführenden Vorsitzenden. Er ist u.a. dafür verantwortlich, dass WeWork zukünftig bessere Zahlen schreiben soll. Dies soll u.a. durch einen Rückzug

aus bestimmten Märkten und dem Verkauf einiger Geschäftsfelder möglich sein. Seit Februar 2020 ist Sandeep Mathrani der neue CEO von WeWork, während Marcelo Claure weiterhin Vorsitzender bleibt (Eavis 2020). 2019 und 2020 wurden über 20% der weltweiten Belegschaft von WeWork entlassen (Huet & Tan 2020). WeWork verfügt zum Zeitpunkt Anfang 2021 über 800 Standorte weltweit und insgesamt 600.000 Mitglieder (Wikipedia, Autor unbekannt, WeWork).

WeWork stellt ihren Nutzern mehrere Bürolösungen in zwei Kategorien zur Verfügung: offene Arbeitsbereiche (Coworking) und private Arbeitsbereiche. In der Kategorie Coworking können drei verschiedene Arten unterschieden werden: WeWork All Access, WeWork on Demand und der eigene Schreibtisch an einem WeWork Standort (WeWork o.J. Arbeitsbereichslösungen). Bei WeWork All Access handelt es sich um eine monatliche Mitgliedschaft mit einer unbegrenzten Nutzung an Hot Desks in allen WeWork Standorten weltweit. Der Nutzer kann sich je nach Arbeitstätigkeit seinen Arbeitsplatz auswählen; Schreibtisch, Sofa, Telefonkabine (eng. Telephone Booth) etc. Bei WeWork All Access ist der Zugriff auf die gemeinschaftlich genutzten Arbeitsbereiche inkludiert, sowie WeWork Personal am Standort, Drucker und einige weitere Services (WeWork o.J. WeWork All Access). Unter WeWork on Demand versteht sich die Bezahlung des WeWork Arbeitsplatzes pro Nutzung. Ohne Mitgliedschaft können per App in über 190 WeWork Standorten Arbeitsplätze in den Coworking Spaces gebucht werden. Services, die bei WeWork on Demand genutzt werden können, inkludieren u.a. Internet, WeWork Personal am Standort und Telefonkabinen (WeWork o.J. WeWork On Demand). Nutzer können bei WeWork auch die Option eines eigenen Schreibtisches wählen. Dieser ist für den jeweiligen Nutzer reserviert und daher gibt es bei dieser Option auch keine Clean Desk Policy; die Unterlagen können z.B. über Nacht auf dem Schreibtisch verbleiben. Nutzer, die sich für den eigenen Schreibtisch entscheiden, können die gesamten WeWork Gemeinschaftsbereich nutzen. Reinigung, WeWork Personal am Standort, Drucker, Paket- u. Postabfertigung sind einige der Services, die bei dieser Option geboten werden (WeWork o.J. Eigener Schreibtisch). In der Kategorie privater Arbeitsbereich können wiederum Arten von Mitgliedschaften unterschieden werden, die sich in diesem Fall hauptsächlich an der benötigten Büroraumgröße orientieren: Standard Büro, Büroeinheiten, Ganze Büroetage (WeWork o.J. Arbeitsbereichslösungen). Das Standard Büro ist ein privates, verschließbares Büro, welches von WeWork mit Mobiliar (Schreibtisch und Schreibtischstuhl) bezugsfertig ausgestattet wird. Diese Kategorie ist für eine Mitarbeiteranzahl von 1-20 Mitarbeiter vorgesehen. In den Services inkludiert sind u.a. die von WeWork angebotenen

Gemeinschaftsbereiche, Internet, Reinigung, Networking Events, Drucker und WeWork Personal vor Ort (WeWork o.J. Standard-Büro). Büroeinheiten sind bei WeWork von einer Mitarbeiteranzahl von 20-100 Mitarbeiter verfügbar. Der Nutzer kann aus vorgefertigten Bürolayouts das passende Layout, oder die passenden Layouts sowie im weiteren Verlauf die Ausstattung aussuchen und anschließend sein Firmen Branding mitbringen. Dem Nutzer wird trotz Individualisierung eine Mindestlaufzeit von einem Jahr geboten, um gegebenenfalls bei Änderungen der Anforderungen flexibel reagieren zu können. WeWork bietet Nutzern von Büroeinheiten eine zentrale Ansprechperson für Themen wie Instandhaltung, Wartung und IT (WeWork o.J. Büroeinheiten). Firmen, die mehr Platz benötigen, können bei WeWork eine ganze Büroetage mieten. Gemeinsam mit WeWork wird die Raumkonfiguration an die Flächenanforderungen des Nutzers angepasst und festgelegt. Die Büros werden vollständig ausgestattet und spiegeln nicht das WeWork Branding wider, sondern das Image des jeweiligen Nutzers. Unter dem WeWork Dach soll dennoch die Flexibilität für den Nutzer erhalten bleiben (WeWork o.J. Ganze Büroetage).

Das Konzept von WeWork baut stark auf dem kollaborativen Gedanken auf. WeWork verfolgt mit seinen Standorten das Ziel, nicht nur der Anbieter von Büroplätzen bzw. Büroräumlichkeiten zu sein, sondern sie wollen Kollaboration und *Community-Feeling* zwischen ihren Nutzer fördern. Dieser Gedanke wird auch im Design der Büroflächen widerspiegelt. Die Wände innerhalb der Fläche bestehen zum Großteil aus Glas, welches auch nicht mit Sichtschutz verblendet wird. So kann jeder sehen woran gearbeitet wird, selbst im Private Office (Barseghian 2019).

IWG – Regus und spaces

IWG – International Workplace Group – wurde bereits Ende der 1989 von Mark Dixon in Brüssel, Belgien, unter dem Namen Regus gegründet (IWG o.J. IWG History). Der Börsengang von Regus erfolgte im Jahr 2000. Zu diesem Zeitpunkt verfügte Regus bereits über 302 Business Center Standorte in 47 Ländern, mit primärem Fokus auf Großbritannien, Vereinigte Staaten von Amerika und Westeuropa (Shah 2011). 2016 wurde Regus in IWG – International Workplace Group – umbenannt (IWG o.J. IWG History). Regus ist weiterhin ein wichtiger Bestandteil des Konzerns, da Regus eine von 11 Coworking bzw. Serviced Offices Marken von IWG darstellt (Stand Jänner 2021) (IWG o.J. Our Companies).

IWG vereint mit Stand Jänner 2021 somit 11 verschiedene Marken im Bereich Coworking bzw. Serviced Office unter einem Dach. Im weiteren Verlauf soll auf die beiden Marken Regus und spaces eingegangen werden.

2015 kaufte IWG, damals noch unter dem Namen Regus, den niederländischen Coworking Anbieter spaces (Meunier 2018). Während Regus ursprünglich als Serviced Office Anbieter auf den Markt kam und Erfolg in diesem Segment verbuchen konnte, galt spaces als typischer Coworking Anbieter (Meunier 2016). Doch bei genauerer Betrachtung kann festgestellt werden, dass beide Marken einen hybriden Mix anbieten. Sowohl in einem Regus Büro als auch in einem spaces Büro können Nutzer entweder einen Platz im Open Space Coworking Bereich buchen, als auch ein privates, verschließbares Büro (Flexible Space Association o.J. IWG UK's Richard Morris Discusses the Future of Coworking). Die Tatsache, dass IWG mit beiden Marken z.B.: im The Icon Vienna in Wien vertreten ist, zeigt, dass trotz dem hybriden Angebot eine Unterscheidung der Marken weiterhin wichtig ist (The Icon Vienna 2020 Flexible Arbeitsplätze am Hauptbahnhof). Spaces beschreibt die eigenen Nutzer u.a. als Innovatoren und Vordenker. In der eigenen Beschreibung wird der Community Gedanke kommuniziert, sowie auch die dynamischen Arbeitsplätze und ungezwungene Atmosphäre in den Vordergrund gestellt (spaces o.J. Über Uns). Regus hebt in seiner Beschreibung die flexiblen Arbeitsräume hervor und die Möglichkeit, dass Firmen bei ihnen rasch und unkompliziert reagieren können, sollten Flächenvergrößerungen,- oder Verkleinerungen notwendig werden (Regus o.J. Über uns).

Der Anbieter Regus bietet in seinen Flächen zwei verschiedene Arten von Arbeitsmöglichkeiten an: Büroräume (Regus o.J. Büroräume) und Coworking (Regus o.J. Coworking)⁹.

In der Kategorie Büroräume wird unterschieden zwischen ausgestatteten Büros, individuellen Büros und der Büro-Mitgliedschaft (Regus o.J. Büroräume). Die ausgestatteten Büros werden von Regus möbliert zur Verfügung gestellt und die Laufzeiten können flexibel vereinbart werden. Regus bietet Firmen hierbei auch die Möglichkeit das eigene Logo anzubringen (Regus o.J. Ausgestattete Büros). Regus bietet Nutzern mit der Option der individuellen Büros, die Möglichkeit, das Büro genau nach den Anforderungen der jeweiligen Firma auszustatten. Gemeinsam mit dem Regus Team wird festgestellt wie die Firma arbeitet und welche Arten von Büroflächen notwendig sind, z.B.: eigenes Büro für die Geschäftsführung oder

⁹ Es wird auch noch die Möglichkeit eines virtuellen Büros geboten. Da dieser Service für die vorliegende Arbeit keine Bedeutung hat, wird darauf nicht näher eingegangen.

Gemeinschaftsräume. Die Nutzer können Schreibtische und sonstiges Mobiliar auswählen und Regus übernimmt den gesamten Bestellprozess im Namen des Nutzers (Regus o.J. Individuelles Büro). Bei den beiden Kategorien sind gewisse Services im fixierten Preis inkludiert, wie z.B.: Reinigung, Zugang zu den Business Lounges weltweit, IT-Infrastruktur, Rezeption/Empfangsteam und Postbearbeitung (Regus o.J. Ausgestattete Büros). Regus bietet des Weiteren auch sogenannte Büro-Mitgliedschaften an. Der Nutzer kann entscheiden für wie viele Tage im Monat er ein privates Büro in einer von Regus betriebenen Fläche benötigt. Im Rahmen der Büro-Mitgliedschaft stehen dem Nutzer alle Regus Büros inkl. Private Offices, Coworking Space und Business Lounges weltweit zur Verfügung. Services wie Bereitstellung von Drucker und Scanner, Reinigung sind in der monatlichen Rate enthalten (Regus o.J. Mitgliedschaft).

In der Kategorie Coworking unterscheidet Regus zwischen der Möglichkeit einen eigenen Schreibtisch anzumieten oder eine Coworking-Mitgliedschaft abzuschließen. Im Gegensatz zur Anmietung eines eigenen Büroraumes, können Nutzer sich auch für einen eigenen Schreibtisch im Rahmen der Coworking Kategorie entscheiden. Der Unterschied ist, dass sich die Schreibtische entweder in einem Großraumbüro oder in einem Gemeinschaftsbüro befinden, welches von mehreren Firmen genutzt wird. Bei Anmietung eines eigenen Schreibtisches in der Coworking Kategorie, stehen Regus Nutzern Services wie z.B.: Reinigung, W-LAN, Rezeption/Empfangsteam und Postbearbeitung zur Verfügung (Regus o.J. Coworking). Die Coworking-Mitgliedschaft ist ähnlich aufgebaut wie die Büro-Mitgliedschaft und bietet weltweiten Zugang zu den Regus Büros, allerdings ist die Nutzung von Private Offices ausgeschlossen. Auch hier kann der Nutzer wieder entscheiden wie viele Tage pro Monat er Zugang zu den Regus Büroflächen benötigt. Im Rahmen der Coworking-Mitgliedschaft können Arbeitsplätze im Gemeinschafts,- oder Großraumbüro flexibel genutzt werden (Regus o.J. Mitgliedschaft) und der Nutzer kann sich seinen Arbeitsplatz von Besuch zu Besuch neu aussuchen (Regus o.J. Coworking).

Der Anbieter Spaces bietet in seinen Büroräumlichkeiten insgesamt drei verschiedene Nutzungsmöglichkeiten an: Büroräume (d.h. Private Offices), den eigenen Schreibtisch in einem Gemeinschaftsbüro und die Coworking-Mitgliedschaft (spaces o.J. Überblick).¹⁰ Bei Anmietung eines Büroraumes von spaces kann der Nutzer frei entscheiden, ob er ein vollausgestattetes Büro übernehmen möchte oder eine leere Fläche, welche er selber gestalten kann. Durch den Zugang zum spaces

¹⁰ Es wird auch noch die Möglichkeit eines virtuellen Büros geboten. Da dieser Service für die vorliegende Arbeit keine Bedeutung hat, wird darauf nicht näher eingegangen.

Business Club sowie die Nutzung aller Services, die in einer Coworking-Mitgliedschaft enthalten sind, können auch bei der Anmietung eines privaten Büros, die Vorteile des Coworking Anbieters genutzt werden, wie z.B. Networking Veranstaltungen und offene Arbeitsbereiche (spaces o.J. Büroräume). Im Rahmen der Coworking-Mitgliedschaft kann der Nutzer für jede Arbeitstätigkeit den passenden Arbeitsplatz wählen; z.B. für Konzentrationsarbeit einen ruhigen Arbeitsplatz, für Besprechungen große Besprechungstische oder für Telefonate die *Telefonbooths*. Durch die Coworking Mitgliedschaft wird dem Nutzer der Zugang zu allen spaces Standorten weltweit gewährt (spaces o.J. Coworking-Mitgliedschaft). Entscheidet sich ein Nutzer für die Option des eigenen Schreibtisches, befindet sich dieser in einem Gemeinschaftsbüro und ist für ihn reserviert. Auch bei dieser Option stehen alle Vorteile der Coworking-Mitgliedschaft zur Verfügung. Sollte sich das Unternehmen vergrößern, bietet Spaces einen Umstieg in ein Private Office an (spaces o.J. Eigener Schreibtisch.).

Als Abschluss dieses Überblicks soll angemerkt werden, dass nicht alle Preise von sowohl WeWork, Regus als auch spaces im Internet ersichtlich sind. Durch informelle Gespräche der Autorin mit ehemaligen Coworking / Serviced Office Nutzern in der Vergangenheit soll an dieser Stelle erwähnt werden, dass die Flexibilität und die geringen Fixlaufzeiten dieser Anbieter natürlich ein großer Vorteil gegenüber der klassischen Büroflächenanmietung sind, allerdings die Kosten ab einer gewissen Firmengröße pro m² vergleichsweise nicht günstiger sind als bei Anmietung einer klassischen Bürofläche. In der Vergangenheit wurde der Autorin im Zuge dieser Gespräche daher mitgeteilt, dass Firmen sich oftmals nach ihrer Anfangsphase in einem Coworking / Serviced Office Büro für die Anmietung einer klassischen Bürofläche entscheiden, da die Kosten durchschnittlich nicht höher sind und auch oftmals die Services der Anbieter nicht in einem Ausmaß genutzt werden, dass sich die höheren Kosten pro m² bezahlt machen.

3. Die Covid-19 Pandemie

Um den Rahmen der vorliegenden Masterarbeit nicht zu sprengen, wird die Entwicklung der Covid-19-Pandemie und die einzelnen Öffnungs- und Schließungsmaßnahmen nur überblicksmäßig präsentiert. In den im Text vermerkten und im Literaturverzeichnis angeführten Quellen können die jeweiligen Tage der Verordnungsverkündungen als auch nähere Details zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen (z.B.: Feststellung der Verfassungswidrigkeit einzelner Maßnahmen durch den Verfassungsgerichtshof) nachgelesen werden.

3.1. Einschränkungen des öffentlichen Lebens – Fokus auf die politischen Maßnahmen der Republik Österreich

Die Atemwegserkrankung COVID-19 (umgangssprachlich auch oft Corona oder Covid genannt) fand nach derzeitigem Wissensstand ihren Ursprung im Jahr 2019 in der Volksrepublik China, genauer in der chinesischen Provinz Hubei (Wikipedia, Autor unbekannt, COVID-19-Pandemie). Der erste bestätigte Covid-19 Fall wurde in Hubei am 01. Dezember 2019 gemeldet (Pollak et al. 2020). Die Großstadt Wuhan, die 11-Millionen-Einwohner Hauptstadt der Provinz Hubei, gilt bis heute als die Region, die als erste von einem großen Ausbruch der Erkrankung betroffen war, und wurde ab 23. Jänner 2020 von der Regierung mit einem flächendeckenden und strengen Lockdown abgeriegelt. Die internationale Aufmerksamkeit konzentrierte sich Anfang des Jahres 2020 auf China sowie das weitere Infektionsgeschehen im asiatischen Raum. Die ersten Fälle in Europa wurden Ende Jänner in Frankreich gemeldet und schon kurze Zeit später folgten weitere Fälle in Deutschland sowie v.a. in der norditalienischen Region Lombardei. Am 25. Februar 2020 wurde der erste Fall mit einer Covid-19 Infektion in Österreich gemeldet. Ausgehend von der Tourismusregion Ischgl, Tirol, wurden im Westen Österreichs vermehrt Covid-19 Infektionen gemeldet, sodass Island bereits am 5. März 2020 Ischgl zu einem Risikogebiet erklärte, da Reiserückkehrer mit der Atemwegserkrankung infiziert waren. Covid-19 wurde zuerst auf Grund der regionalen Infektionsgeschehnisse als Epidemie eingestuft, die Weltgesundheitsorganisation änderte die Einstufung der Erkrankung am 11. März 2020 schließlich auf Grund der Ausbreitung zu einer globalen Pandemie. Beginnend mit 10. März 2020 verkündete die österreichische Regierung laufend neue Maßnahmen, die der Einschränkung des öffentlichen Lebens und damit dem Stopp der Verbreitung der Krankheit dienen sollten, wie z.B.: Absage von Veranstaltungen, Schließung der Schulen und Universitäten sowie vorzeitige Beendigung der Skisaison in vereinzelt Bundesländern. Am 13. März 2020 kam es so dann zu einer

Ankündigung allgemeiner Ausgangsbeschränkungen ab dem 16. März 2020. Somit begann am 16. März 2020 in ganz Österreich der erste Lockdown. Dieser beinhaltete die oben erwähnten Ausgangsbeschränkungen, die Schließung von Handel und Gastronomie¹¹ sowie die Schließung von Schulen und Universitäten (Pollak et al. 2020). Von der Schließung des Handels ausgenommen waren Geschäfte, die zur Versorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs dienten. Von den Ausgangsbeschränkungen im März 2020 ausgenommen waren z.B.: die Deckung der Grundbedürfnisse, berufliche Zwecke, oder Spazieren gehen (Wikipedia, Autor unbekannt, COVID-19-Pandemie in Österreich).

Der erste harte Lockdown mit Ausgangsbeschränkungen fand von 16. März 2020 bis 14. April 2020 statt. Ab dem 14. April 2020 durften u.a. Geschäfte mit einer Verkaufsfläche von max. 400 m², sowie Garten- und Baumärkte öffnen. Größere Geschäfte, Friseure und Einkaufszentren durften ab 01. Mai 2020 öffnen. Zu diesem Zeitpunkt durfte pro 10 m² Fläche nur 1 Kunde die jeweilige Einrichtung nutzen. Zwei Wochen später, am 15. Mai 2020, durften die Gastronomie und ab 29. Mai 2020 u.a. Beherbergungsstätten, Fitnessstudios und Thermen öffnen. Zu Beginn des Sommers kam es zwar einerseits zu teilweisen Lockerungen der Mund-Nasen-Schutz-Tragepflicht und der Ausweitung von Sperrstunden, andererseits kam es in vereinzelt Regionen zu höheren Infektionsaufkommen, so dass Verschärfungen verordnet wurden – wie z.B.: die Pflicht zum Tragen eines Mund-Nasen-Schutzes im Land Oberösterreich ab 09. Juli 2020. Auf Grund steigender Infektionszahlen im Juli 2020 führte die österreichische Bundesregierung ab 24. Juli 2020 wieder die Verpflichtung ein, dass an öffentlichen Orten ein Mund-Nasen-Schutz getragen werden muss. Im August 2020 kam es zu einzelnen Reisewarnungen für Urlaubsgebiete und zu Testverpflichtung von Reiserückkehrern, parallel dazu wurde auch Österreich von einigen Staaten zu einem Risikogebiet erklärt. Im September wurde auf Grund von steigenden Infektionszahlen die Maskenpflicht verschärft. Die Verpflichtung zum Tragen eines Mund-Nasen-Schutzes galt ab sofort wieder in geschlossenen Räumen von Handel und Gastronomie, sowie auch auf Märkten im Freien. Auch die Anzahl an Personen, die in Lokalitäten auf einem Tisch sitzen, wurde eingeschränkt und durfte nun nicht mehr 10 Personen umfassen (Ausnahme: wenn es sich um einen Haushalt handelte). Im Laufe des Oktobers wurden die Maßnahmen zur Eindämmung der Covid-19 Pandemie weiter verstärkt und es kam zu weiteren

¹¹ Gastronomiestätten ist es im Falle eines Lockdown erlaubt, Getränke und Speisen zur Abholung bzw. zur Lieferung anzubieten.

Einschränkungen, z.B.: durften private Zusammenkünfte in geschlossenen Räumen nur noch mit max. sechs Personen stattfinden. Die selbe Regelung wurde auch als Empfehlung für private Räumlichkeiten ausgesprochen (eine Einschränkung von Rechten im privaten Bereich kann in Österreich aus rechtlichen Gründen nicht verpflichtend vorgeschrieben werden, daher handelt es sich in diesen Fällen um Empfehlungen). Ab dem 3. November 2020 begann in Österreich, auf Grund der weiterhin ansteigenden Infektionszahlen, der so genannte „Lockdown light“. Im Gegensatz zum ersten Lockdown im Frühjahr 2020 kam es nicht zu kompletten Ausgangsbeschränkungen, sondern diese galten vorerst nur zwischen 20:00 Uhr und 6:00 Uhr. Handel und Dienstleistungsbereiche konnten vorerst weiterhin öffnen, Gastronomie sowie Kultur- und Freizeiteinrichtungen mussten erneut schließen. Da das Infektionsgeschehen weiterhin nicht zurückging, begann mit 17. November der zweite nationale harte Lockdown mit ganztägigen Ausgangsbeschränkungen. Wie auch schon im 1. Lockdown mussten jegliche Freizeiteinrichtungen, Gastronomie,- u. körpernahe Dienstleistungsbetriebe, sowie der Handel schließen. In der Zeit vor und in den Weihnachtsfeiertagen (zwischen 7. Dezember und bis 25. Dezember) wurde der harte Lockdown wieder aufgehoben und die Maßnahmen gem. des „Lockdown Light“ wieder eingeführt. Von 26. Dezember 2020 bis 7. Februar 2021 befand sich Österreich im dritten harten Lockdown (Wikipedia, Autor unbekannt, COVID-19-Pandemie in Österreich).

3.2. Auswirkungen der Covid-19 Pandemie auf die Büronutzung

Die vorliegende Masterarbeit wurde hauptsächlich zwischen Sommer 2020 und Ende Februar 2021 verfasst. Durch die anhaltende Pandemie sind einige Fragen zum Zeitpunkt der Verfassung dieser Arbeit noch nicht geklärt. Die nachfolgenden Kapitel geben einen Überblick über die, zum Zeitpunkt des Verfassens dieser Masterarbeit vorliegende, Literatur. Studien und Erkenntnisse, die nach der oben genannten Zeitspanne publiziert wurden, finden daher in dieser Arbeit keine Berücksichtigung.

3.2.1. Homeoffice seit Ausbruch der Covid-19 Pandemie

Die Zeit des ersten Covid-19 bedingten Lockdowns, welcher in den meisten Ländern im Frühjahr 2020 verhängt wurde, kann, in Bezug auf die Form des Arbeitens, auch als Home-Office-Experiment bezeichnet werden (JLL Research 2020:4). Nicht nur international, sondern auch in Österreich wurden vor allem im Frühling, während des ersten österreichweiten Lockdowns, und im Herbst mehrere Studien zum Thema Homeoffice bzw. die Veränderung der Arbeitswelt auf Grund der Covid-19-Pandemie

durchgeführt. In einer Studie von Deloitte wurden 300 Firmenvertreter im Zeitraum April bis Mai 2020 zum Thema Veränderung in der Arbeitswelt befragt. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass das Homeoffice auf Grund der Covid-19-Pandemie einen regelrechten Boom erlebte. In 2019, und damit vor dem Ausbruch der Pandemie, gaben zwar über 90% der Unternehmen an, dass sie ihren Mitarbeitern die Möglichkeit bieten von zu Hause aus zu arbeiten. In fast 50% der Unternehmen galt diese Möglichkeit allerdings nur für einzelne Personen bzw. Personengruppen. Auf Grund der allgemeinen Ausgangsbeschränkungen und der Empfehlung der Bundesregierung Homeoffice einzuführen, um auch in den Betrieben die Anzahl der sozialen Kontakte zu reduzieren, ist die Zahl der Unternehmen, die Homeoffice nun einem großen Teil ihrer Mitarbeiter anbieten, stark angestiegen. Im Frühjahr 2020 gaben knapp 90% der befragten Unternehmen an, dass mindestens die Hälfte ihrer Mitarbeiter ihre Tätigkeiten aus dem Homeoffice heraus verrichtet; in knapp 60% waren zu diesem Zeitpunkt alle Mitarbeiter im Homeoffice tätig (Kellner et al. 2020: 6). 82% der befragten Unternehmen glauben des Weiteren, dass ein größerer Anteil an Mitarbeiter in der Zeit nach Covid-19 weiterhin das Homeoffice nutzen möchte, als dies vor der Pandemie der Fall war (Kellner et al. 2020: 16). Das Institut für empirische Sozialforschung (IFES) führte im April 2020 und im Oktober 2020 jeweils eine Befragung für die Arbeiterkammer Wien zum Thema Homeoffice durch. Im Rahmen dieser Umfragen konnte festgestellt werden, dass vor März 2020 lediglich 15% der Befragten die Hälfte ihrer Arbeitszeit oder mehr im Homeoffice verbrachten. In der ersten Lockdown Phase im Frühjahr stieg dieser Anteil auf 78% der Befragten an und sank im Oktober 2020 auf 35% (IFES – Institut für empirische Sozialforschung 2020b: 3).¹² In der im April 2020 durchgeführten Umfrage des IFES gaben 70% der Befragten an, dass sie auch nach der Covid-19 Pandemie öfter im Homeoffice arbeiten möchten (IFES – Institut für empirische Sozialforschung 2020a: 21), während in der im November 2020 durchgeführten Umfrage des IFES 76% der Befragten angaben, dass sie nicht zu Homeoffice gezwungen werden möchten (IFES – Institut für empirische Sozialforschung 2020b: 9).

Die Covid-19-Pandemie hat die Vorteile aber auch die Nachteile des Homeoffice Konzeptes verdeutlicht. In der bereits erwähnten Studie von Deloitte im Frühjahr 2020 gaben knapp 80% der Befragten an, dass sie berufliche Tätigkeiten, die eine hohe

¹² Die jüngste Umfrage des IFES im Auftrag der Arbeiterkammer Wien wurde im Oktober 2020 durchgeführt. Zu dem Zeitpunkt der Beendigung dieser Masterarbeit liegen keine aktuelleren Zahlen vor.

Konzentration erfordern, im Homeoffice besser durchführen können (Kellner et al. 2020: 7). Auch die im April 2020 durchgeführte Studie des IFES kam zu einem ähnlichen Ergebnis; mehr als 50% der Befragten gaben an, dass ihnen das ungestörte Arbeiten im Homeoffice leichter fällt, als in den Büroräumen ihrer Firma. Hervorgehoben werden sollte allerdings, dass von den selben Befragten auch 65% angaben, dass sie für ihre Homeoffice Tätigkeiten ein Zimmer in ihrem Zuhause überwiegend alleine während der Arbeitszeit nutzen konnten (IFES – Institut für empirische Sozialforschung 2020a: 18). Eine internationale Studie von JLL Research zeigte auf, dass Personen im Homeoffice höhere Produktivitätslevel aufweisen können, wenn sie über eine angenehme und vor allem ruhige Arbeitsumgebung verfügen. Im Gegensatz dazu konnte verzeichnet werden, dass die Produktivität sinkt, wenn die Arbeitsumgebung nicht diesen Kriterien entspricht. Gemäß dem Artikel von JLL Research sowie auch einer Studie von Cushman & Wakefield hatte vor allem die junge Generation der Arbeitnehmer, die sog. Generation Z bzw. Millennials, Schwierigkeiten im Homeoffice Umfeld zu arbeiten. In der weltweit durchgeführten Studie von Cushman & Wakefield gaben immerhin 7 von 8 Millennials an, dass sie Schwierigkeiten haben im Homeoffice zu arbeiten (Cushman & Wakefield 2020: 7; JLL Research 2020: 6). Lt. JLL Research kann dies u.a. auf die meist nicht vorhandene, konzentrationsfördernde Arbeitsumgebung im Homeoffice zurückgeführt werden, da junge Berufstätige (unter 35 Jahre) zumeist in urbanen Gegenden wohnen und sich in der Regel keine Wohnungen mit ausreichend Platz für die Einrichtung eines passenden, und vor allem auch ergonomisch korrekten, Homeoffice Platzes leisten können (JLL Research 2020: 6). Auch in einer österreichischen Studie der online Jobbörse StepStone gaben 19% der Befragten an, dass sie gesundheitliche Probleme durch langfristige und ausschließliche Nutzung des Homeoffice befürchten, da nur wenige Personen über einen ergonomisch korrekten eingerichteten Arbeitsplatz in den eigenen vier Wänden verfügen. In einer weiteren Befragung konnte festgestellt werden, dass 43% der Studienteilnehmer über einen eigenen Arbeitsraum in ihrem Zuhause verfügen, während ein Drittel das Wohnzimmer, 9% die Küche und 8% das Schlafzimmer als Arbeitsplatz verwenden (Stepstone 2020). Die Autoren eines 2020 veröffentlichten Whitepapers des Beratungsunternehmens M.O.O.CON sehen auch eine Anpassung des Wohnimmobilienmarktes an die neuen Anforderungen, wenn die vermehrte Homeoffice Nutzung auf mittel-u. langfristige Sicht für einen größeren Teil der Arbeitskräfte Gegenstand ihres Arbeitsalltags bleibt (Zinke & Kühmayer 2020: 14).

Die unterschiedlichen Beurteilungen, ob sich Arbeitnehmer im Homeoffice produktiver fühlen oder nicht und die dabei genannten Begründungen, verdeutlichen, dass auf Grund des Covid-19 bedingten Anstiegs der Homeoffice Nutzung nicht nur die Vorteile dessen, sondern auch die Nachteile sichtbar wurden. Auch wenn ein Großteil der Befragten in diversen Studien angab, Arbeiten, die eine erhöhte Konzentration erfordern, besser aus dem Homeoffice verrichten zu können (IFES 2020a: 18; Kellner et al. 2020: 7), gaben die Befragten ebenfalls an, dass sie vor allem die sozialen Aspekte des Büros vermissen. Die physische Anwesenheit im Büro wurde durch eine virtuelle Verfügbarkeit abgelöst und mit Hilfe moderner Kommunikationsmöglichkeiten können zwar geplante Meetings weiterhin abgehalten werden, der informelle Austausch innerhalb des eigenen Teams, und v.a. auch mit Kollegen aus anderen Abteilungen, gestaltet sich auf rein virtueller Ebene schwierig (Kellner et al. 2020: 11ff). Lt. Strategieberater M.O.O.CON leiden im Homeoffice auch Aspekte wie Arbeiten auf Zuruf und kurzfristige Unterstützungsleistungen der Kollegen untereinander unter der physischen Distanz und diese Nachteile können auch durch digitale Arbeitstools nicht komplett ausgemerzt werden. M.O.O.CON argumentiert weiter, dass in Unternehmen, die vor der Covid-19-Pandemie noch nicht auf flexible Arbeitskonzepte, wie Homeoffice, gesetzt haben, zwar der Umstieg im Frühjahr gut funktioniert hat, dies allerdings nicht an einer guten Vorbereitung lag, sondern an einer höheren Toleranz auf Grund der vorherrschenden Krisensituation (Zinke & Kühmayer 2020: 5f).

Allgemein lässt sich aus den oben zusammengefassten Analysen der Studien ableiten, dass die Covid-19-Pandemie und die damit einhergehenden Maßnahmen als Katalysator für die verstärkte Verbreitung und Nutzung von Homeoffice gewirkt haben. Auf Basis der Auswertungen in den Studien und Erfahrungen in diversen Artikeln kann zum Zeitpunkt des Verfassens dieser Arbeit davon ausgegangen werden, dass Homeoffice auch nach der Pandemie ein Bestandteil in vielen Firmen bleiben wird, auch wenn dies vor der Pandemie noch nicht der Fall war. Auf Grund der anhaltenden Pandemie und den weiterhin verhängten Ausgangsbeschränkungen in weiten Teilen Europas bzw. der Welt, können zum jetzigen Zeitpunkt noch keine genauen Zahlen zur weiteren Nutzung nach der Pandemie genannt werden.

3.2.2. Umsetzung der Social Distancing Maßnahmen am Arbeitsplatz

Wie im vorherigen Kapitel erläutert, war ein wesentliches Merkmal, vor allem des ersten, Covid-19 bedingten Lockdowns im Frühjahr 2020, dass ein wesentlich

höherer Anteil an Arbeitnehmer ihre Arbeit aus dem Homeoffice tätigten als noch vor Ausbruch der Pandemie. Nach Ende des ersten Lockdowns und auch zwischen den darauffolgenden weiteren Lockdowns verlagerten die Firmen einen Teil ihrer beruflichen Tätigkeit wieder in die Büros.

In diesem Kapitel soll überblicksmäßig erläutert werden, welche Maßnahmen am Arbeitsplatz im Rahmen des Bürobetriebes empfohlen werden um das Infektionsrisiko so gering wie möglich zu halten. Von diversen Ministerien wurden im Laufe des Jahres 2020 Empfehlungen und Ratgeber für die Sicherheit am Arbeitsplatz publiziert. Die *Abteilung für Staatliches Krisen- und Katastrophenschutzmanagement* im *Bundesministerium für Inneres* hat im April 2020 ein Dossier zum Thema „Empfehlungen zum schrittweisen Wiederhochfahren des Normalbetriebs in Unternehmen“ veröffentlicht. Das *Bundesministerium für Arbeit, Familie und Jugend – Sektion IV: Arbeitsrecht und Zentral-Arbeitsinspektorat* hat des weiteren im Dezember 2020 ein ähnliches Dossier zum Thema des sicheren und gesunden Miteinanders in der Arbeitswelt herausgegeben. Eine Umsetzung der Empfehlungen soll Unternehmen den Bürobetrieb ermöglichen und gleichzeitig soll durch diverse Schutzmaßnahmen das Risiko einer Covid-19 Infektion am Arbeitsplatz minimiert werden.

Die allgemeinen Empfehlungen, die prinzipiell für alle Lebenslagen ausgesprochen wurden, u.a. regelmäßiges Händewaschen, generelles Abstandhalten (Einhalten des Mindestabstands von 1m)¹³ und häufiges Reinigen von Oberflächen, haben natürlich auch am Büroarbeitsplatz eine hohe Wichtigkeit. Im Zusammenhang mit den allgemeinen Social Distancing Regeln soll auch der Kontakt der Arbeitnehmer untereinander im Büro so weit wie möglich reduziert werden. Dies bedeutet, dass Büroarbeit, wenn es möglich ist, nach wie vor vermehrt in das Homeoffice verlagert werden soll. Um dennoch den Normalbetrieb weitestgehend herzustellen und den Mitarbeitern zumindest teilweise die Infrastruktur des Büros bieten zu können, wird empfohlen Teams zu bilden, um eine zu dichte Belegung der Büroräume zu vermeiden. Wie auch in anderen Lebenslagen wird das Tragen eines Mund-Nasen-Schutzes auch in der Arbeitsumgebung, v.a. in Gangbereichen, Sozialräumen, Teeküchen und beim Betreten der Gebäude, empfohlen. Kann der vorgeschriebene Mindestabstand von 1 Meter am Arbeitsplatz nicht eingehalten werden, können

¹³ Während des Verfassens dieser Arbeit wurde der Sicherheitsabstand auf 2 Meter erhöht.

Trennwände oder Plexiglaswände als Schutzvorrichtung angebracht werden. Plexiglaswände können einerseits am Arbeitsplatz, wie z.B.: an einem Gruppenarbeitsplatz, angebracht werden, oder auch in Empfangsbereichen, um so auch Kunden und Lieferanten zu schützen (Bundesministerium Inneres – Staatliches Krisen- und Kommunikationsmanagement 2020: 2). Durch Anbringung von Trennwänden oder Plexiglaswänden kann auch die Pflicht zum Tragen eines Mund-Nasen-Schutzes am Arbeitsplatz – gem. 2. COVID-19-Notmaßnahmenverordnung, wenn der Kontakt zu haushaltsfremden Personen nicht ausgeschlossen werden kann – ausgesetzt werden.¹⁴ Die untenstehende Abbildung zeigt eine Plexiglaslösung des österreichischen Büromöbelherstellers *Bene*.

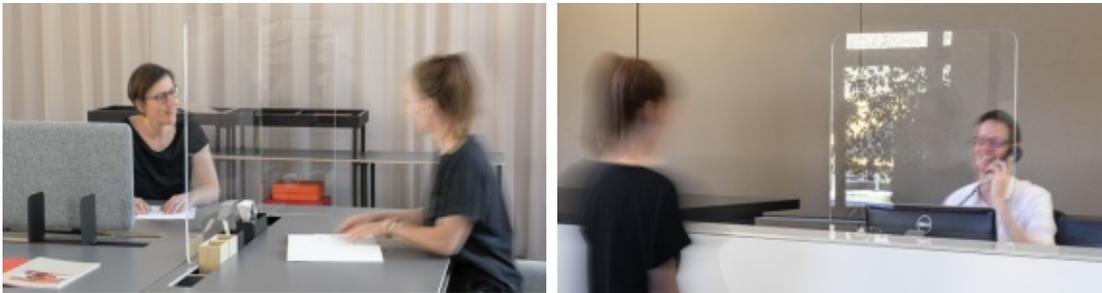


Abbildung 9 „SHIELDED by Bene“ – Schutzschild des österreichischen Möbelherstellers Bene
Quelle: Bene, o.J.

Zusätzlich zu den Umsetzungen der oben beschriebenen Maßnahmen am Arbeitsplatz, empfiehlt die österreichische Bundesregierung seit dem Anstieg der Covid-19 Infektionsfälle im Herbst 2020 weiterhin, wenn möglich, die Homeoffice Nutzung zu erhalten bzw. wieder zu verstärken (Kleine Zeitung 2020). Diese Empfehlung sollte weiter dazu beitragen, dass die sozialen Kontakte eingeschränkt werden bzw. wird dadurch auch die Mobilität der Menschen weiter eingeschränkt. Dieser Aspekt hat natürlich auch Auswirkungen auf den öffentlichen Personennahverkehr. Laut einer Presseaussendung der Wiener Linien im April 2020, ging die Auslastung der Wiener Linien seit Ausbruch der Pandemie zum Zeitpunkt des ersten Lockdowns um ca. 80% zurück (APA-OTS 2020). Nach den ersten Lockerungen stieg die Auslastung wieder an. Zu Beginn des zweiten Lockdowns im November 2020 konnten die Wiener Linien einen Fahrgastrückgang im Vergleich zum Vorjahr um 40% beobachten (Kurier 2020). Dies zeigt auch, dass die Bewegung nicht mehr ganz so eingeschränkt war,

¹⁴ Änderung der 3. COVID-19-Schutzmaßnahmenverordnung – 3. COVID-19- SchuMaV und 2. COVID-19-Notmaßnahmenverordnung – 2. COVID-19-NotMV // Artikel 2, §6(2) (Seite 6)

wie während des ersten Lockdowns und man könnte daraus schließen, dass mehr Personen zumindest teilweise wieder in die Büros gefahren sind.

3.2.3. Veränderung der Form des Arbeitens und der Büronutzung auf Grund der Covid-19 Pandemie

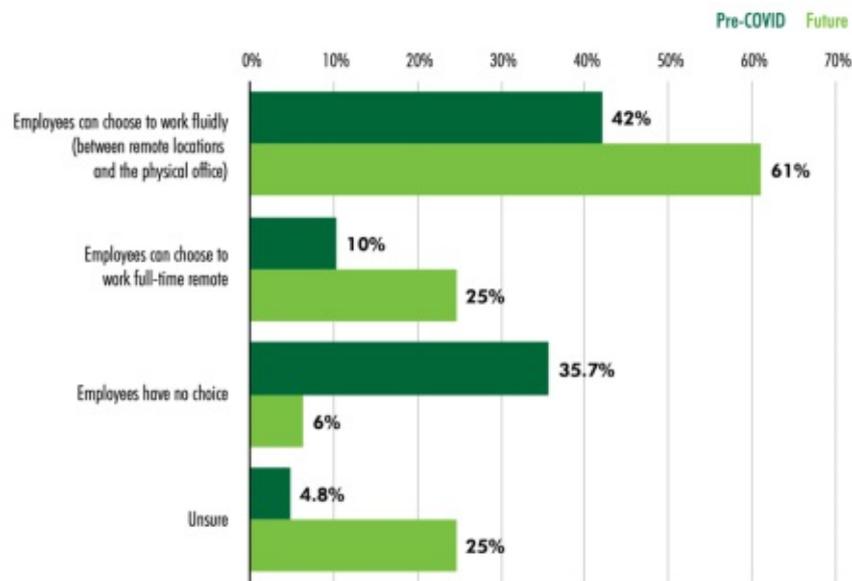
Seit Ausbruch der Covid-19-Pandemie im Frühjahr 2020 stellen sich viele Unternehmen die Frage, wie ihre Arbeitsplatzsituation und in ihre Flächenanforderungen in einer Zeit nach der Pandemie aussehen werden (BNP Paribas Real Estate o.J.: 23). In Kapitel 3.2.1 wurde aufgezeigt, dass durch die verstärkte Homeoffice Nutzung nicht nur die Vorteile, sondern auch die Nachteile ersichtlich wurden. Es hat sich gezeigt, dass konzentriertes Arbeiten tendenziell besser im Homeoffice funktioniert, aber der (informelle) Austausch und das Teamgefüge durch die reine Nutzung des Homeoffice trotz digitaler Tools nicht so gut funktioniert, wie im Büro (Kellner et al. 2020: 11ff).

In diesem Unterkapitel soll daher durch eine Analyse von themenrelevanten Studien und Artikeln herausgearbeitet werden, ob und wenn ja, wie sich die Form des Arbeitens auf Grund der Pandemie verändern wird.

Auch vor der Covid-19 Pandemie haben sich Unternehmen intensiv mit der Transformation der Form des Arbeitens und damit einhergehend mit ihren Büros und Büroräumlichkeiten beschäftigt (s. dazu auch Kapitel 2.4). Firmen stellten fest, dass trotz steigender flexibler Arbeitsmöglichkeiten – Homeoffice oder Arbeit von einem dritten Ort (im Englischen sog. *Remote Work*) – der Arbeitsplatz im Büro weiterhin einen wichtigen Stellenwert hat. Das Büro ist ein wichtiges Mittel, um den Zusammenhalt der Mitarbeiter zu fördern und die Unternehmenskultur zu vermitteln (CBRE o.J.: 2).

Während es oftmals beim Thema Homeoffice bzw. remote Arbeitsplätze um die Frage geht, ob Mitarbeiter zu 100% im Homeoffice oder komplett im Büro anwesend sein sollen, zeigen Untersuchungen von CBRE Research bereits aus den vergangenen Jahren, dass Mitarbeiter beide Optionen flexibel nutzen möchten. In einer ihrer jüngsten Studien aus dem Jahr 2020 hat CBRE Research diverse Unternehmen gefragt, ob sie ihren Mitarbeitern auch eine hybride Arbeitsweise anbieten. Unter einer hybriden Arbeitsweise lässt sich grundsätzlich eine flexible Arbeitsweise verstehen, die daraus besteht, dass Mitarbeiter selber entscheiden können, wo sie wann arbeiten. Mitarbeiter erhalten somit die Wahl flexibel entscheiden zu können an welchen Tagen sie ihre beruflichen Tätigkeiten aus dem Büro heraus verrichten oder

ob sie an gewissen Tagen im Homeoffice (oder einem anderen remote Arbeitsplatz, wie z.B. einem Coworking Space) bleiben möchten. Anhand Abbildung 10 lässt sich einerseits gut erkennen, dass die von CBRE befragten Unternehmen in Zukunft im Vergleich zur Zeit vor der Pandemie, ihren Mitarbeitern tendenziell mehr Flexibilität und Entscheidungsfreiheit bieten möchten. Andererseits zeigt Abbildung 10 auch, dass sich zum Zeitpunkt der Befragung im Juni 2020 ein Viertel der befragten Unternehmen noch nicht sicher waren, welche Art von Flexibilität sie ihren Mitarbeitern zukünftig anbieten werden (CBRE Research 2020: 10).



Source: CBRE Research Client Survey, June 2020.

Abbildung 10 Befragung zum Thema Flexibilität der Mitarbeiter
Quelle: CBRE Research, 2020, S.10

Im Zusammenhang mit einer hybriden Belegschaft – wenn Mitarbeiter frei entscheiden können, wann sie wo arbeiten möchten - wird derzeit davon ausgegangen, dass das Büro der Zukunft verstärkt die Funktionen eines Hubs einnehmen wird (CBRE o.J.: 2; Cushman & Wakefield 2020: 9). Lt. Immobiliendienstleister CBRE zeigen Umfragen, dass die meisten Mitarbeiter zumindest zwei bis drei Mal pro Woche in das Büro kommen wollen, da sie dort ein höheres Level an (informellen) Austausch und Innovation innerhalb des Teams bzw. unterhalb der Kollegen verspüren. Mitarbeiter möchten allerdings die Freiheit haben zu entscheiden, wann sie das Büro nutzen und wann nicht. Berufliche Aufgaben, wie konzentriertes Arbeiten, die keine oder wenig Interaktion oder Austausch mit Kollegen benötigen, bevorzugen sie aus dem Homeoffice heraus zu tätigen (CBRE o.J.: 3). Auch die Strategieberater bei M.O.O.CON sind der Meinung, dass durch Covid-19

gezeigt wurde, dass Arbeiten prinzipiell überall möglich ist, aber das Büro die Rolle eines Sozialsystem einnimmt. Laut M.O.O.CON gehen gewisse Aspekte, wie die Motivation und Inspiration des Menschen durch externe Reize wie spontane und ungeplante Begegnungen, im Homeoffice verloren (Zinke & Kühmayer 2020: 9f). Diese Feststellungen decken sich wiederum mit den im vorherigen Unterkapitel erwähnten Studienergebnissen, dass konzentriertes Arbeiten im Homeoffice tendenziell besser funktioniert, aber Homeoffice auch erhebliche Nachteile vor allem aus sozialer Sicht gegenüber dem Büro aufweist (s. dazu Kapitel 3.2.1).

In einer hybriden Arbeitswelt kann das Büro in seiner Funktion als Hub die Nachteile des Homeoffice ausgleichen. Das Büro wird sich zu einem Ort entwickeln, der dem Austausch und der Manifestation der Unternehmenskultur dient, denn Aspekte wie diese lassen sich über digitale Tools nicht vermitteln. Die Entwicklung wird von einer Verpflichtung in das Büro zu fahren weggehen und sich in die Richtung bewegen, dass Mitarbeiter in das Büro fahren wollen. Die während des Jahres 2020 verstärkte Nutzung des Homeoffice hat gezeigt, welche Aspekte des New World of Work bzw. Activity-Based-Working Konzeptes in Zukunft wichtig(er) werden. Das Büro wird zunehmend ein Ort des Austausches werden, damit dies allerdings auch funktioniert, muss das Büro den Anforderungen der Mitarbeiter gerecht werden. Im Rahmen des Activity-Based Working Konzeptes bedeutet das, dass einerseits formale Kommunikationszonen – Besprechungszonen – sowie auch informelle Kommunikationszonen – wie Teeküchen für ad-hoc Besprechungen – eine wichtige Rolle einnehmen. Andererseits müssen in den Büros auch ausreichend Rückzugsorte geschaffen werden, um auch im Büro die Möglichkeit zu haben, konzentrierter Arbeit nachzugehen (Zinke & Kühmayer 2020: 9f). Immobiliendienstleister Cushman & Wakfield sieht es als gegeben an, dass das Büro verstärkt die Funktion eines Hubs einnehmen und die Entwicklung in Richtung Activity-Based Working gehen wird und damit eine Erhöhung der Fläche, die für Kommunikationszonen verwendet wird, notwendig wird. Als Hub sollte das Büro die sozialen Aspekte fördern und lt. Cushman & Wakefield könnte dies bei der Büroplanung eine Totalumkehr bedeuten. Anstatt der traditionellen Aufteilung von 70% Arbeitsplätze und 30% Gemeinschaftszonen, könnte es durch einen Umschwung in der Büronutzung dazu kommen, dass 70% der Bürofläche für Gemeinschaftszonen genutzt wird und nur 30% für Arbeitsplätze. Trotz dieser Annahme spricht sich Cushman & Wakefield ebenfalls dafür aus, dass die Balance zwischen geschlossenen Räumen für Konzentrationsarbeit und den offenen Kollaborationszonen einer der wichtigsten Faktoren in der Büroplanung ist. Diese

Überlegungen sind per se nicht neu, denn dass das Verhältnis zwischen geschlossenen und offenen Zonen in einem Activity-Based Working Konzept den Erfolgsfaktor ausmacht, wurde schon in vorherigen Kapiteln aufgezeigt – s. dazu z.B. Abbildung 7 und Abbildung 8. (Cushman & Wakefield 2020: 9ff)

Zusätzlich zu der Frage wie sich die Büronutzung verändern wird, stellt sich auch die Frage, welchen Stellenwert das Büro an sich in Zukunft haben wird. In einer im Juni 2020 durchgeführten Studie des Immobiliendienstleisters CBRE gaben 13% der befragten Unternehmen an, dass die Signifikanz und Wichtigkeit des physischen Büros stark sinken wird (CBRE Research 2020: 17), 41% gaben an, dass sie leicht sinken wird und für 38% ist das Büro gleich wichtig, wenn nicht sogar noch wichtiger als vor der Pandemie (CBRE Research 2020: 1). Grundsätzlich sind die meisten der Befragten einer CBRE Studie der Meinung, dass die Entwicklung der Büroflächennutzung weiterhin dem Trend zu kollaborativen Arbeitsweltkonzepten – wie z.B.: Activity-Based Working– folgen wird und trotz Covid-19 die Individualarbeitsplätze zunehmend verschwinden und kommunikative, offene Flächen sowie shared Arbeitsplätze in Zukunft verstärkt eingesetzt werden. Durch die Covid-19 bedingten Hygiene- und Sicherheitsanforderungen herrscht allerdings auch eine gewisse Unsicherheit diesbezüglich vor (CBRE Research 2020: 1; 14f).

Auch diverse Büroexperten von BNP Paribas Real Estate aus verschiedenen europäischen Ländern sind der Meinung, dass das Büro weiterhin ein wichtiger Aspekt der Unternehmen sein wird. Für Tom Bolland, Head of Occupier Solutions bei BNP Paribas Real Estate UK, wird das Büro zukünftig sogar noch wichtiger werden, da jeglicher informelle Austausch und die Vermittlung der Unternehmenskultur rein durch digitale Tools nicht oder nur sehr beschränkt möglich ist. Er bezeichnet die Covid-19 Phase als „wake-up call“ (BNP Offices-The Next Chapter 2020: 10) für Unternehmen um ihre Büros mit einem stärkeren Fokus auf Kollaboration und Produktivität zu gestalten (BNP Paribas Real Estate o.J.: 10). Für Eric Siesse – Deputy Managing Director, Head of Lettings, BNP Paribas Real Estate Paris Region – wird in Zukunft die Flexibilität der Bürofläche einer der wichtigsten Faktoren sein. Durch eine erhöhte Anpassungsfähigkeit der Büroflächen kann auf die unterschiedlichen Anforderungen einer hybriden Belegschaft eingegangen werden. Des Weiteren ist er der Meinung, dass es zukünftig nicht primär um die Flächengröße gehen wird, sondern um die Flächenqualität. Sie wird ein ausschlaggebendes Kriterium für den Bürostandort darstellen (BNP Paribas Real Estate o.J.: 22).

Zusätzlich zu den Veränderungen auf die Nutzung des Büros soll im Rahmen dieses Unterkapitels auch auf die Nutzung von Coworking / Shared Office Anbietern eingegangen werden. Laut einer Publikation des Immobiliendienstleister BNP Paribas Real Estate wird dem Büro als Hub weiterhin eine wichtige Rolle zukommen, doch parallel werden das Homeoffice als auch dritte Arbeitsorte, wie z.B.: Coworking Standorte, die Anforderungen der hybriden Arbeitnehmer erfüllen (BNP Paribas Real Estate o.J.: 44).

Dan Bayley (Senior Director Central London, Tenant Rep., BNP Paribas Real Estate UK) stellt fest, dass Coworking Anbieter auf Grund von vorherrschenden Social Distancing Maßnahmen mehr Fläche pro Arbeitsplatz zur Verfügung stellen. Er ist der Meinung, dass langfristig gesehen die Nutzer die engen und dicht aneinander gereihten Arbeitsplätze nicht mehr akzeptieren werden. Er vermutet, dass Serviced Office Anbieter für Klein- u. Mittelunternehmen zukünftig weiterhin besonders attraktiv bleiben bzw. werden, da bei den Betreibern eine flexible Mietverpflichtung eingegangen werden kann (teilweise 1 Jahr oder kürzer) und Fläche genutzt werden kann, ohne im Vorfeld hohe Investitionsausgaben zu haben (BNP Paribas Real Estate o.J.: 42). Lt. BNP Real Estate hat eine Auswertung der Verwertungen im Büroimmobiliensektor in 25 europäischen Städten ergeben, dass zwischen 2017 und 2019 knapp 3.000.000 m² an Coworking Anbieter vermietet wurden. 2019 hat der Vermietungsgrad an Coworking Anbieter zwar wieder leicht abgenommen, dennoch geht BNP Real Estate davon aus, dass das Coworking Konzept sich trotz Pandemie wieder als durchaus stabil etablieren kann. Bei Anmietungen von Serviced Offices bzw. Coworking Arbeitsplätzen sind Firmen nicht an die ansonsten standardgemäßen mittel- bis langfristigen Mietverträge gebunden, sondern können flexible Optionen wählen. Es wird vermutet, dass Mitarbeiter auch nach Abklingen der Pandemie nicht sofort zu 100% wieder in die Innenstadtbüros zurückkehren werden. Coworking Arbeitsplätze bzw. Serviced Offices können in diesem Zusammenhang als dritter Arbeitsort oder "Ausweichadresse" neben dem Homeoffice dienen (BNP Paribas Real Estate o.J.: 43).

Ein Modell, das derzeit v.a. auch im Zusammenhang mit Coworking und Serviced Office Anbietern, viel diskutiert wird, ist das Hub-and-Spoke Modell. In diesem Modell gibt es drei Komponenten: das zentrale Headquarter der Firma (Hub), welches für wichtige Meetings mit Kunden und für Teamarbeit genutzt wird; das Homeoffice und ein lokales Büro in der Nähe der jeweiligen Wohnorte der Mitarbeiter (Spokes) (CBRE o.J. How the Hub & Spoke Model Could Evolve into the Office of the Future). Diese lokalen Büroflächen könnten von Coworking und Serviced Office Anbietern

angemietet werden, damit Firmen keinen logistischen und administrativen Mehraufwand für einzelne Standorteröffnung bzw. deren Betrieb haben (Kahn 2020). Zwei der weltweit größten Coworking Anbieter, WeWork und IWG, werben bereits auf ihren Webseiten mit den Vorteilen ihrer jeweiligen Services für das Hub-and-Spoke Modell (IWG 2020; WeWork 2020).

Den Coworking bzw. Serviced Office Anbietern wird von Büroimmobilienexperten eine durchaus positive Zukunft vorhergesagt. Zahlen, wie viele Standorte im ersten Pandemiejahr 2020 eröffnet werden hätten sollen und wie viele es tatsächlich waren oder Zahlen, wie es um die tatsächlichen Umsätze steht, lassen sich zum Jahresanfang 2021 noch nicht transparent erheben. In einem Interview mit dem Medium Fortune erzählte Mark Dixon, CEO von IWG, einerseits über die Zukunft des Büros, und andererseits über Gegenwart und Zukunft seiner Standorte. Dixon, ähnlich wie weitere Immobilienexperten, ist der Meinung, dass hybride Arbeitsmodelle wie Hub-and-Spoke die Zukunft dominieren werden. Seiner Ansicht nach werden Mitarbeiter frei entscheiden wollen, wo sie arbeiten – sei es aus dem Homeoffice, aus dem Headquarter oder aus einem dritten Arbeitsort, wie z.B. ein Serviced Office Anbieter. Dixon räumt ein, dass die Zeit der Pandemie für IWG durchwegs eine sehr schwierige sei, sie aber mit einer für sie positiven langfristigen Entwicklung in Richtung hybride Arbeitsformen rechnen. Als Antwort auf die Frage inwiefern die zur Eindämmung der Pandemie notwendigen Maßnahmen das Coworking und Serviced Office Konzept erschweren, sieht Dixon seine Standorte im Bezug auf Social Distancing gut vorbereitet. Lt. Dixon sind die meisten Flächen, die von den Marken von IWG betrieben werden, in Büroeinheiten geteilt und lediglich weniger als 1% des gesamten Umsatzes wird durch Einnahmen aus Open Space Coworking Bereichen generiert. Abgesehen von der Implementierung zusätzlicher Maßnahmen, wie weitere räumliche Abtrennungen, Temperaturmessungen und Reduktion der Kapazitäten in den Liften, erwähnte Dixon, dass einige Kunden mehr Fläche gemietet haben, um ihre Mitarbeiter gem. Social Distancing Vorgaben weiter auseinander zu setzen (Kahn 2020). In einem Mitte Jänner 2021 erschienen Artikel der Financial Times wird berichtet, dass IWG sich rüstet um mehr als 100 nicht profitable Standorte zu schließen. Bereits im August 2020 schloss IWG 120 Standorte und damit 4% ihres gesamten Immobilienportfolios von knapp 6.000.000 m². Schließungen von nicht profitablen Standorten war auch vor Covid-19 schon eine Strategie von IWG (Hammond 2021). Auch WeWork sieht sich für die Zukunft gut vorbereitet. In einem von WeWork gesponserten Artikel in der Harvard Business Review, wird angeführt, dass WeWork durch Entwicklung einer Software HR-Manager dabei unterstützen

möchte, die zu ihren Mitarbeitern nächst gelegenen WeWork Standorte zu identifizieren. Lt. WeWork können durch diese Software einerseits lange Pendelzeiten der Mitarbeiter vermieden werden und andererseits können sich Teams in den WeWork Standorten zusammenfinden (Harvard Business Review 2020).

Nach einer Analyse der derzeit vorhandenen Literatur zu diesem Thema, wird das Büro in Zukunft nicht an Wichtigkeit bzw. Signifikanz verlieren, aber dessen Struktur und Nutzung wird sich grundlegend verändern. Bei Anstieg von hybriden Arbeitsformen wird voraussichtlich eine Entwicklung einsetzen, die Mitarbeitern von Firmen zukünftig bis zu drei verschiedene Arbeitsorte (Firmensitz, Homeoffice und ein dritter Arbeitsort wie z.B. Coworking Space / Serviced Office) bieten wird. Setzen sich in Zukunft Modelle wie Hub-and-Spoke großflächig durch, wird dies auch dem Coworking/Serviced Office Markt weiterhin einen nicht unwichtigen Stellenwert auf den Büroimmobilienmärkten einräumen.

4. Der Wiener Büroimmobilienmarkt

Im Rahmen dieses Kapitels soll konkret auf den Wiener Büroimmobilienmarkt eingegangen werden. In einem ersten Schritt wird ein kompakter Überblick über den heimischen Büroimmobilienmarkt seit 2015 gegeben. In einem weiteren Schritt soll der Fokus detailliert auf das erste Jahr der Covid-19 Pandemie, 2020, gelegt werden. Es soll anhand von Marktberichten analysiert werden, ob es einen Abfall der Vermietungsleistung im Vergleich zu den Vorjahren gab.

4.1. Die Entwicklung des Wiener Büroimmobilienmarkt

Im Rahmen dieses Unterkapitels soll auf Basis von Marktberichten aus den Jahren 2015 bis 2020 des österreichischen Immobiliendienstleisters EHL ein Marktüberblick erfolgen. Der Fokus dieses Unterkapitels liegt auf den jährlichen Entwicklungen bzw. Veränderungen der Vermietungsleistung sowie der Neuflächenproduktion. Parallel soll auch darauf eingegangen werden welche Branchen traditionell den größten Anteil der Vermietungsleistung ausmachen und ob es teilweise Ausreißer gab.

Bereits 2015 zeichnete sich am Wiener Büroimmobilienmarkt der Trend ab, dass die Qualität der Büroflächen für (potentielle) Mieter verstärkt ein wichtiges Kriterium wird. Mitarbeiter sollen mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden sein und Aspekte wie Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln und die Infrastruktur rund um das Büro spielen vermehrt eine wichtige Rolle. Aspekte wie niedrige Mietkosten werden dadurch sukzessive als Anmietungskriterium verdrängt. Dieser erhöhte Fokus auf Infrastruktur und öffentliche Anbindung führt dazu, dass es zu einer Clusterbildung am Wiener Büroimmobilienmarkt kommt. Objekte, die sich innerhalb dieser Clusterregionen befinden, gewinnen an Bedeutung und Büroobjekte außerhalb der Regionen verlieren an Beliebtheit (EHL Immobilien 2016a: 6ff). Wie anhand Abbildung 11 erkennbar ist, sank die Neuflächenproduktion im Jahr 2016 im Vergleich zum Jahr 2015 stark. Durch die geringe Neuflächenproduktion startete der Trend in Richtung Zweitbezüge in sanierten Büroobjekten. Dadurch, dass nur wenige zusammenhängende großflächige Büros fertiggestellt wurden, konnten Eigentümer von Bestandsobjekten in sehr guten Lagen diesen Zeitpunkt nutzen, um Mieter für leerstehende Bestandsflächen zu gewinnen. Die Flächen wurden für die neuen Mieter auf Basis ihrer Anforderungen neu ausgebaut und Eigentümer versuchten so, vor der neuen Welle an Neuflächenproduktion in 2017, Mieter mit erhöhten Incentiveleistungen für ihre Bestandsobjekte zu gewinnen (EHL Immobilien, 2016a: 8). Der, bereits 2015 beobachtete, Trend in Richtung Clusterbildungen am Wiener Büroimmobilienmarkt

setzte sich auch 2016 fort. Große Konzerne zog es vor allem in die Region rund um den Praterstern/Lassallestraße/Messe und den Hauptbahnhof Wien, z.B.: zog Wirtschaftsprüfer BDO in das Projektentwicklungsgebiet Quartier Belvedere Central (QBC) und die Erste Bank an ihren eigenen Erste Campus (EHL Immobilien 2016b: 8). Nach einem Fertigstellungsvolumen von lediglich 60.000 m² im Jahr 2016, kamen im Jahr 2017 150.000 m² an Büroflächen auf den Markt. Die oben angeführten Bürocluster blieben weiterhin beliebt und auf Grund des stärkeren Fokus auf Neubauten mit höheren Qualitäten stiegen auch die Durchschnittsmieten an (EHL Immobilien 2017a: 4). Die Durchschnittsmieten in 2017 betragen EUR 14,30/m² (EHL Immobilien 2017b: 3). Im Jahr 2017 wurden auch am heimischen Büroimmobilienmarkt neue, flexible Bürokonzepte immer beliebter. Diese Bürokonzepte führten zu einer Veränderung der Flächennutzung. Mieter begannen den Fokus verstärkt auf flexibel genutzte Gemeinschaftsflächen zu legen und nicht mehr auf die traditionellen Einzelarbeitsplätze. Eine ausgezeichnete öffentliche Anbindung und eine sehr gute Infrastruktur blieben weiterhin wichtige Faktoren bei der Bürosuche (EHL Immobilien 2017a: 8). Wie in Abbildung 11 ersichtlich stieg 2018 die Neufächenproduktion schließlich auf das höchste Niveau der letzten 10 Jahren an. Mieter fokussierten sich weiterhin bei der Bürosuche mehr auf Qualität, als auf Kostenaspekte (EHL Immobilien 2018a: 3) und daher stiegen die Durchschnittsmieten weiter auf EUR 14,80 /m² an (EHL Immobilien 2018b: 3). Mit Blick auf die Vermietungsleistung nach Branchen im Jahr 2018 könnte man das Jahr auch als das Jahr des Coworking am Wiener Büroimmobilienmarkt bezeichnen. Während in den vergangenen Jahren der Anteil des Sektors Coworking/Service Office an der Gesamtvermietungsleistung über alle Branchen hinweg bei max. 6% lag (EHL Immobilien 2018a: 8)¹⁵, lag im Jahr 2018 der Sektor mit einem 30%igen Anteil der Gesamtvermietungsleistung an erster Stelle (EHL Immobilien 2018b: 8). Während in den Jahren zuvor eher kleinere, nationale Coworking Spaces Büroflächen in Wien anmieteten, kamen mit 2017 erstmals internationale Anbieter auf den Wiener Büroimmobilienmarkt. Die International Workplace Group (IWG) mietete ihre Marke spaces mit 4.000 m² zuerst im Orbi Tower im 3. Wiener Gemeindebezirk ein (EHL Immobilien 2018a: 8). Kurz darauf folgten im Jahr 2018 weitere Anmietungen, wie z.B. 7.900 m² im Square Plus (19. Bezirk) und 5.000 m² im The Icon Vienna (10. Bezirk) (EHL Immobilien 2018b: 8). Die Anmietung von Talent Garden mit 4.900 m² in der Liechtensteinstraße im 9. Bezirk zeigte, dass Coworking Anbieter sich zwar

¹⁵ In der Statistik werden nur Vermietungen ab einer vermieteten Fläche von 1.000 m² berücksichtigt.

bevorzugt, aber nicht ausschließlich, in den Büroclustern ansiedelten. Büroimmobilienentwickler erkannten den Trend und sahen in Neubauprojekten teilweise bereits Fläche für Coworking Anmietungen vor, wie z.B. im Orbi Tower. Coworking stellt für einen Bürostandort ein zusätzliches Asset dar, da die Mieter der Büroimmobilie bei kurzfristigem Flächenbedarf flexibel Arbeitsplätze oder Konferenzräumlichkeiten anmieten können, ohne dafür einen zweiten Standort suchen zu müssen. Teilweise werden die, für Coworking vorgesehenen, Flächen auch nicht an externe Betreiber vermietet, sondern von den Immobilienfirmen selber betrieben (EHL Immobilien 2018b: 8). Die Immofinanz mit dem eigenen *mycowork* Angebot an den Wiener Standorten myhive Wienerberg (10. Bezirk) und myhive Ungargasse (3. Bezirk) ist ein Beispiel dafür, dass Vermieter auch im Jahr 2021 die Vermietung von flexiblen Arbeitsplätzen an ihren Standorten direkt an den Endkunden anbieten (myhive o.J. Unsere myhive Office Produkte).

Nach einem Fertigstellungsvolumen von 150.000 m² in 2017 und 260.000 m² in 2018, kam es im Jahr 2019 zu einem Einbruch der Fertigstellungen; in diesem Jahr betrug die Neuflächenproduktion nur etwas über 40.000 m². Der Fokus verlief weiterhin auf Büroflächen, deren Ausstattung eine hohe Qualität aufwies (EHL Immobilien 2019a: 3). Der Büroimmobilienmarkt wies generell einen hohen Bestand an modernen Büroflächen auf; über 50% des Gesamtmarktes entsprach dem modernen Bürobestand. Generell wurde im Jahr 2019 festgehalten, dass die Qualitäten, die von Mietinteressenten und Mietern als Standard betrachtet werden, gestiegen sind. Architektur, moderne Flächenausstattung, ausgezeichnete Verkehrsanbindung und eine sehr gute Infrastruktur und Nahversorgung gehören zu den Hauptaspekten, die von Mietinteressenten bei der Bürosuche beachtet werden. Damit einhergehend wurde 2019 festgestellt, dass Vermieter verstärkt auf zusätzliche Services in ihren Büroimmobilien setzen. Dazu gehören z.B. ein hauseigener Kindergarten, Networking Veranstaltungen, Wäsche,- und Bügelservice (EHL Immobilien 2019a: 4). In der vorliegenden Übersicht der Vermietungsleistungen nach Branchen (mit einer Mindestgröße von 1.000 m²) im Jahr 2019 ist der Coworking / Serviced Office Sektor nicht mehr vertreten. Es soll an dieser Stelle daher noch erwähnt werden, dass die IWG Gruppe mit spaces Ende 2019 weitere 8.700 m² im Haus am Schottentor, einem ehemaligen Bankgebäude, das derzeit einer Sanierung unterzogen wird, angemietet hat (DiePresse 2019).

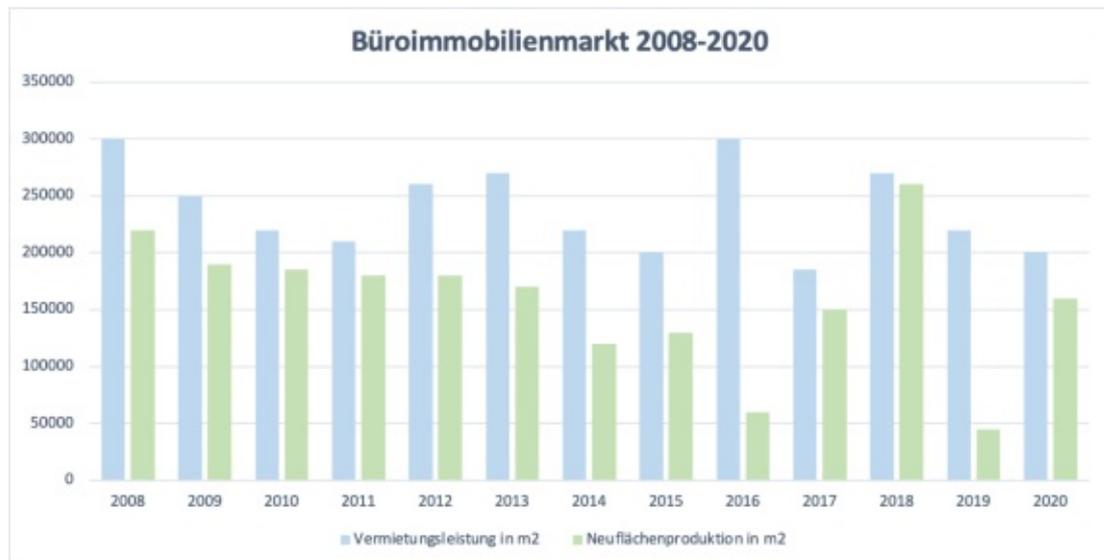


Abbildung 11 Entwicklung Vermietungsleistung und Neufächenproduktion – Wiener Büroimmobilienmarkt;
Eigene Darstellung (Quelle: EHL Immobilien Marktberichte von 2015-2020)

4.2. Der Wiener Büroimmobilienmarkt 2020

Der Wiener Büroimmobilienmarkt im Jahr 2020 war bereits ab dem ersten Quartal durch die Covid-19 Pandemie geprägt. Österreichische bzw. Wiener Immobiliendienstleister hatten daher, verständlicherweise, Schwierigkeiten eine nachhaltige Einschätzung der Situation zu treffen. Der Immobiliendienstleister EHL veröffentlichte im Frühling 2020, im Gegensatz zu den Vorjahren, keine Frühlingsausgabe ihres Marktberichts. In einer im März herausgegebenen Presseaussendung erläuterte EHL, dass die zu diesem Zeitpunkt vorherrschende Situation, zu einer deutlich spürbaren Reduktion der Nachfrage führte. Anmietungsprozesse von Großmietern, die sich zu diesem Zeitpunkt bereits in einem fortgeschrittenen Stadium befanden, wurden weitergeführt. Anmietungsprozesse in frühen Stadien wurden kundenseitig entweder verlangsamt oder vorübergehend pausiert. Bereits im Frühjahr erwartete EHL auf Grund der hohen Vorverwertung der sich in Fertigstellung befindlichen Objekte und des geringen Leerstandes am Wiener Büroimmobilienmarkt kein Überangebot an Büroflächen (EHL Immobilien 2020b). Immobiliendienstleister OTTO veröffentlichte im Frühjahr 2020 ihren jährlichen Büromarktbericht. Auf Grund der angespannten Situation im Frühling 2020 äußerte OTTO die Vermutung, dass die Vermietungsleistung im Jahr 2020 weit hinter der des Jahres 2019 bleiben wird (OTTO Immobilien 2020a: 14).

Vergleicht man die Aussagen der Immobilienexperten aus dem Frühling 2020 mit den zwischenzeitlich veröffentlichten Herbst Markberichten bzw. Rückblicken von Dezember 2020 lässt sich gut ableiten, dass sich die Situation am Wiener Büroimmobilienmarkt über das Jahr hinweg stabilisiert hat und Aussagen über die Vermietungsleistungen aus dem Frühjahr revidiert werden konnten. OTTO korrigierte in der Herbstausgabe die Vermutung über die Vermietungsleistung 2020 (OTTO Immobilien 2020b: 14), denn diese betrug rückblickend mit ca. 200.000 m² nur um ca. 7% weniger als die Vermietungsleistung des Vergleichsjahres 2019. Diese, für den Wiener Büroimmobilienmarkt, hohe Vermietungsleistung im Pandemiejahr 2020 ist auf mehrere Großvermietungen zurückzuführen. Das derzeit in Sanierung befindliche Objekt Lassallestraße 5 (2. Bezirk) mit 50.000 m² wurde zur Gänze an einen *Single Tenant* vermietet und wird nach Fertigstellung von der ÖBB genutzt werden (CBRE Research 2021: 11). Die Vermietungsleistung des Jahres 2020 wird von Mietern aus Sektoren dominiert, die von den wirtschaftlichen Folgen der Pandemie weitestgehend verschont geblieben sind; öffentliche Mieter, Firmen aus der IT & Pharmaindustrie, sowie Versicherungs- u. Bauunternehmen (EHL Immobilien 2020c). Durch die Großvermietungen in der Region Lassallestraße/Praterstern (2. Bezirk) machte dieser Teilmarkt auch einen Anteil iHv 42% an der Gesamtvermietungsleistung aus; gefolgt von den Teilmärkten CBD (Central Business District – Innere Stadt) mit 23% und Hauptbahnhof (10. Bezirk) mit 11% (CBRE Research 2021: 11). Der Wiener Büroimmobilienmarkt war in 2020 des Weiteren auch geprägt von einem relativ hohen Anteil an Refurbishments von Bestandsobjekten. Von dem Fertigstellungsvolumen iHv 160.000 m² entfielen ca. 20% auf Refurbishments, wie z.B. myhive am Wienerberg oder hochwertige Sanierungen wie Walfischgasse 13 und Operngasse 6 (EHL Immobilien 2020a:3; 8). Somit stand im Jahr 2020 rückblickend eine Vermietungsleistung von ca. 200.000 m² einer Neufächenproduktion von ca. 160.000 m² gegenüber. Die Leerstandsrate (bezogen auf den Gesamtmarkt) mit Jahresende 2020 ungefähr 4,7% und ist somit auf dem niedrigsten Niveau der letzten Jahre (s. Abbildung 12). Trotz der wirtschaftlichen Herausforderungen, die durch die Pandemie ausgelöst wurden, erwarten Büroimmobilienexperten, dass dieses Niveau gehalten wird.

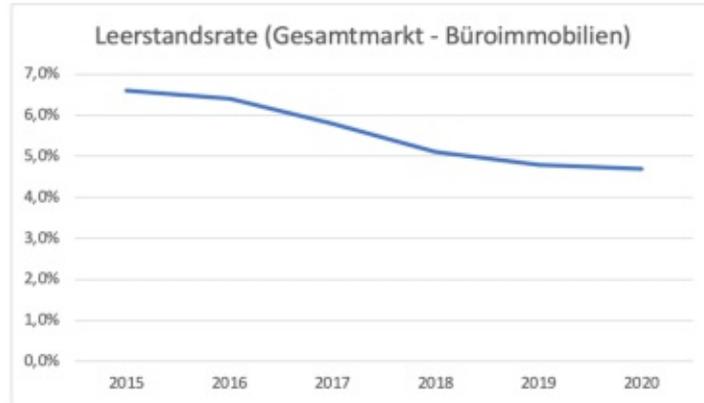


Abbildung 12 Leerstandsrate Wiener Büroimmobilienmarkt bezogen auf den Gesamtmarkt;
Eigene Darstellung (Quelle: EHL Immobilien Marktberichte 2015-2020)

Immobiliendienstleister EHL konnte lt. Herbst Marktbericht im Jahr 2020 beobachten, dass auch Firmen, die sich bereits in einem fortgeschrittenen Anmietungsprozess befanden, ihren Flächenbedarf einer Neuevaluierung unterzogen haben. Diese Neuevaluierung hatte zu einem gewissen Ausmaß das Ziel, die benötigte Flächengröße zu verringern, um Kosteneinsparungen zu realisieren. Bei größeren Firmen ab ca. 150 Mitarbeiter, konnte der Immobiliendienstleister allerdings auch einen Trend in die andere Richtung beobachten. Laut EHL tendierten Firmen teilweise wieder dazu, die Belegung in Richtung individueller Arbeitsplätze zu gestalten, d.h. wieder eine verstärkte Nutzung von Einzel- und Gruppenbüros, die im Vergleich zu Open Space Büros mehr Quadratmeter pro Arbeitsplatz benötigen. Somit glichen sich lt. EHL am Markt die Verringerung und Vergrößerung des Flächenbedarfs aus (EHL Immobilien 2020a: 4).

Hinsichtlich Coworking wurde im Februar 2021 bekannt, dass der international bekannte Coworking und Serviced Office Anbieter IWG seinen Einzug in das Haus am Schottentor absagte und auch ein weiterer Wiener Standort Insolvenz anmelden musste. Für den österreichischen Serviced Office Anbieter YourOffice hingegen, lief das Jahr 2020 nach Plan. YourOffice erweiterte im Sommer 2020 seine Flächen im Büroturm Peak Vienna, sowie wird im ersten Quartal des Jahres 2021 der neue, und somit zweite, Standort im Bürokomplex QBC (Quartier Belvedere Central) am Wiener Hauptbahnhof bezogen (derStandard 2021).

Erwähnt werden sollte auch, dass der Wiener Büroimmobilienmarkt mit einem Rückgang der Vermietungsleistung um ca. 7% im Jahr 2020 einer der stabilsten

Büroimmobilienmärkte in Europa ist (CBRE Research 2021: 12). Dies zeigt auch ein Vergleich mit den Vermietungsleistungen einiger deutscher Großstädte wie Hamburg, München und Düsseldorf. In Hamburg wurde 2020 ein Rückgang von 35% im Vergleich zum Jahr 2019 registriert, in den Städten München und Düsseldorf ebenfalls Rückgänge in der Höhe von 26% bzw. 49%. Laut Immobilienberater BNP Paribas Real Estate ist der Rückgang der Vermietungsleistung in Hamburg vor allem auf das Ausbleiben großflächiger Anmietungen im Jahr 2020 zurückzuführen. Während im Jahr 2019 sechs Abschlüsse mit jeweils über 10.000 m² zur Vermietungsleistung betragen, gab es im Jahr 2020 nur einen einzigen Abschluss über 10.000 m² (BNP Paribas Real Estate 2020: 1).

4.3. Der Wiener Büroimmobilienmarkt nach dem Jahr 2020

Wie in Kapitel 4.2 erwähnt, ist der Wiener Büroimmobilienmarkt derzeit stabil und weist auch eine niedrige Leerstandsrate auf. Lt. Immobiliendienstleister CBRE waren die Auswirkungen der Covid-19 Pandemie am Wiener Büroimmobilienmarkt im Jahr 2020 noch nicht so stark zu spüren, es kann allerdings erwartet werden, dass die Auswirkungen im Jahr 2021 nun bemerkbar werden (CBRE Research 2021: 11).

Die Neufächenproduktion in 2021 wird sich auf 106.000 m² belaufen. Davon sind bereits über 70% vorverwertet, das bedeutete, dass für Vermietungen, die zur Vermietungsleistung 2021 dazugerechnet werden, nur ca. 30.000 m² an neu fertiggestellten Büroflächen zur Verfügung stehen wird. Auch 2022 beträgt die Neufächenproduktion nur knapp über 100.000 m². Immobiliendienstleister CBRE vermutet daher, dass trotz einer abgeschwächten Nachfrage in 2021 und einer damit einhergehenden geringeren Vermietungsleistung, die Leerstandsrate weiter sinken wird – auf ca. 4,4%. Durch erhöhte Fertigstellungsvolumina im Jahr 2023 erwartet CBRE eine Verbesserung der Vermietungsleistung im Jahr 2022, da zu diesem Zeitpunkt bereits Mietverträge für Objekte mit Fertigstellungsdatum in 2023 unterzeichnet werden können (CBRE Research 2021: 11).

Trotz des erwarteten Rückgangs der Nachfrage, erwartet CBRE keine Korrektur der Büromieten; die Spitzenmieten werden weiterhin auf dem Niveau von EUR 25,00 pro m² pro Monat bleiben (CBRE Research 2021: 12). Dienstleister EHL Immobilien sieht die Mieten ebenso als stabil an bzw. kann in den Top Büroimmobilienprojekten sogar einen leichten Anstieg der Mieten beobachten. Auch EHL Immobilien erwartet im 1. Halbjahr des Jahres 2021 eine reduzierte Nachfrage nach Büroflächen und dadurch auch eine reduzierte Vermietungsleistung. Der Immobiliendienstleister rechnet allerdings auch mit einer raschen Rückkehr der Vermietungsleistung auf das Niveau

vor Ausbruch der Covid-19 Pandemie, wenn u.a. die Impfkampagne in Österreich zu wirken beginnt (EHL Immobilien 2021).

Das Thema neue Arbeitsformen bzw. Remote Working dominierte 2020 auch den Wiener Büroimmobilienmarkt. In Marktberichten der Immobiliendienstleister CBRE und EHL wird auf diesen Aspekt gesondert eingegangen. Das kann als Indiz gelten, wie wichtig diese Aspekte in den kommenden Jahren werden und v.a. auch, wie wichtig sie für die Büroimmobilienmärkte sind (EHL Immobilien 2020a: 4; CBRE Research 2021: 12).

5. Interviews

Das folgende Kapitel befasst sich mit der Durchführung und Ausarbeitung der durchgeführten Interviews. Das Kapitel erläutert, warum die vorliegende Vorgangsweise gewählt wurde und wie der Ablauf bis zur Durchführung der Interviews aussah. Den Hauptkern des Kapitels bildet die Auswertung der Interviews.

5.1. Ziel und Methodik

Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit wurden die relevanten Aspekte hinsichtlich der gestellten Forschungsfragen in den vergangenen Kapiteln auf Basis der verfügbaren Literatur herausgearbeitet. Da das Thema bzw. die Forschungsfragen der vorliegenden Masterarbeit zum Zeitpunkt der Verfassung dieser Arbeit sehr aktuell und v.a. auch sehr dynamisch waren, sollen zusätzlich zu dieser Literaturanalyse, aktuelle Meinungen von verschiedenen Akteuren der Immobilienwirtschaft zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen werden.

Als Methodik der Interviewdurchführung wurde in der gegenständlichen Masterarbeit die Variante der Leitfaden-gestützten Experteninterviews gewählt. Die Anwendung von Leitfaden-gestützten Experteninterviews ermöglicht eine gezielte Wissensabfrage und damit im weiteren Verlauf die Beantwortung der beiden Forschungsfragen (Kaiser 2014: 35). Um differenzierte Perspektiven auf die relevanten Fragen zu erhalten, wurden acht Interviewpartner aus vier Kategorien ausgewählt (s. näheres unter Kapitel 5.1.1). Dies hatte zur Folge, dass die Erstellung eines einzelnen Interviewleitfadens als nicht zielführend erachtet wurde. Daher wurde die Methode gewählt für jede Kategorie einen eigenen Interviewleitfaden zu erstellen. Jeder Leitfaden enthält über die spezifischen Fragestellungen hinaus, fünf Fragen, die in allen Interviewleitfäden ident sind (Kaiser 2014: 53).

Das Ziel der Interviews ist es, festzustellen wie unterschiedliche Akteure der Immobilienwirtschaft die gegenwärtige als auch zukünftige Nutzung der Form des Arbeitens bzw. die Entwicklung des Wiener Büroimmobilienmarktes unter Berücksichtigung des Ausbruchs der Covid-19 Pandemie einschätzen.

5.1.1. Auswahl der Interviewpartner und Ablauf der Interviews

Insgesamt wurden acht Interviewpartner aus vier Kategorien ausgewählt – Immobilienprojektentwickler, Immobilienmakler, Büroflächennutzer und Change Management Consultants. Die Interviewpartner aus den Kategorien

Immobilienprojektentwickler, Immobilienmakler und Change Management Consultants verfügen über mehrjährige Berufserfahrung in der Immobilienwirtschaft und gelten als Experten auf ihrem jeweiligen Fachgebiet. Die Interviewpartner aus der Kategorie Büroflächennutzer sind mit den immobilienrelevanten Aspekten ihrer Unternehmen ebenfalls bis zu einem gewissen Grad vertraut oder haben ein erhöhtes Interesse daran und gelten daher ebenfalls als Experten, wenn es um das Thema Arbeitsplatzkonzepte geht.

Aus Gründen der Diskretion wurde beschlossen, die Interviewpartner in der vorliegenden Masterthese nicht namentlich zu nennen. Des Weiteren werden auch die spezifischen Tätigkeiten der Interviewpartner umschrieben dargestellt, um einen Rückschluss auf die Person des Interviewpartners auszuschließen.

Bereits bei der Auswahl des Masterarbeitsthemas war es der Autorin ein Anliegen Interviews mit Experten durchzuführen. Während der Erstellung der Masterarbeit bzw. der Interviewleitfäden wurden nach Absprache mit dem Masterarbeitsbetreuer die Experten, welche die Autorin aus ihrem beruflichen Netzwerk für die Interviews vorgeschlagen hat, festgelegt. Die jeweiligen Interviewpartner wurden in einem ersten Schritt telefonisch oder via E-Mail kontaktiert. In Rahmen der Erstaufnahme wurde das Masterarbeitsthema vorgestellt und die grundsätzliche Zusage der Interviewpartner für die Interviews eingeholt. Nach der Zusage der Interviewpartner wurden per E-Mail die Interviewtermine ausgemacht, sowie wurden die Interviewpartner um ihr Einverständnis bzgl. der Verwertung der Daten im Rahmen der vorliegenden Masterthese und einer Tonbandaufnahme ersucht.

Die Interviews fanden auf Grund der Covid-19 Situation und den damit verbundenen Kontakteinschränkungen größtenteils via Videotelefonie statt. Drei Interviews wurden in Person in großzügigen Besprechungsräumlichkeiten unter Einhaltung aller Hygiene- und Sicherheitsstandards abgehalten.

Die Interviews fanden zwischen dem 01.02.2021 und dem 17.02.2021 statt. Es soll erwähnt werden, dass die Bundesregierung bis zum 07.02.2021 einen bundesweiten harten Lockdown auf Grund der vorherrschenden Covid-19 Infektionszahlen verhängte. Die Interviews dauerten zwischen 20 und 60 Minuten. Die jeweiligen Interviewleitfäden wurden bei allen Interviews als Basis genutzt. Je nach Situation wurden Zwischenfragen gestellt, um detailliertere Antworten zu einzelnen Aspekten zu erhalten.

5.1.2. Interviewleitfaden

Wie bereits in 5.1.1 erwähnt, wurden Experten aus insgesamt vier verschiedenen Kategorien interviewt, die jeweils eine interessante Perspektive auf das Thema Büroflächennutzung bzw. den Wiener Büroimmobilienmarkt bieten können und somit eine Beantwortung der Fragen aus verschiedenen Blickwinkeln ermöglichen. Für jede der vier verschiedenen Kategorien wurde ein eigener Interviewleitfaden entwickelt. Die Interviewleitfäden befinden sich in den Anhängen 2-5.

5.2. Empirische Ergebnisse

Im folgenden Teil sollen die Aussagen der Interviewpartner in Kategorien eingeteilt werden und untereinander verglichen werden. Dies ermöglicht einerseits, die Aussagen der Interviewpartner strukturiert darzustellen und andererseits, dient als Vorbereitung für die nachfolgende Conclusio und Beantwortung der gestellten Forschungsfragen.

Zum besseren Verständnis wird an dieser Stelle ein kurzer Überblick gegeben, welcher Interviewpartner welcher Kategorie zuzuordnen ist. Dies soll auch als Erklärung dienen, wieso bei manchen Fragen nur eine Auswahl an Interviewpartner geantwortet haben.

- Immobilienprojektentwickler: Interviewpartner C & Interviewpartner G
- Immobilienmakler: Interviewpartner B & Interviewpartner H
- Büronutzer: Interviewpartner A & Interviewpartner D
- Change Management Consultants: Interviewpartner E & Interviewpartner F

5.2.1. Homeoffice

Die Verbreitung der Homeoffice Nutzung kann mitunter ein Indiz dafür sein, wie sich die Anforderungen an die Büroflächen bzw. die Büroflächennutzung der Zukunft verändern wird. Daher soll dieser Aspekt unter folgenden Gesichtspunkten betrachtet werden:

Gab es in den Firmen der Interviewpartner vor Ausbruch der Covid-19 Pandemie eine Homeoffice Regelung?

In der Firma von Interviewpartnerin A gab es bereits vor Ausbruch der Covid-19 Pandemie eine Betriebsvereinbarung. In dieser ist geregelt, dass den Mitarbeitern bis zu zwei Tage die Woche eine Homeoffice Nutzung ermöglicht wird, allerdings an fix vereinbarten Tagen. Auch wenn die Tage fixiert waren (d.h. z.B.: immer Dienstags

und Mittwochs) konnten die Tage in Absprache mit den jeweiligen Vorgesetzten auch spontan verändert werden. Grundsätzlich haben aber viele Mitarbeiter das Homeoffice genutzt und dies war nicht nur auf die Randtage der Arbeitswoche (Montag und Freitag) begrenzt. Lt. Interviewpartnerin A wurde diese Regelung nicht von allen Führungskräften unterstützt bzw. wurde das Thema Homeoffice sehr unterschiedlich gehandhabt.

In der Firma von Interviewpartnerin B war vor Ausbruch der Pandemie die Möglichkeit zur Nutzung des Homeoffice abhängig von der jeweiligen Jobbeschreibung – für manche Stellen war fixes Arbeiten aus dem Homeoffice vorgesehen, dies betraf aber nur einen kleinen Teil der Mitarbeiter. Es konnte somit nicht beliebig entschieden werden, ob man seine Arbeit im Homeoffice oder im Büro verrichtete.

In der Firma von Interviewpartnerin C gab es vor Ausbruch der Pandemie keine Homeoffice Regelung; es war gewünscht, dass man im Büro seine Arbeit verrichtet. Auf Grund der Tätigkeit der Firma sind die Mitarbeiter aber tendenziell viel auf Terminen unterwegs.

Vor Ausbruch der Pandemie hatten die Mitarbeiter in der Firma von Interviewpartner D die Möglichkeit einen Tag pro Woche aus dem Homeoffice zu arbeiten. Lt. Interviewpartner D hat dies in seinem Team sehr gut funktioniert, die Handhabung und Kontrolle der Bereichsleiter war allerdings unterschiedlich; manche haben z.B. auch Kontrollanrufe bei ihren Mitarbeitern durchgeführt. Der Homeoffice Tag wurde mit dem Abteilungsleiter fixiert und im Falle eines Wechsels des Tages, musste der Vorgesetzten informiert werden.

Interviewpartner E hat die Erfahrung gemacht, dass vor der Pandemie die Akzeptanz des Homeoffice sehr abteilungsabhängig war, z.B.: waren Mitarbeiter aus Abteilungen wie Finanzabteilung oder Rechtsabteilung der Meinung, dass sie im Büro arbeiten müssen und Homeoffice nicht möglich wäre. In der Firma von Interviewpartner E war die Nutzung des Homeoffice vor Ausbruch der Pandemie bereits möglich. Die Mitarbeiter nutzten diese Möglichkeiten allerdings sehr unterschiedlich und je nach Bedarf. Fixe Homeoffice Tage gab es nicht, da dies lt. Interviewpartner E realistisch auch nicht möglich ist. Interviewpartner E ist der Ansicht, dass die Arbeit es regelt, von wo die Mitarbeiter die Arbeit verrichten und nicht ein Regelwerk.

Schon vor Ausbruch der Pandemie konnten die Mitarbeiter in der Firma von Interviewpartner F jeden Tag grundsätzlich frei entscheiden, wann und wo sie arbeiten. Die Fixierung von Homeoffice Tagen ist lt. Interviewpartner F ein Versuch der Kontrolle der Mitarbeiter. Er ist der Ansicht, dass Mitarbeiter selbstständig und eigenverantwortlich entscheiden können. In seiner Firma wird auf Basis der Wir-Perspektive gearbeitet. Konkret auf das Thema Homeoffice bezogen, ist damit gemeint, dass es nicht toleriert wird, dass wenn ein Teammeeting im Büro angesetzt ist, ein Teammitglied spontan entscheidet im Homeoffice zu bleiben. Die Mitarbeiter entscheiden anhand der Tätigkeiten wo sie arbeiten und treffen diese Entscheidungen aber nicht aus einer Ich-Perspektive, sondern aus einer Balance der Ich-, und Wir-Perspektive.

Vor Ausbruch der Pandemie gab es in der Firma von Interviewpartner G keine Homeoffice Regelung. Es wurde so gehandhabt, wenn ein Mitarbeiter einen Grund gehabt hat, z.B. früher zu gehen und von zu Hause aus zu arbeiten, wurde dies aber im Einvernehmen auch ermöglicht.

In der Firma von Interviewpartner H gab es vor Ausbruch der Pandemie keine Homeoffice Regelung. Es war möglich, dass Mitarbeiter einen Tag von zu Hause arbeiten konnten, allerdings war es gelebte Praxis, dass man in das Büro geht, um sich dort auszutauschen und als Team gemeinsam zu arbeiten.

In den Firmen der Interviewpartner war die Nutzung des Homeoffice vor Ausbruch der Covid-19 Pandemie sehr unterschiedlich geregelt. Bei zwei der Interviewpartnern waren ein bzw. zwei Tage pro Woche als Homeoffice Tage fixiert, ein Tausch der Tage war nur in Abstimmung mit den Vorgesetzten möglich. Bei zwei Interviewpartnern gab es ebenfalls die Möglichkeit das Homeoffice zu nutzen. Die Tage waren nicht fix geregelt, sondern es galt das Prinzip, dass die Arbeit bzw. die Tätigkeit der Mitarbeiter als Entscheidungsgrundlage, von wo sie arbeiten, diene. Bei vier Interviewpartnern gab es grundsätzlich keine Homeoffice Regelung; bei zwei dieser vier war die Arbeit aus dem Homeoffice nach Absprache in gewissen Situationen möglich.

Wie hat sich die Homeoffice Nutzung durch die Covid-19 Pandemie verändert?

Die Homeoffice Nutzung schon vor Ausbruch der Pandemie dürfte lt. Interviewpartnerin A bei dem Umstieg auf Homeoffice im März 2020, hilfreich gewesen sein, da die Mitarbeiter wussten wie Arbeiten von zu Hause aus funktioniert. Das Homeoffice Verhalten in der Firma von Interviewpartnerin A hat sich durch den Ausbruch der Pandemie insofern verändert, dass es zur Zeit des Interviews zwei Teams gibt und die Mitarbeiter dadurch grundsätzlich zu 50% von zu Hause aus arbeiten – je nach Job und Abteilung gab es hier allerdings auch Abweichungen.

In der Firma von Interviewpartnerin B waren zum Zeitpunkt des Interviews alle Mitarbeiter wieder im Büro. Die neuen informellen Meetingräume wurden wieder zu Büros umfunktioniert, um mehr Platz zu schaffen und die Teams wurden geteilt, um die Vorgaben zu erfüllen.

In der Firma von Interviewpartnerin C kann jede Abteilung entscheiden, wie es die Vorgaben der Bundesregierung zum Social Distancing umsetzt. Die Abteilung von Interviewpartnerin C hat sich für eine 50/50 Regelung entschieden, d.h. die Hälfte der Mitarbeiter ist eine Woche im Homeoffice, während die andere Hälfte im Büro ist. Ein anderes Team hat sich lt. Interviewpartnerin C auch auf Stockwerke aufgeteilt, d.h. es sind alle Teammitglieder im Büro, sehen sich allerdings nicht.

Zum Zeitpunkt des Interviews arbeitet Interviewpartner D sowie die meisten seiner Kollegen im Homeoffice. Grundsätzlich sind die Abteilungen in zwei Teams aufgeteilt. Die gültige firmeninterne Regelung ist, dass man nur ins Büro kommen sollte, wenn man dort tatsächlich etwas zu tun hat und auch im Anschluss so schnell wie möglich nach Hause fahren sollte, um aus dem Homeoffice heraus zu arbeiten.

Nach Ausbruch der Pandemie war die gesamte Firma von Interviewpartner E vorerst nur aus dem Homeoffice tätig. Zum Zeitpunkt des Interviews wird ein ähnliches System gefahren, wie vor Ausbruch der Pandemie; die Mitarbeiter arbeiten entweder von zu Hause aus oder im Büro. Im Büro werden die entsprechenden Maßnahmen und Standards eingehalten.

Seit Ausbruch der Pandemie sind die Mitarbeiter in der Firma von Interviewpartner F vermehrt im Homeoffice bzw. auch weniger bei den Kunden.

Nach Ausbruch der Pandemie waren vorübergehend alle Mitarbeiter der Firma von Interviewpartner G für zwei Monate im Homeoffice. Danach wurde ein Schichtdienst eingeführt, der noch immer andauert.

Während des harten Lockdowns arbeitete die Firma von Interviewpartner H von zu Hause aus. Zum Zeitpunkt des Interviews sind die Mitarbeiter grundsätzlich wieder im Büro.

Grundsätzlich hat sich in den Firmen der meisten Interviewpartner die Homeoffice Nutzung durch Ausbruch der Covid-19 Pandemie verändert bzw. verstärkt. Bei 50% der Interviewpartner wurden in den Firmen Teams gebildet, um die Anzahl der Mitarbeiter im Büro zu reduzieren.

Das Homeoffice nach Covid-19 – wie schätzen die Interviewpartner die mittel- bzw. langfristige Perspektive zum Thema Homeoffice ein?

Interviewpartnerin A ist sich sicher, dass in ihrer Firma auch langfristig eine verstärkte und auch flexiblere Nutzung des Homeoffice möglich sein wird (u.a. auch aus dem Grund, dass nach derzeitigem Plan die Sharing Rate bei den Arbeitsplätzen im Büro gesenkt werden soll). Interviewpartnerin A geht davon aus, dass die Anzahl an Homeoffice Tagen von zwei auf drei Tage die Woche ansteigen wird. Unter dem Aspekt, dass nicht jeder Mitarbeiter zu Hause Rückzugsmöglichkeiten für konzentriertes Arbeiten hat, wird Homeoffice laut Interviewpartnerin A in ihrer Firma freiwillig bleiben. Hinsichtlich der Frage, ob die Homeoffice Tage weiterhin fix eingetragene Tage bleiben, ist Interviewpartnerin A der Meinung, dass hier die Flexibilität steigen wird; es aber je nach Job einer Regelung bedarf und nicht alle Mitarbeiter komplett frei und spontan entscheiden können, wann sie im Homeoffice sind. Interviewpartnerin A hob auch die negativen Aspekte des Homeoffice hinsichtlich der fehlenden sozialen Interaktion hervor. Laut Interviewpartnerin A haben die Angestellten im Allgemeinen das Gefühl, dass sie noch mehr erreichbar sein müssen. Auch hinsichtlich der unterschiedlichen Lebenssituationen gibt es starke Unterschiede – hier führte Interviewpartnerin A an, dass Personen, die zu Hause einen Partner oder eine Familie haben, eine ganz andere Situation haben als Personen, die alleine leben und denen somit das Büro als sozialer Aspekt verloren geht. Für Interviewpartnerin A ist das Büro selbst durch eine ideale Form des Homeoffice nicht ersetzbar.

Für Interviewpartnerin B war es im letzten Jahr ersichtlich, dass Homeoffice grundsätzlich funktioniert. Sie ist allerdings der Meinung, dass alle Arbeiten, die zu 100% im Homeoffice durchgeführt werden können, weil sie keine zwischenmenschlichen Interaktionen benötigen, in 10 Jahren zum Großteil automatisiert werden. Die restlichen Arbeiten leben lt. Interviewpartnerin B davon, dass sich Teams austauschen und dass Kreativität durch Interaktion und sozialen Austausch entsteht. Interviewpartnerin B ist der Meinung, dass es sowohl Menschen gibt, die begeistert von der Homeoffice Nutzung sind, als auch manche, die unbedingt in das Büro gehen möchten. Interviewpartnerin B denkt, dass dies sehr abhängig von der eigenen Lebenssituation ist, bzw. auch von der Ausstattung des Homeoffice (eigener Arbeitsraum im Gegensatz zu arbeiten ohne Schreibtisch). Dennoch ist Interviewpartnerin B der Meinung, dass das Homeoffice bis zu einem gewissen Grad weiterhin Bestandteil des Arbeitslebens bleiben wird.

Interviewpartnerin C ist der Meinung, dass nicht jeder den Vorteil hat von zu Hause aus produktiv und konzentriert arbeiten zu können. Im Zusammenhang mit einer flexibleren Form der Büronutzung denkt Interviewpartnerin C, dass man in Zukunft weder den gesamten Tag gezwungenermaßen im Büro verbringt, noch die gesamte Woche durchgehend im Homeoffice. Jeder wird seine Zeit flexibel einteilen können und z.B. einige Stunden im Büro arbeiten und dann in das Homeoffice wechseln, um Aufgaben abzuarbeiten. Interviewpartnerin C ist der Ansicht, dass sich Homeoffice langfristig in vielen Branchen durchsetzen wird. Eine Homeoffice Nutzung zu 100% wird es lt. ihr allerdings nicht geben. Für sie persönlich wäre eine Mischung aus Office Nutzung und Homeoffice ideal. Sie würde es bevorzugen, wenn sie zwei Tage die Woche aus dem Homeoffice arbeiten könnte. Sie würde diese Tage allerdings nicht fix vereinbaren, sondern davon abhängig machen, welche Arbeit sie zu tun hat und mit wem.

Für Interviewpartner D ist die Möglichkeit aus dem Homeoffice zu arbeiten sehr praktisch, da er eine längere Pendelzeit in das Büro hat und er sich durch das Homeoffice viel Zeit erspart. Auf Grund seiner beruflichen Tätigkeit könnte Interviewpartner D lt. seinen Aussagen komplett von zu Hause arbeiten. Er schätzt die Situation in seiner Firma so ein, dass es zukünftig zwei Homeoffice Tage geben wird. Obwohl Interviewpartner D durch das Homeoffice und den damit verbundenen Wegfall der Pendelzeit mehr Zeit gewinnt, wäre eine 100%ige Homeoffice Nutzung für ihn auch nicht ideal, da man so den sozialen und persönlichen Kontakt zu Kollegen

verliert. Auch aus diesem Aspekt ist Interviewpartner D der Meinung, dass Regeln an welchen Tagen welche Mitarbeiter im Homeoffice sind, sinnvoll sind. Da man, wenn man dies komplett ungeregelt lässt, nicht weiß, wann welcher Kollege im Büro ist. Auf die allgemeine Situation bezogen, ist Interviewpartner D der Ansicht, dass in Zukunft das Homeoffice stärker verbreitet sein wird.

Die Pandemie hat lt. Interviewpartner E gezeigt, dass jede Abteilung aus dem Homeoffice arbeiten kann. Durch die Pandemie haben Firmen nun das Potential von Homeoffice erkannt. Auch größere Firmen sehen im Homeoffice nun einen potentiellen Hebel, um Fläche zu reduzieren, aber gleichzeitig die Mitarbeiterzahl konstant zu halten. Interviewpartner E hebt ebenfalls hervor, dass nicht jeder, der theoretisch von zu Hause arbeiten kann, auch die notwendigen Räume bzw. Flächen zur Verfügung hat. Haben Mitarbeiter die notwendigen Flächen und Arbeitsmöglichkeiten zu Hause nicht zur Verfügung, ist dies lt. Interviewpartner E nicht für die Entwicklung des Mitarbeiters innerhalb des Unternehmens sinnvoll. Allgemein betrachtet, ist Interviewpartner E der Meinung, dass man zukünftig bis maximal 50% der Zeit im Homeoffice tätig sein kann. Mehr würde Interviewpartner E nicht empfehlen, da der persönliche und auch berufliche Austausch ansonsten zu sehr darunter leidet und sich Mitarbeiter auch nicht weiterentwickeln können.

Für Interviewpartner F hat die Pandemie gezeigt, dass die Menschen auch ohne Kontrolle zu Hause ihre Arbeit verrichten und, dass Homeoffice auch in Bereichen möglich ist, in denen man es zuvor unter Umständen nicht gedacht hatte. Auch Interviewpartner F hebt hervor, dass man nicht vergessen sollte, dass nicht jeder Mitarbeiter zu Hause die geeigneten räumlichen Arbeitsbedingungen vorfindet, um seine Arbeit optimal verrichten zu können. Interviewpartner F ist der Ansicht, dass es daher zu einer Entwicklung von dritten Arbeitsmöglichkeiten in Wohnnähe kommen wird (diese Ansicht ist ähnlich zu dem Hub & Spoke Modell, s. Seite 55). Allgemein betrachtet, räumt Interviewpartner F ein, dass sein Unternehmen nicht der Maßstab für die Allgemeinheit ist.

Interviewpartner G ist der Ansicht, dass die Arbeitsumgebung mittlerweile in der Regel so weit digitalisiert ist, dass man von überall arbeiten kann. Im Zusammenhang mit Homeoffice ist Interviewpartner G der Meinung, dass einerseits im Lockdown ersichtlich geworden ist, dass Mitarbeiter Selbstverantwortung übernommen haben; und, dass andererseits Führen durch Kontrolle in Zukunft von Führen durch Vertrauen

ersetzt werden sollte. Laut Interviewpartner G sollte man die Menschen dazu befähigen, dort zu arbeiten, wo sie wollen. Die effektive Nutzung des Homeoffice ist aber lt. Interviewpartner G auch sehr abhängig von der individuellen Lebenssituation. Er ist nicht der Ansicht, dass Mitarbeiter dieses Konzept ausnutzen würden, vor allem nicht in einer Arbeitsumgebung, die stark auf der Zusammenarbeit als Team basiert. In solch einem Arbeitsumfeld fällt es lt. Interviewpartner G schnell auf, wenn einzelne Mitarbeiter dies ausnützen.

Interviewpartner H sieht das Thema Homeoffice sehr differenziert. Er ist der Meinung, dass es einerseits Menschen gibt, die im Homeoffice, auf Grund der fehlenden Arbeitsumgebung, nicht arbeiten können und, dass es andererseits auch Menschen gibt, die das Homeoffice ausnutzen, um nicht zu arbeiten. Hinsichtlich einer effizienten Nutzung des Homeoffice gibt es die Bedingung, dass man zu Hause in Ruhe arbeiten kann und diese Bedingung ist nicht immer gegeben. Für Interviewpartner H ist allerdings klar, dass das Homeoffice auch gut funktionieren kann und es deswegen zu einem gewissen Teil (z.B. 1 Tag pro Woche) erhalten bleiben wird, weil Mitarbeiter dies zum Teil auch einfordern werden. Auf seine Firma bezogen wird auf langfristige Sicht die Arbeit im Büro weiterhin die Regel bleiben, aber man wird von zu Hause arbeiten können, wenn man einen Grund dazu hat.

Die Interviewpartner sind sich einig, dass das Homeoffice in Zukunft durch die Covid-19 Pandemie stärker verbreitet sein wird und auch langfristig ein gewisser Homeoffice Anteil in den Arbeitsalltag Einzug finden wird. Fast alle Interviewpartner haben extra betont, dass nicht jeder Mitarbeiter zu Hause eine optimale und ruhige Arbeitsumgebung für seine Tätigkeiten hat und sich daher der Nutzungsgrad des Homeoffice individuell unterscheiden kann.

5.2.2. Die Büronutzung – Vor- und Nachteile moderner Arbeitswelten und etwaige Veränderungen durch Covid-19

Eines der Ziele dieser Arbeit ist es herauszufinden, ob sich die Büronutzung seit Ausbruch der Covid-19 Pandemie verändert hat. Um diese Thematik näher beleuchten zu können, wurden die Interviewpartner zu folgenden Aspekten befragt.

Welche Arbeitsplatzkonzepte wurden bis zum Ausbruch der Pandemie nachgefragt und hat sich die Nachfrage seit März 2020 verändert?

Vor Ausbruch der Pandemie wurde lt. Interviewpartner E das Open Space Büro am häufigsten nachgefragt. Das Zellenbüro war schon vor Covid-19 seiner Ansicht nach schon länger nicht mehr zeitgemäß und einer der wichtigsten Aspekte im Bürobereich ist die Kommunikation und der Wissensaustausch und dafür müssen offene Flächen geschaffen werden. Interviewpartner E betonte, dass ein Open Space Büro bedeutet, dass es sowohl geschlossene Büros, als auch offene Einheiten gibt, die durch Kommunikationsbereiche unterteilt sind. Arbeitsplatzgestaltung nach dem Desk Sharing Prinzip wurde lt. Interviewpartner E nicht nachgefragt, weil den Mitarbeitern der persönliche Arbeitsplatz wichtig ist. Für Interviewpartner E gibt es keine Veränderung der Bürokonzeptnachfrage seit Ausbruch der Pandemie. Seiner Ansicht nach war das Activity-Based Working Konzept bereits vor der Pandemie stark nachgefragt und das wird auch weiterhin der Fall bleiben. Interviewpartner E ist der Meinung, dass es zukünftig, zusätzlich zu dem Arbeitsplatz im Büro und im Homeoffice, noch einen dritten Arbeitsplatz geben wird, an dem sich Mitarbeiter sozusagen einbuchen können (diese Ansicht ist ähnlich zu dem Hub & Spoke Modell, s. Seite 55). Ein Aspekt, der sich lt. Interviewpartner E verändert, ist die Größe der Meetingflächen, die Mieter in ihren Büros planen. Diese wird seit Ausbruch der Pandemie tendenziell reduziert und im Bedarfsfall extern angemietet.

Schon vor der Pandemie haben Firmen lt. Interviewpartner F vereinzelt tätigkeitsorientierte Arbeitsplatzkonzepte¹⁶ nachgefragt, anstatt personenorientierte Konzepte. Vor der Pandemie war dies noch eher eine Mischung aus Kombibüros. Die Pandemie hat die Unternehmen lt. Interviewpartner F nun gezwungen, ihre Organisationsform zu ändern. Die Unternehmen haben durch die Pandemie gesehen, dass eine dezentrale Organisationsform funktionieren kann und denken nun darüber nach, ob das nicht grundsätzlich der Standard werden könnte. Lt. Interviewpartner F haben die Unternehmen gemerkt, dass z.B. keine persönlichen Arbeitsplätze mehr benötigt werden und das merkt Interviewpartner F auch in seinen Projekten. Die Firmen, mit denen Interviewpartner F zusammenarbeitet, führen in faktisch allen Abteilungen ein Shared Desk Konzept ein. Interviewpartner F sieht zusätzlich zu dem Homeoffice und dem Arbeitsplatz im Büro auch einen Bedarf an sogenannten Third Places, an denen Mitarbeiter ihre Arbeit verrichten können (diese Ansicht ist ähnlich zu dem Hub & Spoke Modell, s. Seite 55).

¹⁶ Für Interviewpartner F ist „Activity-Based Working“ mittlerweile ein Buzzword, daher trifft er die Unterscheidung zwischen personenbezogenen Büros und tätigkeitsbezogenen Büros

Beide Interviewpartner konnten vor der Pandemie eine Nachfrage nach Activity-Based Working Konzepten bzw. tätigkeitsorientierten Arbeitsplätzen verzeichnen. Zukünftig sehen beide Interviewpartner auch Ansätze, dass es neben dem Büro und dem Homeoffice auch noch dritte Arbeitsorte geben wird.

Wie wird sich die Form des Arbeitens v.a. im Hinblick auf das Activity-Based Working Konzept bzw. die Verwendung und Ausbreitung von Desk Sharing Konzepten verändern?

Interviewpartnerin B ist der Ansicht, dass sich das Büro durch die Covid-19 Pandemie stark verändern wird. Lt. Interviewpartnerin B wird sich der Trend des Desk Sharing und des Open Space Büros auf Grund der Pandemie wieder zurückziehen. Lt. Interviewpartnerin B gingen die Tendenzen zu dieser Form des Arbeitens bereits vor der Covid-19 Pandemie zurück und das hat sich nun verstärkt. Nach Ansicht von Interviewpartnerin B wird man wieder entdecken, dass man nicht jeden Tag an einem anderen Schreibtisch bzw. in einem Open Space Büro mit über 100 anderen Personen sitzen möchte, sondern, dass man das Gruppenbüro mit einer maximalen Personenanzahl von 5 oder 10 Personen wieder bevorzugt. Interviewpartnerin B findet, dass sich das Konzept der freien Platzwahl bzw. des Shared Desks mit dem Wunsch bzw. Bedarf nach verstärkter Kollaboration nicht vereinbaren lässt. Sie ist der Ansicht, dass es sich zukünftig in Richtung eigener Arbeitsplatz oder maximal in ein Desk Sharing Konzept innerhalb der Homebase entwickeln wird. Lt. Interviewpartnerin B müssen die Mitarbeiter in Zukunft wieder einen ruhigen Platz und v.a. auch einen Platz für den gemeinsamen Austausch haben. Es muss somit Interaktionsfläche geboten werden, wie z.B. Social Areas für Team Building.

Lt. Interviewpartner E wird das Activity-Based Working Konzept weiterhin stark nachgefragt werden. Obwohl Interviewpartner E keine starke Nachfrage nach Shared Desk Konzepten beobachten kann, ist er der Ansicht, dass es zukünftig so sein wird, dass es innerhalb der Homebase (abteilungsintern) eine Desk Sharing Ratio geben wird – z.B. dass sich 30 Mitarbeiter 20 Arbeitsplätze teilen. Seiner Ansicht nach, wird es weiterhin Homebases geben, da das Gebäude als Homebase zu wenig ist und die Mitarbeiter Zonen benötigen, in denen sie sich finden können.

Lt. Interviewpartner F gibt es im Rahmen des tätigkeitsorientierten Arbeitens (bzw. bei Activity-Based Working Konzepten) unterschiedliche Varianten. Er ist der Ansicht, dass sich folgende Variante durchsetzen wird: Durchgängiges Desk Sharing in

Verbindung mit der Bildung von Homebases. Vor der Pandemie wurden Desk Sharing Ratios von 0,8 implementiert, lt. Interviewpartner F wird in den derzeitigen Projekten eine Ratio von 0,5 eingesetzt (10 Mitarbeiter teilen sich 5 Arbeitsplätze). Für Interviewpartner F hat die Pandemie nicht nur als Katalysator für New World of Work Arbeitskonzepte gewirkt, sondern zusätzlich die Entwicklung beschleunigt.

Lt. Interviewpartner G werden Büros, die nach Activity-Based Working Konzepten ausgestattet sind, die Zukunft sein. Zwar war als erste Reaktion auf die Pandemie eine Rückkehr in Richtung des Einzelbüros zu verspüren, doch er denkt, dass dies eine Pendelbewegung ist, die wieder zurückgehen wird. Interviewpartner G ist der Meinung, dass durch die Pandemie ein Paradigmenwechsel eingeläutet wurde und, dass man sich in Zukunft von einer Präsenzkultur wegbewegen wird. Das Büro wird in Zukunft durch ein durchgängiges Designkonzept die verschiedenen Tätigkeitsbedürfnisse der Nutzer erfüllen müssen. Shared Desk Konzepte werden seiner Ansicht nach in Zukunft ebenfalls vermehrt implementiert werden.

Interviewpartner H ist der Meinung, dass Firmen in Zukunft verstärkt Activity-Based Working Konzepte bzw. generell moderne Arbeitswelten implementieren werden, da diese auch in den Medien thematisiert werden und somit ein Innovationsschub ausgelöst wird. Interviewpartner H ist der Ansicht, dass sich Shared Desk Konzepte auch in traditionelleren Organisationsstrukturen implementiert werden können.

Grundsätzlich sind sich die Interviewpartner einig, dass in Zukunft vermehrt Activity-Based Working Konzepte bei der Büroflächennutzung berücksichtigt werden, sowie auch Desk Sharing zukünftig stärker verbreitet sein wird. Hervorgehoben werden sollte, dass sich die Implementierung von Desk Sharing Konzepten lt. Interviewpartner auf Homebases beschränken sollte.

Welche Arbeitsplatzkonzepte wurden in den Firmen der Interviewpartnern implementiert?

Die Firma von Interviewpartnerin A hat sich als Arbeitskonzept für ein komplettes Open Space Konzept mit Desk Sharing sowie einer Clean Desk Policy entschieden. Aus Vertraulichkeitsgründen gibt es sogenannte Home Bases, in die Personen aus anderen Home Bases grundsätzlich keinen Zutritt haben. Es gibt verschiedene Arten von Arbeitsplätzen: Normale Arbeitsplätze mit halb hohen Zwischenwänden zwischen den Tischen, sowie Fokus Arbeitsplätze, die über höhere Trennwände verfügen.

Zusätzlich wurden auch sogenannte Team-Arbeitsplätze implementiert, die keine Trennwände zwischen den Arbeitsplätzen haben und zum gemeinsamen Arbeiten gedacht sind. Abseits von den Arbeitsplätzen gibt es Besprechungszimmer innerhalb und außerhalb der Home Base, sowie Think Tanks. Durch ein striktes Essverbot an den Arbeitsplätzen werden Interviewpartnerin A auch Nebenflächen, die mit Sofas und Barhockern ausgestattet sind, von den Mitarbeitern gerne zum Arbeiten verwendet. Mit der implementierten Desk Sharing Rate von 0,8 (10 Mitarbeiter teilen sich 8 Arbeitsplätze) ging sich die Arbeitsplatznutzung Interviewpartnerin A jedoch nicht immer aus. Das Konzept des Desk Sharing funktioniert insofern grundsätzlich gut, da sich die meisten Mitarbeiter nicht verorten. Auch wenn es am Anfang kritische Stimmen hinsichtlich der neuen Form des Arbeitens gab, überwiegen Interviewpartnerin A mittlerweile auch bei diesen Mitarbeitern die Vorteile des New World of Work Konzeptes. Interviewpartnerin A hatte vor dem Umstieg in das neue Arbeitskonzept immer ein Einzelbüro. Sie schätzt die neue Arbeitswelt nach wie vor sehr, da diese, ihrer Ansicht nach, den Kontakt untereinander erhöht und die Hierarchien sehr stark abbaut. Dadurch, dass Interviewpartner A zukünftig individuelle Arbeit zu Hause durchgeführt werden wird, ist sie der Meinung, dass ihr Büro umgebaut werden wird, um die Zahl der echten Arbeitsplätze zu reduzieren. Der Plan ist die Sharing Rate von 0,8 auf 0,65 herabzusetzen. Betrachtet man diesen Aspekt, müssen die Mitarbeiter in Zukunft zwei Tage die Woche zu Hause bleiben bzw. muss eine Form eines Raumbuchungssystem implementiert werden. Interviewpartnerin A ist nicht der Ansicht, dass sich die Situation nach Covid-19 insofern zurück entwickeln wird, dass wieder Einzel- und Gruppenbüros genutzt werden; dazu sind die Mitarbeiter die Vorteile des Open Space Büros zu sehr gewöhnt.

In der Firma von Interviewpartnerin B gibt es kein Shared Desk Konzept bzw. keine Open Spaces Büros. Die Arbeitsplätze sind in 1er-, 2er-, und Gruppenbüros aufgeteilt. Zusätzlich zu klassischen Meetingräumen wurden Telefonboxen und informelle Meetingräume implementiert.

Das Büro der Firma von Interviewpartnerin C ist komplett auf einem Open Space Konzept aufgebaut; bis auf die Vorstände arbeiten alle Mitarbeiter in einem Open Space Büro. Es wurden Interviewpartnerin C sehr viele Rückzugsmöglichkeiten eingeplant, somit stellt das Arbeiten im Open Space Büro keine Nachteile dar. In ihrem Büro wurden somit zusätzlich zu den Arbeitsplätzen Flächen wie Telefonboxen,

große und kleine Meetingräume mit unterschiedlicher Ausstattung geschaffen. Jeder Mitarbeiter hat auch im neuen Büro einen eigenen Arbeitsplatz.

Die Firma von Interviewpartner D hat an ihrem Bürostandort das New World of Work Konzept implementiert. Das Konzept basiert größtenteils auf Open Space Büros mit Desk Sharing Arbeitsplätzen und einer Clean Desk Policy. Auch die Vorgesetzten haben keine eigenen Arbeitsplätze bzw. eigene Räume. Neben den normalen Bürozonenn, in der man sich unterhalten und telefonieren kann, gibt es auch sogenannte Konzentrationsarbeitsplätze, die durch Trennwände abgetrennt sind und auch weiter auseinander stehen. Dort sollte grundsätzlich nicht telefoniert und auch nicht laut gesprochen werden. Zusätzlich zu großen Besprechungszimmern gibt es auch sogenannte Multiboxen, in die man sich für Telefonate oder kleinere Besprechungen zurückziehen kann. Darüber hinaus wurden auch kleine offene Bereiche implementiert, die ebenfalls für Besprechungen zu zweit oder zu dritt geeignet sind. Gemäß des Activity-Based Working Konzeptes können bzw. sollen die Mitarbeiter je nach Tätigkeit den passenden Arbeitsplatz auswählen. Lt. Interviewpartner D funktioniert das Desk Sharing insofern gut, da sich die Mitarbeiter in der Regel zu dem Team setzen, mit dem sie in naher Zukunft mehr Projekte haben.

Die Firma von Interviewpartner E arbeitet seit Jahren nach dem New World of Work Konzept. Die Mitarbeiter haben zwar ihre zugewiesenen Arbeitsplätze, können allerdings frei entscheiden, wo sie wann arbeiten möchten. Im Büro gibt es unterschiedliche Bereiche, wie z.B. eine Bibliothek als Rückzugszone.

Die Firma von Interviewpartner F arbeitet komplett tätigkeitsorientiert und setzt die Aspekte von New World of Work um. Im Büro gibt es keine persönlichen Arbeitsplätze und die Desk Sharing Ratio betrug schon vor der Pandemie 0,5.

Die Firma von Interviewpartner G arbeitet in einem Büro mit einer Mischung aus Großraum- und Zellenbüro. Die Zellenbüros sind auf Grund von Vertraulichkeitsbereichen eine Notwendigkeit, die es, wenn es nach Interviewpartner G gehen würde, nicht geben müsste. Es gibt auch Bereiche, die für Kreativprozesse zur Verfügung stehen, Besprechungskojuen, in die man sich zurückziehen kann, sowie eine multifunktionale Lounge. Ein Shared Desk Prinzip wurde nicht implementiert, da die Tätigkeiten sehr papierbezogen sind.

In der Firma von Interviewpartner H wird auf Basis eines Activity-Based Working Konzeptes gearbeitet. Die Mitarbeiter können sich ihren Arbeitsplatz aussuchen, dies kann ein Arbeitsplatz sein, an dem Mitarbeiter ihre Laptops anstecken können und eher in Ruhe arbeiten können oder auch Stehtische in einem größeren Sozialbereich.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass alle Firmen einen gewissen Grad von Activity-Based Working Konzepten mit diversen Arten von Besprechungs- u. Rückzugszonen in ihren Büroflächen dargestellt haben. Open Space Bürozone scheinen grundsätzlich weiter verbreitet zu sein als zum Beispiel Shared-Desk Konzepte.

Welche Vor-, und Nachteile sehen die Interviewpartner bei Activity-Based Working bzw. Open Space Konzepten?

Interviewpartnerin A ist der Ansicht, dass durch die offene Arbeitsumgebung bzw. auch durch das implementierte Shared Arbeitsplatzkonzept die Hierarchien innerhalb der Firma sehr stark abgebaut werden können und der Kontakt zwischen den Teams bzw. Abteilungen stark erhöht werden kann.

Lt. Interviewpartnerin C ist durch New World of Work der Teamspirit besser und auch die Kommunikation einfacher. Für Interviewpartnerin C sind aber die Vorteile des New World of Work Konzeptes nur dann gegeben, wenn den Mitarbeitern genügend Rückzugsmöglichkeiten geboten werden. Ist dies nicht der Fall, kann man lt. Interviewpartnerin C nicht effektiv arbeiten, da man sich gegenseitig zu sehr stört. Ein Shared Space Konzept findet Interviewpartnerin C gut, solange es abteilungsbezogen umgesetzt wird (d.h. Homebases ausgebildet werden). Konzepte, bei denen Mitarbeiter extra früher in das Büro kommen müssen, um noch einen Arbeitsplatz zu bekommen findet sie nicht sinnvoll, da dies noch vor Arbeitsbeginn einen inneren Stress auslösen kann.

Für Interviewpartner D ist einer der Vorteile, dass man durch das implementierte Open Space Konzept in Verbindung mit Shared Desks mehr Kontakt zu anderen Abteilungen hat. Lt. Interviewpartner D gibt es natürlich den ein oder anderen Kollegen, der in der offenen Zone zu laut telefoniert, aber als Lösung setzt man sich daher in einen anderen Bereich.

Interviewpartner H ist der Ansicht, dass der Nutzen eines Activity-Based Working Konzeptes für Mitarbeiter höher ist, als ein ihnen zugeordneter Tisch, da man die Möglichkeit hat sich seinen Arbeitsplatz je nach Tätigkeit auszusuchen und zu verändern. In kleinen Firmen sieht Interviewpartner H grundsätzlich keine Nachteile des Activity-Based Working Konzeptes. In großen Firmen mit z.B. 500 Mitarbeiter muss das Konzept auch von IT-Seite unterstützt werden, damit man die Kollegen bzw. seinen Arbeitsplatz finden kann. Interviewpartner H räumt aber ein, dass bei großen Firmen meistens den Abteilungen Bereiche zugewiesen werden, in denen sich die zugehörigen Mitarbeiter bewegen und diese somit nicht in gänzlich unterschiedlichen Bereichen im Bürohaus sitzen.

Die Interviewpartner sehen durch eine Nutzung der Arbeitsplätze im Rahmen eines Activity-Based Working Konzeptes primär den Vorteil, dass der Kontakt und die Kommunikation innerhalb und zwischen den Teams einfacher ist.

5.2.3. Der Wiener Büroimmobilienmarkt

Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit soll herausgefunden werden, ob sich die Pandemie auf den Wiener Büroimmobilienmarkt auswirkt bzw. zukünftig auswirken wird. Die Interviewpartner wurden daher zur Einschätzung der Nachfragesituation, zu potentiellen Veränderung der Nachfrage hinsichtlich Ausstattungsmerkmalen, sowie zur allgemeinen Marktsituation befragt.

Der Wiener Büroimmobilienmarkt vor der Pandemie und danach. Ist eine Veränderung der Nachfrage bei Bürostandorten bzw. bei der Büroausstattung auf Grund von Covid-19 bemerkbar?

Interviewpartnerin B ist nicht der Ansicht, dass sich der Wiener Büroimmobilienmarkt durch die Covid-19 Pandemie besonders stark verändern wird, da er sich bereits in den vergangenen 10 Jahren grundlegend verändert hat. Während es vor 10 Jahren noch keine Bürocluster in Wien gab, sondern die Büros vorwiegend in gemischt genutzten Häusern untergebracht waren, hat sich das durch die Stadtentwicklung grundlegend verändert. Interviewpartnerin B glaubt des Weiteren auch nicht, dass sich die Vermietungsleistung stark verändern wird. Es werden ihrer Ansicht nach weiterhin jährlich um die 200.000 m² Bürofläche vermietet werden (mit Tendenzen nach oben als auch nach unten). Wien bleibt ihrer Ansicht nach weiterhin ein Umzugsmarkt. Auf Grund der Tatsache, dass es durch Covid-19 sowohl Krisengewinner als auch Krisenverlierer gibt, wird lt. Interviewpartnerin B insofern

Nachfrage am Markt generiert werden, dass z.B. Standorte in beliebten Büroclustern durch Krisenverlierer frei werden und Krisengewinner nun versuchen können diese Standorte für sich anzumieten. Interviewpartnerin B sieht keinen allgemeinen Trend Richtung Flächenminimierung, sondern eher in Richtung Flächenveränderung. Für Interviewpartnerin B muss es Ziel des Büros bzw. des Bürostandortes sein, sich so nah wie möglich an den Bedürfnissen des Nutzers (bzw. im weiteren Sinne der Mitarbeiter) zu orientieren. Darunter fallen z.B. die Verfügbarkeiten eines Fitnessstudios oder eines Wäscheservices am Standort, sowie eine gute Infrastruktur. Damit einhergehend, werden lt. Interviewpartnern B Vermietungen von Bürohäusern mit z.B. veralteter Ausstattung in B-Lagen zukünftig noch stärker unter Druck kommen, v.a. jene Häuser, die z.B. nicht klimatisiert sind. Darüber hinaus wird Coworking nach Ansicht von Interviewpartnerin B am Wiener Büroimmobilienmarkt weiterhin ein wichtiges Thema bleiben.

Für Interviewpartnerin C war in den letzten Jahren spürbar, dass das Recruiting von Mitarbeitern in den Bundesländern schwierig war und deswegen lt. Interviewpartnerin C ein verstärkter Zuzug aus Niederösterreich und Oberösterreich nach Wien spürbar war. Firmen sehen und schätzen die Assets von Standorten, die den Mitarbeitern ein komplettes Serviceangebot bieten, wie z.B.: Kindergarten oder Ärzte am Standort. Im Zusammenhang mit der Büroausstattung, rückt der Aspekt des Luftwechsels innerhalb der Bürofläche vermehrt in den Vordergrund und damit einhergehend auch die Frage, ob die Fenster offenbar sind.

Für Interviewpartner E wirkt sich das, durch die Pandemie erkannte, Potential des Homeoffice auch auf die Büroflächengröße der Unternehmen aus. Mit 7 m² pro Mitarbeiter, war die Mindestgröße der Fläche pro Mitarbeiter bereits ausgereizt, aber durch Möglichkeiten der Doppelbelegung von Arbeitsplätzen durch Desk Sharing und dem damit verbundenen Homeoffice, sehen Firmen Möglichkeiten Fläche zu reduzieren, ohne Mitarbeiter abbauen zu müssen. Für die Unternehmen geht es lt. Interviewpartner E um Kosteneinsparungen, allerdings sollten durch Einführung von Shared Desk Konzepten auch Kommunikations- und Austauschzonen geschaffen werden. Aus diesem Grund ist Interviewpartner E der Meinung, dass es primär zu einer Umschichtung der Nutzungsarten innerhalb der Bürofläche kommt und nicht zu einer reinen Flächenminimierung. Für die Nutzung von flexiblen Arbeitswelten muss nicht nur die Organisationsstruktur geschaffen werden, sondern auch die Büroimmobilien an sich sollten diese Flexibilität ermöglichen. Für Interviewpartner E

bedeutet das, dass die Büroflächen mit so wenig wie möglich festen Wänden ausgeführt werden, so dass Unternehmen die Bürofläche ohne große Umbauten flexible an neue Nutzungsformen anpassen können.

Für Interviewpartner F wird es, entgegen der Annahmen großer Immobiliendienstleister, am Immobilienmarkt zu starken Veränderungen hinsichtlich der Nachfrage kommen, da die Firmen tendenziell kleinere Flächen, aber diese dafür in anderen Qualitäten, nachfragen werden. Hinsichtlich der Büroausstattung merkt Interviewpartner F, dass das Thema Luft zur Zeit des Interviews stärker in den Fokus kommt. Damit meint er einerseits den verstärkten Luftwechsel in den Bürozonen und nicht nur in den Besprechungszonen, und andererseits auch Aspekte der Luftkonditionierung bzw. Luftdesinfektion. Mit technischen Anlagen könnte man lt. Interviewpartner F hygienisch reine Luft in den Gebäuden herstellen, es müsste nur mehr darauf geachtet werden. Zusätzlich zur Luftqualität, wird der Standort der Immobilie weiterhin ein wichtiges Kriterium bleiben. Wie auch bei der Luftqualität wird der Aspekt der am Standort gebotenen Services in Zukunft lt. Interviewpartner F zunehmend wichtiger werden. Interviewpartner F ist der Ansicht, dass die Nachfrage verstärkt in Richtung höhere Qualität der Flächen bzw. des Standortes, dafür weniger Quantität an Flächenquadratur gehen wird. Da lt. Interviewpartner F nicht jeder im Homeoffice die optimalen Arbeitsbedingungen hat, wird das Thema Coworking in Wohnungsnähe an Bedeutung gewinnen. Interviewpartner F ist der Meinung, dass wir in Zukunft Arbeitsmöglichkeiten in Wohnungsnähe benötigen, dies kann nun ein Coworking Standort sein oder auch in den Wohngebäuden extra eingerichtete Arbeitsplätze als Allgemeinfläche (diese Ansicht ist ähnlich zu dem Hub & Spoke Modell, s. Seite 55).

Interviewpartner G ist der Meinung, dass die Qualität der Immobilie für die Kunden von maßgeblicher Bedeutung ist. Damit meint Interviewpartner G nicht nur die Qualität der Ausführung, sondern auch die Qualität des Grundrisses und auch der Architektur. Über all diesen Qualitätsmerkmalen steht für Interviewpartner G allerdings weiterhin die Lagequalität – die öffentliche Verkehrsanbindung, die Parkmöglichkeiten vor Ort und die Infrastruktur. Hinsichtlich der Büroausstattung wird der Aspekt des Luftwechsels immer wieder nachgefragt, doch seiner Ansicht nach ist das Öffnen der Fenster der beste und virentechnisch effizienteste Luftwechsel. Lt. Interviewpartner G sind offenbare Fenster nun auch wieder verstärkt in den Fokus gerückt; selbst an stark befahrenen Straßen hat er die Erfahrung gemacht, dass

Fenster öffnen sein sollten. Hinsichtlich des Aspektes einer etwaigen Luftreinigung hätte Interviewpartner G noch nicht gemerkt, dass dies von Mietern im Rahmen der Büroausstattung gefordert wird.

Für Interviewpartner H ist der Wiener Büroimmobilienmarkt ein Umzugsmarkt. Seiner Ansicht nach werden zukünftig Bürohäuser mit guter Qualität, an guten Standorten mit guter Infrastruktur und Anbindung verstärkt nachgefragt werden. Der Leerstand in B-Lagen wird dagegen ansteigen bzw. wird der Bestand bereinigt werden (z.B. Umwidmung zu Wohnungen). Nach Ansicht von Interviewpartner H werden Firmen die momentane Situation auch weiterhin nutzen, um den Firmenstandort umzusiedeln. Firmen werden kleinere Flächen nachfragen, um trotz höherer Quadratmeterpreise die Gesamtbelastung zu senken. Dies kann durch eine Umstellung der Arbeitsweise funktionieren. Allgemein wird die Vermietungsleistung auf Grund der Covid-19 Pandemie allerdings lt. Interviewpartner H dennoch zurückgehen. Rechnet man die 2020 stattgefundenen zwei Großvermietungen mit knapp 60.000 m² aus der Vermietungsleistung heraus, wäre die Vermietungsleistung im Vergleich zum Vorjahr stärker eingebrochen. Diesen Rückgang der Vermietungsleistung wird man nach Ansicht von Interviewpartner H im Jahr 2021 sehen, da die Firmen derzeit noch eine eher abwartende Haltung zeigen. Nach Ansicht von Interviewpartner H wird die Nachfrage nach Coworking Arbeitsplätzen weiterhin unverändert bleiben bzw. tendenziell auch ansteigen. Einen Aufschwung der Nachfrage wird es voraussichtlich im Laufe des Jahres geben und dieser wird sich allerdings erst in den Vermietungsleistungen der folgenden Jahre widerspiegeln. Interviewpartner H merkt knapp ein Jahr nach Pandemiebeginn keine Veränderung der Nachfrage hinsichtlich der Büroausstattung. Seiner Ansicht nach wissen die Geschäftsführer der Firmen nicht wohin die Reise geht und daher hat sich diesbezüglich nichts geändert. Im Hinblick auf die Luftwechsel Thematik, sieht Interviewpartner H hier ebenfalls keine Veränderung der Nachfrage, da die Gebäude derzeit nicht auf breitflächige Erhöhung der Luftwechselraten ausgerüstet sind (10% der Fläche wird in der Regel mit einem erhöhten Luftwechsel ausgestattet). Seiner Ansicht nach sollte zwar grundsätzlich mehr in Filteranlagen und in den Luftwechsel investiert werden, doch derzeit sind die Bürohäuser dafür noch nicht ausgerüstet.

Grundsätzlich sind sich die Interviewpartner einig, dass in Zukunft die Qualität der Büroimmobilien bzw. der Standorte genauso wichtig, wenn nicht sogar wichtiger werden wird, wie vor Ausbruch der Covid-19 Pandemie. Büroimmobilien, die nicht

über eine sehr gute Ausstattung verfügen bzw. sich nicht in sehr guten Lagen befinden, werden zukünftig höhere Leerstände aufweisen. Die Interviewpartner, die auf das Thema Coworking eingegangen sind, sind der Ansicht, dass Coworking weiterhin ein Bestandteil und somit auch wichtiger Aspekt des Wiener Büroimmobilienmarktes bleiben wird.

Hinsichtlich einer potentiellen Veränderung der Büroausstattung kann auf Basis der Interviews keine allzu eindeutige Aussage getroffen werden. Themen wie Luftwechsel und öffentbare Fenster scheinen einige Nutzer bzw. Interessenten auf Grund der Pandemie zu thematisieren.

5.2.4. Die Zukunft des Büros – welchen Nutzen wird das Büro in Zukunft erfüllen bzw. welchen Stellenwert wird es haben

Nationale und internationale Studien sehen die Zukunft des Büros als Hub (Cushman & Wakefield 2020: 9-11; Zinke & Kühnmayer 2020: 9-10) bzw. sind der Meinung, dass sich hybride Arbeitsformen, bei denen Mitarbeiter frei entscheiden können wann sie wo arbeiten, zukünftig durchsetzen werden (CBRE Research 2020:10). Im Rahmen der Interviews wurden die Interviewpartner gefragt, wie sie die Zukunft des Büros einschätzen und inwiefern hybride Arbeitsweisen ihrer Ansicht nach die Zukunft sein werden.

Wie wird die zukünftige Funktion des Büros aussehen? Welche Arbeiten werden im Büro getätigt werden und welche werden evtl. in das Homeoffice verlegt?

Nach Ansicht von Interviewpartnerin A funktionieren gewisse Prozesse durch die digitale und virtuelle Arbeitsweise sehr gut, doch Innovation, spontane und gemeinsame Interaktion nicht. Das Büro erfüllt einen sozialen Aspekt, den man nicht unterschätzen sollte und daher ist für Interviewpartnerin A der Stellenwert des Büros weiterhin unverändert hoch. Interviewpartnerin A ist der Ansicht, dass es zukünftig so sein wird, dass ein Großteil der Arbeit grundsätzlich im Homeoffice getätigt werden kann, aber im Büro dennoch Arbeitsmöglichkeiten dafür zur Verfügung stehen, wenn eine Arbeit aus dem Homeoffice nicht möglich ist. Der kooperative Aspekt der Arbeit wird im Büro verbleiben. Für Interviewpartnerin A wird die zukünftige Arbeitsweise bzw. Büronutzung auch davon abhängen, welche Tätigkeiten einzelne Personen haben. Es wird möglich sein, den Großteil der Arbeit theoretisch in das Homeoffice zu verlegen und z.B. nur für Jour Fixe Termine in das Büro zu kommen. Personen,

die z.B. stark projektbezogen arbeiten, werden im Gegensatz zum vorherigen Beispiel vermutlich mehr im Büro tätig sein und Teamarbeitsplätze dafür benötigen.

Für Interviewpartnerin B ist ein wichtiger Aspekt vieler Jobs, dass sich Teams austauschen und, dass kreative Prozesse entstehen. Ihrer Ansicht nach muss das Büro in Zukunft den Bedürfnissen der Nutzer entsprechen, d.h. es muss Interaktionsfläche als auch Rückzugsfläche vorhanden sein. Das Ziel ist, dass der Nutzer gerne in das Büro geht.

Lt. Interviewpartnerin C, wird es nicht so sein, dass konzentriertes Arbeiten überwiegend im Homeoffice stattfinden wird, weil nicht jeder Mensch zu Hause die Möglichkeiten für ein ruhiges Homeoffice hat. Interviewpartnerin C ist der Ansicht, dass das Büro zukünftig zwar verstärkt der Ort für Meetings, Kollaboration und Kommunikation sein wird, aber es dennoch genügend Rückzugsräume für Mitarbeiter geben wird.

Auch wenn für Interviewpartner D seine berufliche Tätigkeit komplett im Homeoffice abbildbar ist, ist das Büro seiner Ansicht nach für den Erhalt des zwischenmenschlichen Kontakts wichtig. Er sieht die Zukunft der Büronutzung so, dass im Büro die Arbeit im Team stattfinden wird und die tagtäglichen Arbeiten in das Homeoffice verlagert werden.

Interviewpartner E glaub nicht, dass sich ein Großteil der beruflichen Tätigkeit in das Homeoffice verlagern wird. Seiner Ansicht nach wird man das Büro immer benötigen, da sich Mitarbeiter ohne Büro der Unternehmenskultur nicht zugehörig fühlen können und das Unternehmen sich auch nicht weiterentwickeln kann bzw. die Unternehmensidentität fehlt. Für Interviewpartner E wird es möglicherweise eine Arbeitsform geben, bei der es neben dem Arbeitsplatz zu Hause und dem Arbeitsplatz im Büro noch einen Satellitenarbeitsplatz geben wird, in den sich Mitarbeiter einbuchen können, um nicht immer in das Büro fahren zu müssen (diese Ansicht ist ähnlich zu dem Hub & Spoke Modell, s. Seite 55).

Für Interviewpartner F hat die Pandemie die Unternehmen bis zu einem gewissen Grad gezwungen die Organisationsform zu ändern und ortsunabhängig zu arbeiten. Durch die Pandemie hat man, lt. Interviewpartner F, allerdings neben den Aspekten, die gut funktionieren, auch gesehen welche Aspekte nicht so gut funktionieren, wenn

Mitarbeiter sich nur via Videotelefonie sehen. Darunter fällt seiner Ansicht alles, was mit sozialen, kreativen und innovativen Prozessen zu tun hat, sowie auch die Beziehung zum Unternehmen. Es muss lt. Interviewpartner F einen Ort geben, der sozusagen die gemeinsame Heimat der Mitarbeiter ist. Die Pandemie hat nicht dazu geführt, dass man die Büros abschafft, sondern dazu, dass man die Anforderungen an ein Büro zukünftig verändern wird. Interviewpartner F sieht zusätzlich zu dem Homeoffice und dem Arbeitsplatz im Büro auch einen Bedarf an sogenannten Third Places, an denen Mitarbeiter ihre Arbeit verrichten können (diese Ansicht ist ähnlich zu dem Hub & Spoke Modell, s. Seite 55).

Für Interviewpartner G ist das physische Zusammenkommen vor allem für Kreativprozesse wichtig. Seiner Ansicht nach lassen sich solche Prozesse auf virtueller Besprechungsbasis (noch) nicht abbilden, da virtuelle Besprechungen effizient gestaltet sind und es keinen informellen Austausch zu den einzelnen Themen gibt. Dieser Austausch und die individuellen Gespräche sind seiner Ansicht nach aber genau der Punkt, an dem Kreativität entsteht. Interviewpartner G ist daher der Meinung, dass sich Büroräume zukünftig in diese Richtung entwickeln müssen – sie werden den Platz bieten müssen, die der Mitarbeiter benötigt. Seiner Ansicht nach werden das nicht nur Besprechungs-, und Kommunikationszonen sein, sondern auch Rückzugsräumlichkeiten für konzentriertes Arbeiten.

Interviewpartner H ist nicht der Ansicht, dass das Büro lediglich nur noch die Rolle eines Hubs einnehmen wird, sondern, dass Mitarbeiter zukünftig wieder gerne die Routine haben wollen, dass sie in ein Büro kommen können. Ein Teil des Homeoffice wird lt. Interviewpartner H auf Grund der Vorteile und trotz der Nachteile weiterhin Bestandteil der Arbeitswelt bleiben.

Aus den Gesprächen mit den Interviewpartnern ist erkennbar, dass dem Büro v.a. für Aspekte wie Kommunikation, Kollaboration, Interaktion und dem persönlichen Austausch auch in Zukunft eine sehr wichtige Rolle zukommen wird und sich dies auch in der Bespielung der Büroflächen äußern wird. Homeoffice ist lt. den Interviewpartnern nicht für alle Menschen, auf Grund verschiedener Lebensumstände, eine Option und daher muss das Büro auch zukünftig Rückzugsorte bieten. Von zwei Interviewpartnern wurden auch Konzepte mit dritten Arbeitsplätzen (neben dem Büro und dem Homeoffice) angesprochen.

Im Bezug auf Hybride Arbeitsweisen – werden Mitarbeiter nach Ansicht der Interviewpartner in Zukunft frei entscheiden können, wann sie wo arbeiten möchten?

Interviewpartnerin A möchte für sich selbst frei entscheiden können, wann im Homeoffice oder im Büro gearbeitet wird, würde dies allerdings nicht für alle Mitarbeiter gleich flexibel gestalten. Grundsätzlich ist sie der Ansicht, dass es zukünftig diesbezüglich einer Regelung bedarf bzw. noch flexiblere Betriebsvereinbarungen. Es muss eine gegenseitige Erwartungshaltung formuliert werden, wie die Leistung auszusehen hat bzw. wie diese gemessen wird.

Für Interviewpartnerin B ist das Büro u.a. auch der Ort für Kollaboration und Kommunikation; parallel wird ein gewisse Homeoffice Nutzung verbleiben. Im Falle einer hybriden Belegschaft müssen ihrer Ansicht allerdings nach Regeln aufgestellt werden, denn wenn niemand im Büro ist, dann kann Kollaboration nicht funktionieren.

Interviewpartnerin C ist der Ansicht, dass sich in vielen Branchen eine hybride Arbeitsweise durchsetzen wird; z.B.: dass man für ein paar Stunden im Büro arbeitet und den restlichen Tag im Homeoffice. Mitarbeiter werden sich flexibel einteilen können, wann, wo und wie sie arbeiten, solange die Arbeit erledigt wird.

Interviewpartner D ist der Meinung, dass zukünftige Mitarbeiter frei entscheiden werden können, wann sie wo arbeiten. Er ist der Ansicht, dass man in Zukunft viel selbstständiger arbeiten und sich die Arbeit selbst organisieren wird.

Bei der reinen Büroarbeit bzw. Verwaltungsarbeit wird die Flexibilität der Arbeitsweise lt. Interviewpartner E weiter ausgebaut werden. Dass Mitarbeiter z.B. nur noch einmal die Woche in das Büro kommen sieht Interviewpartner E allerdings nicht als realistisch an, da er der Ansicht ist, dass Menschen den persönlichen Austausch benötigen. Dieser ist nicht nur für die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter, sondern auch für die Entwicklung des Unternehmens notwendig.

Für Interviewpartner F bedeutet hybrides arbeiten, dass man analoge und digitale Treffen konstant vermischt, dafür braucht es seiner Ansicht nach Regeln, denn so eine Vermischung schafft Ungleichheit (Bsp: Sieben Mitarbeiter haben ein gemeinsames Meeting, fünf sitzen in einem gemeinsamen Raum und zwei sind über Videotelefonie dazu geschaltet). Es wird mehr Vereinbarungen hinsichtlich der

hybriden Arbeitsweise geben und diese wird eine entsprechende Infrastruktur verlangen, vor allem eine technische Ausstattung, die eine sinnvolle Zusammenarbeit zwischen physisch anwesenden Personen und digital dazu geschalteten Personen ermöglicht, wie z.B. Projekträume mit großen digitalen Wänden statt den klassischen Besprechungszimmern.

Für Interviewpartner G wird in Zukunft das Führen der Mitarbeiter durch Vertrauen anstatt durch Kontrolle mehr in den Fokus rücken. Damit einhergehen muss man, seiner Ansicht nach, als Führungskraft den Mitarbeitern das Vertrauen schenken, dass diese ihre Arbeit erledigen, die Mitarbeiter aber entscheiden können, wo sie dies tun. Interviewpartner G ist der Meinung, wenn man Mitarbeitern den Freiraum lässt, sind diese interessierter und engagierter bei ihren Tätigkeiten. Ein gewisses Regelwerk wird es seiner Ansicht nach allerdings benötigen, denn es ist lt. Interviewpartner G wichtig, dass sich die Kollegen untereinander beruflich als auch privat austauschen und dies ist via Videotelefonie nicht auf die gleiche Art und Weise möglich wie auf persönlichem Weg.

Interviewpartner H ist nicht der Meinung, dass wir künftig in rein hybriden Arbeitswelten tätig sein werden, da Teams nur im Rahmen der Interaktion funktionieren und diese erfolgt lt. Interviewpartner H in einer völlig anderen Form, wenn man sich physisch trifft, als lediglich via Telefon-, oder Videokonferenzen. Interviewpartner H räumt ein, dass er nicht für alle Branchen sprechen kann doch seiner Erfahrung nach, entstehen im Rahmen von physischen Zusammenkünften Ideen bzw. erfolgen Gedankenaustausche, die bei Videokonferenzen nicht passieren. Seiner Ansicht nach kann es allerdings schon passieren, dass neue Generationen eine hybride Arbeitsform zukünftig von ihren Arbeitgebern einfordern werden.

Die Aussagen der Interviewpartner zeigen, dass ein Großteil einerseits grundsätzlich davon ausgeht, dass die Arbeitsweise zukünftig hybrider wird, aber andererseits dies bedeutet, dass andere bzw. weitere Regelwerke benötigt werden, um ein sinnvolles und funktionierendes Zusammenarbeiten zu gewährleisten.

5.3. Fazit der empirischen Ergebnisse

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass sich zukünftig flexible Arbeitsformen bzw. Desk Sharing und Activity-Based Working Konzepte weiterhin verstärkt durchsetzen werden. Damit einhergehend wird auch die Homeoffice Nutzung in Zukunft weiter

verbreitet sein, als noch vor Ausbruch der Covid-19 Pandemie. Ein gewisser Homeoffice Anteil wird im Alltag, unter der Voraussetzung, dass Mitarbeiter zu Hause optimale Arbeitsbedingungen haben, bestehen bleiben. Bei der Auswahl von Büroflächen bzw. Büroimmobilien und bei der Implementierung von Arbeitsformen werden auch zukünftig die Qualität der Flächen und der Standorte, sowie auch der Wohlfühlfaktor der Mitarbeiter (ausreichende Balance zwischen Rückzugsorten und Kollaborationsflächen) im Mittelpunkt stehen. Zusammenfassend kann argumentiert werden, dass die Covid-19 Pandemie die bereits bestehenden Trends in Richtung Flexibilität und Qualität beschleunigt hat.

6. Conclusio

Um die gestellten Forschungsfragen zu beantworten, wurde in einem ersten Schritt eine intensive Literaturrecherche durchgeführt. Im Rahmen der Literaturanalyse wurden die Elemente der wichtigsten Arbeitsformen seit Anfang des 20. Jahrhunderts herausgearbeitet. Auf Grund der gestellten Forschungsfragen galt der modernen Form des Arbeitens *New World of Work* besonderes Augenmerk und es wurde des Weiteren auch eine kleine Anzahl an realen Projekten angeführt, die international und auch national für die Zukunft der Form des Arbeitens als wegweisend gelten. Im weiteren Verlauf wurde die Entwicklung und Verbreitung der Covid-19 Pandemie kurz umrissen, um den Hintergrund hinter den getroffenen Maßnahmen und Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsweise bzw. Büroflächennutzung zu erläutern. Zu dem Thema der Veränderung der Homeoffice Nutzung sowie zu Auswirkungen der Pandemie auf die Büronutzung wurde erneut eine Literaturrecherche durchgeführt. Der theoretische Teil der vorliegenden Masterarbeit wurde durch die Entwicklung des Wiener Büroimmobilienmarktes und einem Ausblick in die Zukunft dessen auf Basis vorliegender Marktberichte bzw. Markteinschätzungen abgerundet. Im Rahmen des empirischen Teils der vorliegenden Masterarbeit wurden insgesamt acht Interviews mit Interviewpartnern aus vier verschiedenen Bereichen durchgeführt, um weitere Indizien für die Beantwortung der Forschungsfragen zu finden. Die Antworten der Interviewpartner wurden im Rahmen der Auswertung in Haupt- und Unterkategorien eingeteilt, damit im weiteren Verlauf eine Conclusio aus den Aussagen gezogen werden konnte.

Dieses Kapitel der Masterarbeit soll auf Basis der Erkenntnisse der theoretischen und empirischen Teile, die in Kapitel 1 gestellten Forschungsfragen beantworten.

- Welche Auswirkungen hat Covid-19 auf die Form des Arbeitens und wie wird sich diese dadurch verändern?

Sowohl die durchgeführte Literaturanalyse als auch die Ergebnisse der Interviews lassen darauf schließen, dass es durch Ausbruch der Covid-19 Pandemie nicht nur kurzfristig sondern auch mittel- bis langfristig zu einer verstärkten Verbreitung und Nutzung des Homeoffice kommen wird. Die Homeoffice Nutzung war vor der Pandemie sehr unterschiedlich in den Unternehmen geregelt, dennoch sind sich die Experten bzw. darunter auch die Interviewpartner einig, dass ein gewisser Anteil an Homeoffice Nutzung zukünftig möglich sein wird bzw. auch von einem Teil der

Mitarbeiter gefordert werden könnte. Besonders die Interviewpartner haben in den Gesprächen verstärkt betont, dass nicht alle Menschen die Möglichkeit haben, zu Hause konzentriert und ungestört zu arbeiten. Diese Tatsache sowie auch der festgestellte fehlende soziale Austausch und persönliche Interaktion sind mitunter Gründe dafür, warum trotz einer verstärkten Homeoffice Nutzung das Büro auch zukünftig einen hohen Stellenwert haben und ein wichtiger Ort für den Arbeitsalltag bzw. bleiben wird.

Auf Basis der vorliegenden Ausarbeitung kann argumentiert werden, dass es zukünftig zu einer verstärkten Umsetzung von Activity-Based Working Konzepten kommen wird. Auch Desk Sharing Konzepte werden durch die verstärkte Nutzung des Homeoffice zukünftig öfters eingesetzt werden. Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der vorliegenden Literaturrecherche als auch der durchgeführten Interviews sollte sich die Implementierung von Desk Sharing Konzepten auf Homebases beschränken und nicht über das gesamte Gebäude bzw. die gesamte Bürofläche gezogen werden. Dieses Vorgehen gewährleistet eine Balance aus flexibler Arbeitsflächennutzung als auch das notwendige Gefühl der Mitarbeiter nach Zugehörigkeit innerhalb der Abteilungen. Während das Büro zukünftig ein wichtiger Ort für sozialen Austausch, Kommunikation und Kollaboration sein wird und dadurch Kommunikationszonen wichtig werden, sind Experten dennoch der Ansicht, dass genügend Rückzugsorte in den Büroflächen geschaffen werden sollten, um auf die verschiedenen Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen zu können.

- Wie wirkt sich Covid-19 auf den Wiener Büroimmobilienmarkt aus?

Mit Ausbruch der Covid-19 Pandemie kam es im März 2020 zunächst zu einem spürbaren Rückgang der Büroflächennachfrage. Im Laufe des Jahres stabilisierte sich die Nachfrage wieder und auf Grund zweier Großvermietungen konnte das Vergleichsniveau der Vermietungsleistung aus dem Jahr 2019 fast erreicht werden. Auf Grund der Anfang 2021 noch vorherrschenden unsicheren Situation und der damit verbundenen Planungsunsicherheit der Unternehmen sowie einem Fertigstellungsvolumen von ca. 160.000 m², von denen bereits ca. 70% vorverwertet sind, wird die Vermietungsleistung bzw. Nachfrage vorerst gedämpft sein. Mit einem starken Rückgang scheinen Büroimmobilienexperten nicht zu rechnen, sondern eher mit einer Umschichtung bzw. Veränderung der Nachfrage in Richtung kleinere Flächen aber dafür mit höherer Qualität und zu höheren Quadratmeterpreisen.

Durch die Covid-19 Pandemie werden in Zukunft Aspekte wie die Qualität der Büroimmobilie bzw. der Büroflächen als auch die Qualität des Standortes hinsichtlich Infrastruktur und öffentlicher Anbindung noch verstärkt zu den Standortkriterien der Interessenten zählen. Büroimmobilien in B-Lagen, abseits der Bürocluster, und Bürohäuser mit nicht zeitgemäßer Ausstattung werden zukünftig verstärkt unter Druck geraten und die Leerstandsdaten in diesen Fällen werden lt. Experten an diesen Standorten ansteigen.

Mischformen der Büronutzung, wie z.B. das Hub & Spoke Model, könnten für den Büroimmobilienmarkt zukünftig insofern spannend werden, da dies auch Marktsegmente wie z.B. Coworking/ Serviced Office auch in Ballungsgebiete rund um Großstädte wie Wien stärker in den Vordergrund rücken könnte.

Abschließend soll erwähnt werden, dass die vorliegende Masterthese im Zeitraum zwischen Herbst 2020 und Februar 2021 verfasst wurde. In dieser Zeitspanne gab es in Österreich auf Grund der Covid-19 Pandemie leichte als auch drei harte Lockdowns, die das private als auch berufliche Leben vieler Menschen beeinflussten. Durch die, zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieser Masterthese, nach wie vor anhaltende Pandemie könnte es daher zukünftig zu weiteren Veränderungen in der Form des Arbeitens bzw. im weiteren Verlauf auf den Büroimmobilienmärkten kommen, die im Rahmen dieser Masterarbeit noch nicht abgedeckt wurden. Weitere Untersuchungen, wie Umfragen und Interviews unter einer größeren Anzahl an Teilnehmern nach Rückkehr zur Normalität, könnten einen spannenden und aufschlussreichen Forschungsaspekt für die Entwicklung der Büroimmobilienmärkte darstellen.

Literaturverzeichnis

Bücher

Becker Franklin (1991): Workplace Planning, Design, and Management. In: *Advances in Environment, Behavior, and Design*. 3, S. 115-147

Elmiger Mathias / Pistauer Christian (2017): Johnson & Johnson: Better by Data – Workplace Innovation Studie. In: *Unternehmen der nächsten Generation*, Springer Gabler, Berlin.

Forino Imma (2019): Die Despotie des Büros Innenräume und Einrichtungen 1880-1960. In: *Das Büro Zur Rationalisierung des Interieurs, 1880-1960*. S. 27-68

Kaiser Robert (2014): Qualitative Experteninterviews. Springer, Wiesbaden

Kapsreiter Adriana (2019): Bürosaal – Großraumbüro – Bürolandschaft Über den großflächigen Raum der Verwaltung. In: *Das Büro Zur Rationalisierung des Interieurs, 1880-1960*. S. 123-138

Pfisterer Stefan / Streim Andreas / Hampe Katja (2013): *Arbeit 3.0 Arbeiten in der digitalen Welt*. BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V.

Rumpfhuber Andreas (2011): Raum der Informationsflüsse – Die Bürolandschaft „Buch und Ton“ der Gebrüder Schnelle. In: *Experiments: Architektur zwischen Wissenschaft und Kunst*. S. 200-225

Rumpfhuber Andreas (2013): *Architektur immaterieller Arbeit*. Verlag Turia+Kant, Wien

Saval Nikil (2014): *Cubed: A Secret History of the Workplace*. Doubleday, New York

Weiss Peter / Gnesda Andreas (2017): ERSTE Bank: Der ERSTE Campus – Der neue Zusammenarbeitsplatz. In: *Unternehmen der nächsten Generation*, Springer Gabler, Berlin.

Journals, Marktberichte und Print Zeitungsartikel

Advanced Workplace Association / British council for offices (o.J.): *Interpolis Head Office – Tilburg, Netherlands*

Appel-Meulenbrock Rianne (2011): An end-user's perspective on activity-based office concepts. In: *Journal of Corporate Real Estate*. 13(2), S. 122-135

Bartz Michael (2020): *Leitfaden für die Entwicklung von organisatorischen Spielregeln für mobiles Arbeiten und ihre nachhaltige Implementierung*. Bundesministerium für Arbeit, Familie und Jugend

Bloom Nicolas A. / Liang James / Roberts John / Zhichun Jenny Ying (2015): Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. In: *The Quarterly Journal of Economics*. 130(1), S. 165-218

BNP Paribas Real Estate (2020): At a Glance – Büromarkt Hamburg – Q4 2020. BNP Paribas Real Estate

BNP Paribas Real Estate (o.J.): *Offices The Next Chapter*. BNP Paribas Real Estate Business Marketing & Communications Department.

Bundesministerium Inneres – Staatliches Krisen- und Kommunikationsmanagement (2020): *Empfehlungen zum schrittweisen Wiederhochfahren des Normalbetriebs in Unternehmen – Schwerpunkt „Bürobetrieb“*. Bundesministerium Inneres.

CBRE (o.J.): *The Edge Case Study*. CBRE

CBRE (o.J.): *The Future of Work*. CBRE

CBRE Research (2020): *The Future of the Office*. CBRE Research

CBRE Research (2021): *Austria Real Estate Market Outlook*. CBRE Research

Cushman & Wakefield (2020): *How and where the world will work post Covid-19*. Cushman & Wakefield

deskmag (2019): *2019 Coworking Forecast*. deskmag

EHL Immobilien (2015a): *Büromarktbericht Wien | Frühjahr 2015*. EHL Immobilien

EHL Immobilien (2015b): *Büromarktbericht Wien | Herbst 2015*. EHL Immobilien

EHL Immobilien (2016a): *Büromarktbericht Wien | Frühjahr 2016*. EHL Immobilien

EHL Immobilien (2016b): *Büromarktbericht Wien | Herbst 2016*. EHL Immobilien

EHL Immobilien (2017a): *Büromarktbericht Wien | Frühjahr 2017*. EHL Immobilien

EHL Immobilien (2017b): *Büromarktbericht Wien | Herbst 2017*. EHL Immobilien

EHL Immobilien (2018a): *Büromarktbericht Wien | Frühjahr 2018*. EHL Immobilien

EHL Immobilien (2018b): *Büromarktbericht Wien | Herbst 2018*. EHL Immobilien

EHL Immobilien (2019a): *Büromarktbericht Wien | Frühjahr 2019*. EHL Immobilien

EHL Immobilien (2020a): *Büromarktbericht Wien | Herbst 2020*. EHL Immobilien

Gou Zhonghua (2016): *Workplace Design Revolution: The Inside-Out Urbanism*. In: *Design Innovations for Contemporary Interiors and Civic Art*. S. 227-243

Hsin-Wei Lin Steven (2016): *Evolution of Office Design in and Beyond the 20th Century*. Unveröffentlichte Bachelorthese, Newcastle University, Newcastle

IFES – Institut für empirische Sozialforschung (2020a): *Zeit- und ortsungebundenen Arbeiten Mai 2020*. AK Wien

IFES – Institut für empirische Sozialforschung (2020b): *Zeit- und ortsungebundenen Arbeiten November 2020*. AK Wien

JLL Research (2020): *COVID-19 IMPACT: offices will find a new purpose*. JLL Research

Kellner Barbara / Korunka Christian / Kubicek Bettina / Wolfsberger Juliana (2019): *Flexible Working Studie 2019*. Deloitte Consulting GmbH

Kellner Barbara / Korunka Christian / Kubicek Bettina / Wolfsberger Juliana (2020): *Wie COVID-19 das Arbeiten in Österreich verändert*. Deloitte Consulting GmbH

Kim Jungsoo / Candido Christhina / Thomas Leena / de Dear Richard (2016): Desk ownership in the workplace: The effect of non-territorial working on employee workplace satisfaction, perceived productivity and health. In: *Building and Environment*. 103, S. 203-214

Kroll Benno (1972): Aufstieg und Fall der Gebrüder Schnelle. In: *Stern*. S. 67-69.

M.O.O.CON (2015): *Aufbruch zu neuen Arbeitswelten*. M.O.O.CON

OTTO Immobilien (2020a): Büro-Marktbericht. OTTO Immobilien

OTTO Immobilien (2020b): Büro-Marktbericht. OTTO Immobilien

Steiner Jon (2005): The art of space management. In: *Journal of Facility Management*. 4(1). S. 6-22

Visser-De Boer Marion (2011): Nobody understands the New Way of Working. In: *Facility Management Magazine*. 18, S. 1-3

Wasmund Susan / Brown Julie (2019): *Occupancy Benchmarking Guide 2019*. Jones Lang LaSalle (JLL)

Zamani Zahra / Gum Dawn (2019): Activity-based flexible office Exploring the fit between physical environment qualities and user needs impacting satisfaction, communication, collaboration and productivity. In: *Journal of Corporate Real Estate*. 21 (3), S. 234-253

Zinke Sabine / Kühmayer Franz (o.J.): *Die Arbeitswelt nach Corona*. M.O.O.CON GmbH; REFLECTIONS Research & Consulting

Internetquellen

APA-OTS (2020): Wien bleibt mobil: Wiener Linien Offensive – gutes Angebot für Fahrgäste und neue Maßnahmen für MitarbeiterInnen.
https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20200404_OTSO009/wien-bleibt-mobil-wiener-linien-offensive-gutes-angebot-fuer-fahrgaeste-und-neue-massnahmen-fuer-mitarbeiterinnen abgerufen am 26.01.2021

Aydin Rebecca (2019): The history of WeWork — from its first office in a SoHo building to pushing out CEO and cofounder Adam Neumann.
<https://www.businessinsider.com/wework-ipo-we-company-history-founder-story-timeline-adam-neumann-2019-8?r=DE&IR=T> abgerufen am 20.01.2021

Barseghian Alex (2019): How Did WeWork Beat Regus?.
<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/06/14/how-did-wework-beat-regus/?sh=34e559f34303> abgerufen am 27.01.2021

Baumann Janette (2019): Smartes Büro „The Edge“ setzt neue Maßstäbe für den Arbeitsplatz der Zukunft. <https://g-pulse.de/the-edge-amsterdam-smartes-buero> abgerufen am 26.01.2021

Bene (o.J.): SHIELDED by Bene. <https://bene.com/de/produkte-raumkonzepte/bueromoebel/shielded-by-bene-de/> abgerufen am 25.01.2021

BREEAM (o.J.): The Edge, Amsterdam. <https://www.breeam.com/case-studies/offices/the-edge-amsterdam/> abgerufen am 27.01.2021

CBRE (o.J.): How the Hub & Spoke Model Could Evolve into the Office of the Future. <https://www.cbre.co.uk/canada/about/advantage-insights/articles/how-the-hub-and-spoke-model-could-evolve-into-the-office-of-the-future> abgerufen am 26.01.2021

Claessens Floor / Stol Mark (2020): Work the way we live. <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/human-capital/articles/work-the-way-we-live.html> abgerufen am 27.01.2021

derStandard (2021): Flexible Kleinstbüros sind aktuell sehr gefragt. <https://www.derstandard.at/story/2000124119711/flexible-kleinstbueros-sind-aktuell-sehr-gefragt> abgerufen am 24.02.2021

deskmag (2018): The History Of Coworking In A Timeline. <https://www.deskmag.com/en/coworking-spaces/the-history-of-coworking-spaces-in-a-timeline?start=1> abgerufen am 21.01.2021

deskmag (o.J.): Es war einmal... Die Geschichte von Coworking in Zahlen. <https://www.deskmag.com/de/coworking-spaces/die-geschichte-von-coworking-spaces-in-zahlen-zeitleiste-868?start=1> abgerufen am 21.01.2021

DesqWorx (2020): What are the advantages and disadvantages of Coworking Space?. <https://medium.com/@coworkspacegurgaon/what-are-the-advantages-and-disadvantages-of-coworking-space-d9b7c5997d26> abgerufen am 20.01.2021

Deutsche Enzyklopädie, Autor unbekannt: Organisationskybernetik. <https://www.enzyklo.de/Begriff/Organisationskybernetik> abgerufen am 01.11.2020

Di Risio Alberto (2019): The History of Coworking. <https://www.coworkingresources.org/blog/history-of-coworking> abgerufen am 21.01.2021

DiePresse (2019): Haus am Schottentor ist vollverwertet. <https://www.diepresse.com/5720377/haus-am-schottentor-ist-vollverwertet> abgerufen am 31.01.2021

Duden, Autor unbekannt: Büro, das. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Buero> abgerufen am 15.11.2020

Eavis Peter (2020): WeWork Names Veteran Real Estate Executive as New Chief. <https://www.nytimes.com/2020/02/01/business/wework-chief-executive.html> abgerufen am 27.01.2021

EDGE (o.J.): The Edge. <https://edge.tech/de/developments/the-edge> abgerufen am 27.01.2021

EHL Immobilien (2020b): Auswirkungen der Coronakrise auf die Immobilienmärkte. <https://www.ehl.at/blog/auswirkungen-der-coronakrise-auf-die-immobilienmae> abgerufen am 31.01.2021

EHL Immobilien (2020c): Wiener Büromarkt 2020: Ein gutes Jahr trotz Corona und Lockdowns. <https://www.ehl.at/blog/wiener-bueromarkt-2020-ein-gutes-jahr-trotz-corona-und-lockdowns> abgerufen am 31.01.2021

EHL Immobilien (2021): <https://www.ehl.at/blog/flaechenbedarf-am-wiener-bueromarkt-bleibt-trotz-corona-hoch-neue-qualitaeten-gefragt> abgerufen am 25.02.2021

Erste Group (o.J.): Erste Campus. <https://www.erstegroup.com/de/ueber-uns/erste-campus> abgerufen am 27.01.2021

Flexible Space Association (o.J.): IWG UK's Richard Morris Discusses the Future of Coworking. <https://www.flexsa.co.uk/blog/iwg-uks-richard-morris-talks-spaces-new-partnerships-and-the-future-of-coworking> abgerufen am 27.01.2021

Friedman Megan (2011): You're Not Imagining It: Your Cubicle Is Getting Smaller. <https://newsfeed.time.com/2011/02/08/youre-not-imagining-it-your-cubicle-is-getting-smaller/> abgerufen am 15.11.2020

Gensler Research Institute (2019): Die Deutsche Büroarbeitswelt (PDF). https://www.gensler.com/uploads/document/611/file/DieDeutscheB%C3%BCroarbeitswelt_2019_Digitale_German.pdf abgerufen am 29.11.2020

georgenelsonfoundation.org (o.J.): Action Office 1 (A01) <http://www.georgenelsonfoundation.org/george-nelson/works/action-office-1-a01-132.html> abgerufen am 24.02.2021

Hammond George (2021): IWG to close more offices as virus resurges. <https://www.ft.com/content/c29122ef-3a7a-4e80-b493-4f4fb5d77cee> abgerufen am 26.01.2021

Harvard Business Review (2020): How WeWork Can Help New Yorkers Return to Office Spaces Post-COVID-19. <https://hbr.org/sponsored/2020/06/how-wework-can-help-new-yorkers-return-to-office-spaces-post-covid-19> abgerufen am 26.01.2021

HermanMiller, Autor unbekannt: Robert Propst. <https://www.hermanmiller.com/designers/propst/> abgerufen am 15.11.2020

HMP Beratungs GmbH (2016): Arbeitsweisen im Wandel Wann, wo, wie und womit wird gearbeitet?. <https://docplayer.org/59248129-Arbeitsweisen-im-wandel-wann-wo-wie-und-womit-wird-gearbeitet.html> abgerufen am 29.11.2020

Honan Katie (2019): New York City Shrinks Cubicles as Municipal Workforce Rises. <https://www.wsj.com/articles/new-york-city-shrinks-cubicles-as-municipal-workforce-rises-11562515200> abgerufen am 15.11.2020

Huang Yifu (2018): Why Are Big Corporations Moving Into Coworking Spaces?. <https://www.coworkingresources.org/blog/why-big-corporations-choose-coworking-spaces> abgerufen am 21.01.2021

Huet Ellen / Tan Gillian (2020): WeWork Cuts Another 250 Jobs in Further Attempt to Trim Costs. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-03-28/wework-cuts-another-250-jobs-in-further-attempt-to-trim-costs> abgerufen am 20.01.2021

Ionos (2019): Coworking – neue Arbeitsform für moderne Jobs. <https://www.ionos.at/startupguide/produktivitaet/coworking/> abgerufen am 21.01.2021

IWG (o.J.): IWG History. <https://www.iwgplc.com/MediaCentre/MediaResources/history> abgerufen am 27.01.2021

IWG (o.J.): Our Companies. <https://www.iwgplc.com/OurCompanies> abgerufen am 27.01.2021

IWG (2020): What's a 'hub-and-spoke' office model – and why does it matter?. <https://www.iwgplc.com/MediaCentre/Article/whats-a-hub-and-spoke-office-model-and-why-does-it-matter> abgerufen am 26.01.2021

Kahn Jeremy (2020): Why the Regus and Spaces CEO is doubling down on office space despite COVID-19. <https://fortune.com/2020/06/24/offices-coronavirus-regus-spaces-iwg-ceo-covid-19/> abgerufen am 26.01.2021

Kessler Sarah (2015): WeWork Added 25,00 Members In 2015. <https://www.fastcompany.com/3054865/wework-added-25000-members-in-2015> abgerufen am 20.01.2021

Kleine Zeitung (2020): Steigende Virus-Zahlen | Regierung und Sozialpartner empfehlen Home Office. https://www.kleinezeitung.at/international/corona/5866585/Steigende-VirusZahlen_Steigende-VirusZahlen_Regierung-und abgerufen am 26.01.2021

Konrad Alex (2014): Inside The Phenomenal Rise Of WeWork. <https://www.forbes.com/sites/alexkonrad/2014/11/05/the-rise-of-wework/?sh=2baea8c86f8b> abgerufen am 21.01.2021

Kurier (2020): Wiener Linien: Fahrgast-Minus deutlich. <https://kurier.at/chronik/wien/wiener-linien-fahrgast-minus-deutlich/401095674> abgerufen am 26.01.2021

Labs (2017): The Transformation of Office Design. <https://labs.com/the-transformation-of-office-design/> abgerufen am 15.11.2020

Landy Heather (2018): WeWork by the numbers. <https://qz.com/work/1498781/wework-by-the-numbers/> Abgerufen am 20.01.2021

Meunier Jo (2016): Regus steps up ‚spaces‘ brand as WeWork valuation soars (again) <https://allwork.space/2016/03/regus-steps-up-spaces-brand-as-wework-valuation-soars-again/> abgerufen am 27.01.2021

Meunier Jo (2018): IWG is buying up coworking spaces. <https://allwork.space/2018/02/iwg-is-buying-up-coworking-spaces/> abgerufen am 27.01.2021

Molla Rani / Ghaffary Shirin (2019): The WeWork mess, explained. <https://www.vox.com/recode/2019/9/23/20879656/wework-mess-explained-ipo-softbank> abgerufen am 20.01.2021

M.O.O.CON (2015): Activity Based Working denkt Bürokonzepte weiter. <https://docplayer.org/16326549-Activity-based-working-denkt-buerokonzepte-weiter.html> abgerufen am 29.11.2020

Murray Corinne (2019): The essential guide to activity-based working. <https://www.wework.com/en-GB/ideas/office-design-space/essential-guide-activity-based-working> abgerufen am 29.11.2020

myhive (o.J.): Unsere myhive Office Produkte. <https://myhive-offices.com/de/myhive-produkte> abgerufen am 31.01.2021

ÖGFA (2015): ÖGFA_Bauvisite 195: Erste Campus. https://oegfa.at/en/loschen/jahresschwerpunkt3/fuenfzig-jahre-diskurs/oegfa_bauvisite-195-erste-campus abgerufen am 27.01.2021

orf.at (2013): Nähe und Abschottung <https://orf.at/v2/stories/2175298/2175815/> abgerufen am 24.02.2021

Peek Sean (2019): Coworking Space vs. Traditional Office Space: Which Is Right for You?. <https://www.uschamber.com/co/start/strategy/coworking-space-vs-traditional-office> abgerufen am 21.01.2021

Pohler Nina (2011): Coworking 101: Eine neue Definition. <https://www.deskmag.com/de/coworking-spaces/coworking-spaces-101-eine-neue-definition> abgerufen am 21.01.2021

Pollak Markus / Kowarz Nikolaus / Partheymüller Julia (2020): Chronologie zur Corona-Krise in Österreich – Teil 1: Vorgeschichte, der Weg in den Lockdown, die akute Phase und wirtschaftliche Folgen. <https://viecer.univie.ac.at/corona-blog/corona-blog-beitraege/blog51/> abgerufen am 16.01.2021

Powell Jamie / Evans Judith (2019): WeWork spent \$2.5bn on global expansion last year. <https://www.ft.com/content/cf435848-5b83-11e9-939a-341f5ada9d40> abgerufen am 20.01.2021

Putzier Konrad (2015): Not the first office trailblazer https://therealdeal.com/issues_articles/not-the-first-office-trailblazer/ abgerufen am 24.02.2021

Randall Tom (2015): The Smartest Building in the World. <https://www.bloomberg.com/features/2015-the-edge-the-worlds-greenest-building/> abgerufen am 27.01.2021

Ransmeier Leon (o.J.): Live Action: Inventor Robert Propst and the History of the Modern Cubicle. <https://pinupmagazine.org/articles/the-story-of-action-office-2-and-cubicle-inventor-robert-propst-herman-miller> abgerufen am 15.11.2020

Regus (o.J.): Ausgestattete Büros. <https://www.regus.com/de-de/office-space/serviced-offices> abgerufen am 26.01.2021

Regus (o.J.): Büroräume. <https://www.regus.com/de-de/office-space> abgerufen am 26.01.2021

Regus (o.J.): Coworking. <https://www.regus.com/de-de/coworking> abgerufen am 26.01.2021

Regus (o.J.): Individuelles Büro. <https://www.regus.com/de-de/office-space/custom-office> abgerufen am 26.01.2021

Regus (o.J.): Mitgliedschaft. <https://www.regus.com/de-de/membership/membership-checkout-page> abgerufen am 26.01.2021

Regus (o.J.): Über uns. <https://www.regus.com/de-de/about-us> abgerufen am 27.01.2021

Schlosser Julie (2006): Cubicles: The great mistake. https://money.cnn.com/2006/03/09/magazines/fortune/cubicle_howiwork_fortune/index.htm abgerufen am 15.11.2020

Shah Saeed (2011): Regus valued at up to & pound;1.6bn in second attempt at flotation. <https://www.independent.co.uk/news/business/news/regus-valued-at-up-to-pound-1-6bn-in-second-attempt-at-flotation-700023.html> abgerufen am 27.01.2021

spaces (o.J.): Büroräume. <https://www.spacesworks.com/de/produkte-und-dienstleistungen/bueroraeume/> abgerufen am 26.01.2021

spaces (o.J.): Coworking-Mitgliedschaft. <https://www.spacesworks.com/de/produkte-und-dienstleistungen/mitgliedschaften/> abgerufen am 26.01.2021

spaces (o.J.): Eigener Schreibtisch. <https://www.spacesworks.com/de/produkte-und-dienstleistungen/ein-eigener-schreibtisch/> abgerufen am 26.01.2021

spaces (o.J.): Über Uns. <https://www.spacesworks.com/de/about/#switch-language> abgerufen am 27.01.2021

spaces (o.J.): Überblick. <https://www.spacesworks.com/de/produkte-und-dienstleistungen/> abgerufen am 26.01.2021

Statista (2020): Neue Arbeitswelt in Österreich (PDF). <https://de.statista.com/statistik/studie/id/70099/dokument/neue-arbeitswelt-in-oesterreich/> abgerufen am 29.11.2020

Statista Research Department (2020a): Number of coworking spaces worldwide 2005-2020. <https://www.statista.com/statistics/554273/number-of-coworking-spaces-worldwide/> abgerufen am 27.01.2021

Statista Research Department (2020b): Market share of the leading shared office companies worldwide 2019. <https://www.statista.com/statistics/554417/serviced-office-firms-number-of-coworking-spaces-worldwide/> abgerufen am 27.01.2021

StepStone (2020): Umfrage: Österreicher im Home Office zufrieden. <https://www.stepstone.at/Ueber-StepStone/pressebereich/umfrage-osterreicher-im-home-office-zufrieden/> abgerufen am 16.01.2021

The Icon Vienna (2020): Flexible Arbeitsplätze am Hauptbahnhof. <https://www.the-icon-vienna.com/2020/05/22/regus-spaces-in-the-icon-vienna/> abgerufen am 27.01.2021

Tseng Danny (2018): Workplace Evolution: A Retrospective on Office Design from the Industrial Revolution to the Knowledge Economy https://medium.com/@dt_70381/workplace-evolution-a-retrospective-on-office-design-from-the-industrial-revolution-to-the-7fdaaea408ae abgerufen am 24.02.2021

Us&Co (o.J.): Co-Working In Numbers: Everything You Need To Know About Flexible Working. <https://usandco.com/co-working-in-numbers/> abgerufen am 21.01.2021

Veldhoen+Company (o.J.): A two part(y) revolution. <https://www.veldhoencompany.com/en/casestudies/two-party-revolution/> abgerufen am 29. 11.2020

Westarp Rabea (2019): We Work: Aufstieg und Fall des Büroraumriesens. <https://www.capital.de/wirtschaft-politik/we-work-aufstieg-und-fall-des-bueroraumriesens> abgerufen am 20.01.2021

WeWork (o.J.): Arbeitsbereichslösungen. <https://www.wework.com/de-DE/solutions> abgerufen am 27.01.2021

WeWork (o.J.): Büroeinheiten. <https://www.wework.com/de-DE/workspace/office-suite> abgerufen am 27.01.2021

WeWork (o.J.): Eigener Schreibtisch. <https://www.wework.com/de-DE/workspace/dedicated-desk> abgerufen am 27.01.2021

WeWork (o.J.): Ganze Büroetage. <https://www.wework.com/de-DE/workspace/full-floor-office> abgerufen am 27.01.1021

WeWork (o.J.): Standard-Büro. <https://www.wework.com/de-DE/workspace/standard-office> abgerufen am 27.01.2021

WeWork (o.J.): WeWork All Access. <https://www.wework.com/de-DE/workspace/on-demand/all-access> abgerufen am 27.01.2021

WeWork (o.J.): WeWork On Demand. <https://www.wework.com/de-DE/solutions/wework-on-demand> abgerufen am 27.01.2021

WeWork (2016): WeWork 2016 year in review. <https://www.wework.com/ideas/newsroom-landing-page/newsroom/posts/wework-2016-year-in-review> abgerufen am 20.01.2021

WeWork (2017): WeWork 2017 year in review.

<https://www.wework.com/ideas/newsroom-landing-page/newsroom/posts/wework-2017-year-in-review> abgerufen am 20.01.2021

WeWork (2020): The hub-and-spoke model, as demonstrated by WeWork.

<https://www.wework.com/ideas/office-design-space/the-hub-and-spoke-model-as-demonstrated-by-wework> abgerufen am 26.01.2021

Wikipedia, Autor unbekannt: Arbeitswissenschaft.

<https://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitswissenschaft> abgerufen ab 15.11.2020

Wikipedia, Autor unbekannt: Bertelsmann. <https://de.wikipedia.org/wiki/Bertelsmann>

abgerufen am 06.11.2011

Wikipedia, Autor unbekannt: COVID-19-Pandemie.

<https://de.wikipedia.org/wiki/COVID-19-Pandemie> abgerufen am 16.01.2021

Wikipedia, Autor unbekannt: COVID-19-Pandemie in Österreich.

https://de.wikipedia.org/wiki/COVID-19-Pandemie_in_%C3%96sterreich abgerufen am 15.11.2020

Wikipedia, Autor unbekannt: Eberhard Schnelle.

https://de.wikipedia.org/wiki/Eberhard_Schnelle abgerufen am 01.11.2020

Wikipedia, Autor unbekannt: Edward T. Hall.

https://de.wikipedia.org/wiki/Edward_T._Hall abgerufen am 15.11.2020

Wikipedia, Autor unbekannt: Likert's management systems.

https://en.wikipedia.org/wiki/Likert%27s_management_systems#Participative_system_IV abgerufen am 01.11.2020

Wikipedia, Autor unbekannt: Peter Drucker.

https://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker abgerufen am 15.11.2020

Wikipedia, Autor unbekannt: Rensis Likert.

https://en.wikipedia.org/wiki/Rensis_Likert#Management_systems abgerufen am 01.11.2020

Wikipedia, Autor unbekannt: Robert Propst (inventor).

[https://en.wikipedia.org/wiki/Robert_Propst_\(inventor\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Robert_Propst_(inventor)) abgerufen am 15.11.2020

Wikipedia, Autor unbekannt: Scientific Management.

https://de.wikipedia.org/wiki/Scientific_Management abgerufen am 15.11.2020

Wikipedia, Autor unbekannt: WeWork. <https://en.wikipedia.org/wiki/WeWork>

abgerufen am 20.01.2021

WorkWise (2019): How the Design Of Coworking Spaces Influences Productivity...

In A Positive Way!. <https://work-wise.com/design-of-coworking-spaces-influences-productivity/> abgerufen am 21.01.2021

Zacharakis Zacharias (2019): High sein, bis das Geld ausgeht.
<https://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2019-09/wework-cstart-up-gruender-adam-neumann-drogen-boersendebut/komplettansicht> abgerufen am 20.01.2021

Zeitlin Matthew (2019): Why WeWork went wrong.
<https://www.theguardian.com/business/2019/dec/20/why-wework-went-wrong>
abgerufen am 20.01.2021

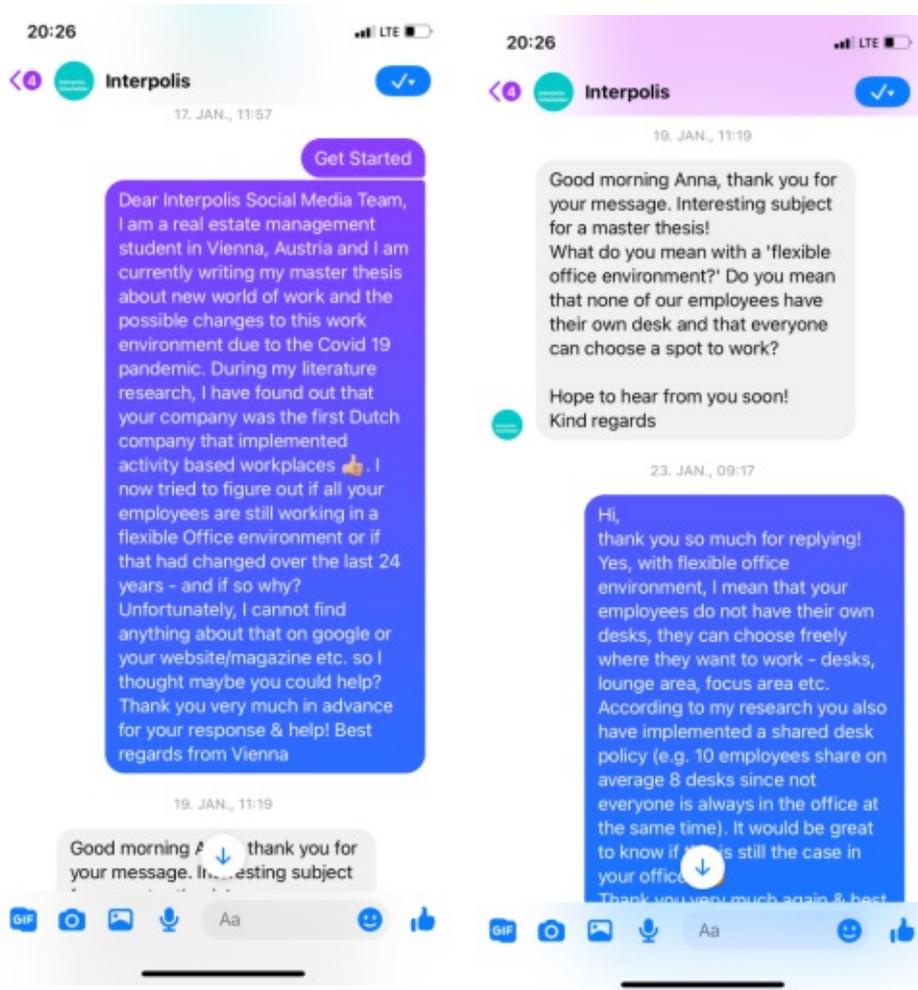
Abbildungsverzeichnis

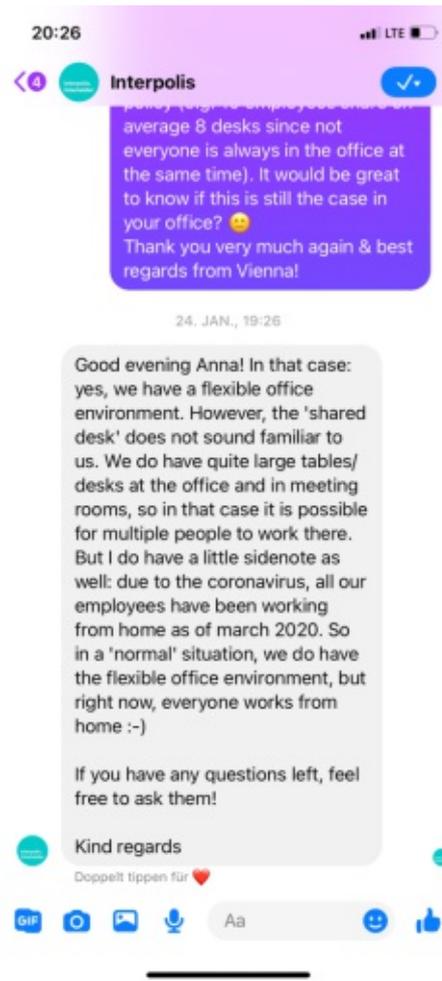
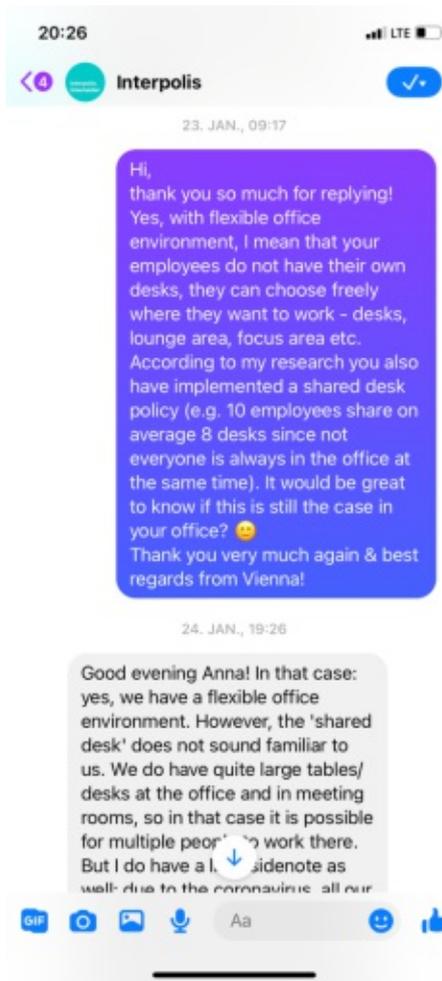
Abbildung 1: Arbeitsstätte nach Frederick Taylor Quelle: Tseng, 2018.....	5
Abbildung 2: Vergleich zwischen Grundriss eines Büros zur Zeit des Taylorismus und dem Panoptikum von Jeremy Bentham Quelle: Gou, 2016, S. 229	6
Abbildung 3: Grundriss Bertelsmann Bürolandschaft Quelle: Rumpfhuber, 2013, S. 30	9
Abbildung 4: Foto einer Bürolandschaft Quelle: orf.at, 2013	10
Abbildung 5: Action Office I (1964) Quelle: georgenelsonfoundation.org, o.J.	13
Abbildung 6: Action Office II (1968) Quelle: Putzier, 2015.....	14
Abbildung 7: Activity-Based Working Konzept unter Berücksichtigung von Homebases Quelle: Elmiger & Pistauer,2017, S. 262	25
Abbildung 8: Die besten Arbeitsumgebungen Quelle: Gensler Research Institute, 2019, S. 9.....	31
Abbildung 9 „SHIELDED by Bene“ – Schutzschild des österreichischen Möbelherstellers Bene Quelle: Bene, o.J.....	50
Abbildung 10 Befragung zum Thema Flexibilität der Mitarbeiter Quelle: CBRE Research, 2020, S.10	52
Abbildung 11 Entwicklung Vermietungsleistung und Neuflächenproduktion – Wiener Büroimmobilienmarkt; Eigene Darstellung (Quelle: EHL Immobilien Marktberichte von 2015-2020).....	61
Abbildung 12 Leerstandsrate Wiener Büroimmobilienmarkt bezogen auf den Gesamtmarkt; Eigene Darstellung (Quelle: EHL Immobilien Marktberichte 2015-2020).....	63

Anhang

Anhang 1

Konversation Anna Zillner (Verfasserin) mit Facebook Seite Interpolis





Anhang 2

Interviewleitfaden - Büroimmobilienmakler

- 1) Wie sieht Ihr Verantwortungs- u. Aufgabenbereich in Ihrer aktuellen beruflichen Betätigung aus?
- 2) Gibt es ein oder mehrere Merkmale an der Büroausstattung, die seit Ausbruch der Pandemie verstärkt von Interessenten nachgefragt/ gewünscht werden?
- 3) Der Wiener Büromarkt war vor der Pandemie stabil und das Vergleichsniveau von 2019 konnte auf Grund zweier Großvermietungen mit etwas über 60.000 m² im Jahr 2020 fast erreicht werden. Was wird in Zukunft Ihrer Ansicht nach am Markt verstärkt nachgefragt werden? Woraus wird der Markt bestehen?
- 4) Internationale und nationale Studien sehen die Rolle des Büros in der Zukunft folgendermaßen: Das Büro der Zukunft wird die Rolle eines Hub einnehmen. Im Büro werden Mitarbeiter die Möglichkeit haben sich auf formeller und informeller Ebene auszutauschen bzw. zusammen zu arbeiten. Arbeiten, die hohe Konzentration erfordern, werden vermehrt im Home Office durchgeführt werden.
 - Wie sehen Sie die zukünftige Rolle des Büros bzw. die Zukunft der Büroflächennutzung?
- 5) Können Sie eine Veränderung der Büronachfrage auch am Wiener Büromarkt beobachten?
- 6) Wir befinden uns im Jahr 2022 & die Pandemie ist soweit im Griff, dass wir wieder so leben können wie vor Ausbruch der Pandemie. Glauben Sie, dass die Büronutzung sich verändert hat?

Im Zuge meiner Masterarbeit führe ich nicht nur Experteninterviews durch, sondern befrage auch Büromieter zu Ihrer Büronutzung. Wenn es für Sie in Ordnung ist, würde ich Ihnen daher auch noch gerne ein paar Fragen zu Ihrem Unternehmen bzw. Ihrem Bürokonzept stellen.

- 7) Arbeiten Sie bzw. Ihrer Mitarbeiter in einem Büro, in welchem Aspekte des New World of Work Konzepts (Shared Arbeitsplätze in offenen Zonen, Fokus auf formelle und auch informelle Meeting Areas etc.) umgesetzt wurden?
 - Wenn nein, würden Sie eine Umstellung begrüßen?
 - Wenn ja, was sind Ihrer Ansicht nach die positiven, als auch negativen Aspekte dieser Arbeitsform?
- 8) Home Office vor Covid-19: Wie war das Thema Home Office vor März 2020 in Ihrem Unternehmen geregelt?
- 9) Wie hat sich das Home Office Verhalten seit März 2020 in Ihren Unternehmen verändert?
- 10) Internationale und nationale Studien stellen die Hypothese auf, dass wir zukünftig primär in hybriden Arbeitswelten tätig sein werden, also dass der einzelne Mitarbeiter frei entscheiden kann, wann, wo und wie er arbeitet. Was wäre für Sie bzw. Ihrer Ansicht nach, die ideale Mischung zwischen Home Office und Büronutzung?

Anhang 3

Interviewleitfaden - Büroimmobilienutzer

- 1) Wie sieht Ihr Verantwortungs- u. Aufgabenbereich in Ihrer aktuellen beruflichen Betätigung aus?
- 2) Wie arbeiten Sie bzw. Ihre Mitarbeiter/Kollegen in Ihrem Unternehmen? Welche Aspekte des New World of Work (Home Office, non-assigned desk, unterschiedliche Zonen etc.) nutzen Sie und welche nicht?
- 3) Was sind Ihrer Ansicht nach die positiven und negativen Aspekte der, in Ihrem Unternehmen verbreiteten, Form des Arbeitens? Was könnte u.U. Ihrer Ansicht nach verbessert werden?
- 4) Wie haben Sie bzw. Ihre Mitarbeiter an Ihrem vorherigen Standort das Büro genutzt (Einzelbüro, Gruppenbüro, Open Space)? Wie war die Umstellung auf New World of Work für Sie bzw. für Ihre Mitarbeiter/Kollegen?
- 5) Home Office vor Covid-19: Wie war das Thema Home Office vor März 2020 bei Ihnen geregelt?
- 6) Wie hat sich das Home Office Verhalten seit März 2020 in Ihrem Unternehmen verändert?
- 7) Hat Ihr Unternehmen auf Grund von Covid-19 Maßnahmen gesetzt, die zu einer Veränderung der Arbeitsweise geführt haben?
 - Wenn ja, welche Maßnahmen waren dies?
 - Gibt es hiervon einen Aspekt, den Sie gerne weiterhin beibehalten würden?
- 8) Wir befinden uns im Jahr 2022 & die Pandemie ist soweit im Griff, dass wir wieder so leben können wie vor Ausbruch der Pandemie. Wird sich die Büronutzung in Ihrem Unternehmen mittel- bis langfristig verändert haben? Würden Sie gewisse Veränderungen befürworten?
- 9) Internationale und nationale Studien stellen die Hypothese auf, dass wir zukünftig primär in hybriden Arbeitswelten tätig sein werden, also dass der einzelne Mitarbeiter frei entscheiden kann, wann, wo und wie er arbeitet. Was wäre für Sie bzw. Ihrer Ansicht nach, die ideale Mischung zwischen Home Office und Büronutzung?

Anhang 4

Interviewleitfaden – Change Management Consultants

- 1) Wie sieht Ihr Verantwortungs- u. Aufgabenbereich in Ihrer aktuellen beruflichen Betätigung aus?
- 2) Welche Bürolayouts/Arbeitsplatzkonzepte haben Ihre Kunden vor März 2020 verstärkt nachgefragt?
- 3) Gibt es ein oder mehrere Merkmale an der Büroausstattung, die seit Ausbruch der Pandemie verstärkt von Kunden nachgefragt/gewünscht werden?
- 4) Im Vergleich zur Frage 2: Bemerken Sie bei Ihren Kunden eine Veränderung der Nachfrage der Arbeitsplatzkonzepte (z.B.: in Richtung flexible Formen wie Activity-Based-Working)?
- 5) Internationale und nationale Studien sehen die Rolle des Büros in der Zukunft folgendermaßen: Das Büro der Zukunft wird die Rolle eines Hub einnehmen. Im Büro werden Mitarbeiter die Möglichkeit haben sich auf formeller und informeller Ebene auszutauschen bzw. zusammen zu arbeiten. Arbeiten, die hohe Konzentration erfordern, werden vermehrt im Home Office durchgeführt.
 - Wie sehen Sie die zukünftige Rolle des Büros bzw. die Zukunft der Büroflächennutzung?
- 6) Hat die Pandemie Ihrer Ansicht nach als Katalysator für das Thema New World of Work gesorgt?
- 7) Wir befinden uns im Jahr 2022 & die Pandemie ist soweit im Griff, dass wir wieder so leben können wie vor Ausbruch der Pandemie. Glauben Sie, dass die Büronutzung anders sein wird als vor der Pandemie?
- 8) Arbeiten Sie bzw. Ihre Mitarbeiter in einem Büro, in welchem Aspekte des New World of Work Konzepts (Shared Arbeitsplätze in offenen Zonen, vermehrt Fokus auf formelle und auch informelle Meeting Areas etc.) umgesetzt wurden?
 - Wenn nein, würden Sie eine Umstellung begrüßen?
 - Wenn ja, was sind Ihrer Ansicht nach die positiven als auch negativen Aspekte dieser Arbeitsform?
- 9) Home Office vor Covid-19: Wie war das Thema Home Office vor März 2020 in Ihrem Unternehmen geregelt?
- 10) Wie hat sich das Home Office Verhalten seit März 2020 in Ihren Unternehmen verändert?
- 11) Internationale und nationale Studien stellen die Hypothese auf, dass wir zukünftig primär in hybriden Arbeitswelten tätig sein werden, also dass der einzelne Mitarbeiter frei entscheiden kann, wann, wo und wie er arbeitet. Was wäre für Sie bzw. Ihrer Ansicht nach die ideale Mischung zwischen Home Office und Büronutzung?

Anhang 5

Interviewleitfaden – Immobilienprojektentwickler

- 1) Wie sieht Ihr Verantwortungs- u. Aufgabenbereich in Ihrer aktuellen beruflichen Betätigung aus?
- 2) Ihr Unternehmen hat in den letzten Jahren einige Büroprojekte realisiert, die rasch eine hohe Verwertung bzw. auch Vorverwertung aufweisen konnten. Welche sind Ihrer Ansicht nach die Hauptaspekte Ihrer Projekte, die diese positive Resonanz Ihrer jetzigen Mieter bzw. Mietinteressenten auslösen?
- 3) Auf welche Aspekte legen Ihre Mieter bei der Büroflächensuche bzw. bei der Bürofläche wert? Was hat sich im Vergleich zu vor 3 Jahren verändert?
- 4) Gibt es ein oder mehrere Merkmale an der Büroausstattung, die seit Ausbruch der Pandemie verstärkt von Interessenten nachgefragt/ gewünscht werden?
- 5) Internationale und nationale Studien sehen die Rolle des Büros in der Zukunft folgendermaßen: Das Büro der Zukunft wird die Rolle eines Hub einnehmen. Im Büro werden Mitarbeiter die Möglichkeit haben sich auf formeller und informeller Ebene auszutauschen bzw. zusammen zu arbeiten. Arbeiten, die hohe Konzentration erfordern, werden vermehrt im Home Office durchgeführt.
 - Wie sehen Sie die zukünftige Rolle des Büros bzw. die Zukunft der Büroflächennutzung?
- 6) Wir befinden uns im Jahr 2022 & die Pandemie ist soweit im Griff, dass wir wieder so leben können wie vor Ausbruch der Pandemie. Glauben Sie, dass die Büronutzung sich verändert hat?

Im Zuge meiner Masterarbeit führe ich nicht nur Experteninterviews durch, sondern befrage auch Büromieter zu Ihrer Büronutzung. Wenn es für Sie in Ordnung ist, würde ich Ihnen daher auch noch gerne ein paar Fragen zu Ihrem Unternehmen bzw. Ihrem Bürokonzept stellen.

- 7) Arbeiten Sie bzw. Ihre Mitarbeiter/Kollegen in einem Büro, in welchem Aspekte des New World of Works Konzepts (Shared Arbeitsplätze in offenen Zonen, Fokus auf formelle und auch informelle Meeting Areas etc.) umgesetzt wurden?
 - Wenn nein, würden Sie eine Umstellung begrüßen?
 - Wenn ja, was sind Ihrer Ansicht nach die positiven als auch negativen Aspekte dieser Arbeitsform?
- 8) Home Office vor Covid-19: Wie war das Thema Home Office vor März 2020 in Ihrem Unternehmen geregelt?
- 9) Wie hat sich das Home Office Verhalten seit März 2020 in Ihren Unternehmen verändert?
- 10) Internationale und nationale Studien stellen die Hypothese auf, dass wir zukünftig primär in hybriden Arbeitswelten tätig sein werden, also dass der einzelne Mitarbeiter frei entscheiden kann, wann, wo und wie er arbeitet. Was wäre für Sie die ideale Mischung zwischen Home Office und Büronutzung?