

## Hybridlösungen beim Arbeitsplatz

# Das Büro: hat es in Zukunft noch seine Berechtigung?

Die letzten Monate haben gezeigt, dass das Arbeiten von zu Hause aus in vielen Jobs funktioniert. Was bedeutet das für das Büro der Zukunft? Kehren die Beschäftigten nach der Pandemie zurück ins Büro? Für was wird das Firmenbüro in Zukunft genutzt?

Von Dr. Anja Feierabend und Dr. Lea Rutishauser

Seit dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie stehen in der Schweiz viele Firmenbüros leer. Die Angestellten im Dienstleistungssektor sind dem Appell nach «Social Distancing» gefolgt und arbeiten vermehrt zu Hause. Daten der repräsentativen Arbeitnehmerbefragung «Schweizer HR-Barometer» zeigen: Etwa die Hälfte der Beschäftigten machte im Jahr 2020 regelmässig Gebrauch von der Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten. Ein Jahr zuvor arbeitete gemäss dem Schweizer Bundesamt für Statistik nur jeder vierte Beschäftigte gelegentlich von zu Hause aus.

Digitale Lösungen für das sogenannte Remote Work oder Telearbeit – das Arbeiten ausserhalb des Firmenbüros – gibt es schon lange. Viele Firmen erlauben Telearbeit aber erst seit dem Lockdown im Frühjahr 2020. Es war noch nie so einfach, Besprechungen im virtuellen Raum abzuhalten, wie heute. In der Schweiz können dank technologischer Infrastruktur und Internetverbindung theoretisch 50% der Arbeitstätigkeiten ortsunabhängig im Homeoffice, im Coworking Space oder unterwegs ausgeführt werden.

Viele Arbeitnehmende haben an Telearbeit Gefallen gefunden. Obwohl seit dem Lockdown im Frühjahr 2020 einige Beschäftigte wieder an ihren Arbeitsplatz zurückgekehrt sind, machen sich die Firmen nun Gedanken darüber, wie viel Bürofläche sie in Zukunft noch benötigen und für welche Zwecke das Firmenbüro in Zukunft genutzt werden soll. Der vorliegende Artikel geht der Frage nach: «Welche Berechtigung hat das Firmenbüro in Zukunft?»



*Ungenutzte Arbeitsplätze sind teuer und deshalb unerwünscht.*

### Büro als Kostenfaktor

Aus ökonomischer Sicht stellen Büroräumlichkeiten für Firmen einen grossen Kostenfaktor dar. Ungenutzte Arbeitsplätze sind teuer und deshalb unerwünscht. Der Trend hin zu Homeoffice oder generell Telearbeit führt dazu, dass viele Arbeitsplätze nicht belegt sind. Gemäss einer weltweiten Befragung bei rund 1300 Firmen im Verlauf des Jahres 2020 beabsichtigen 69% der befragten CEOs, in Zukunft Büroflächen abzubauen. Das ist möglich, da viele Firmen aufgrund der Covid-19-Pandemie stark in digitale Technologien investiert haben. 77% der CEOs berichten, dass sie diese Investitionen nutzen wollen und auch in Zukunft vermehrt auf die digitale Zusammenarbeit und Kommunikation setzen. Entsprechend halten es die CEOs für unnötig, für alle Mitarbeitenden einen Arbeitsplatz vor Ort zu haben. Twitter legt den aktuellen Telearbeit-Trend extrem aus

und geht sogar so weit, die Büropflicht vollständig abzuschaffen. Insgesamt möchten jedoch viele Firmen das Büro vor Ort nicht vollständig abschaffen. Folgende Faktoren sprechen für den Erhalt von Büroräumlichkeiten.

### Büro als Austauschort

Zur Überraschung vieler Arbeitgebender, hatte das Arbeiten im Homeoffice in der Anfangsphase der Pandemie einen positiven Effekt auf die Arbeitseinstellung der Beschäftigten. Als grossen Vorteil sahen die Beschäftigten den Wegfall des Pendelns und die erhöhte Flexibilität bei der Vereinbarkeit von Arbeit und privaten Verpflichtungen.

Langfristig zeichnen sich unterdessen aber auch negative Effekte ab. Die Konstanzer Homeoffice-Studie, in welcher Beschäftigte im Jahr 2020 wiederholt befragt wurden, zeigt beispielsweise: Je länger die Arbeit im Homeoffice andauert, umso mehr Befragte fühlen sich emotional erschöpft und leiden unter der sozialen Isolation. Der informelle soziale Austausch, der im Firmenbüro praktisch unvermeidlich ist, fehlt im Homeoffice. Gemäss einer Studie der Universität Amsterdam betrachten zwar nur 22% der Beschäftigten persönliche Kontakte als wichtig für die Erfüllung der eigenen Arbeitsaufgaben, 53% der Beschäftigten empfinden persönliche Kontakte jedoch als wichtig, um das Arbeiten auch zu geniessen. Das Büro fördert den zwischenmenschlichen Austausch. Viele Beschäftigte benötigen diese soziale Interaktion im Arbeitsalltag, um neue Ideen zu generieren. Auch für die Einarbeitung von neuen Mitarbei-

tenden ist der persönliche Austausch ein wesentlicher Faktor, um Teammitglieder, Arbeitsabläufe und die Firmenkultur kennenzulernen. Regelmässige persönliche Treffen sind zudem für viele Vorgesetzte und für den Teamzusammenhalt wichtig. Laut den Forschenden Van der Lippe und Lippenyi reduziert sich die Teamperformance, je mehr Teammitglieder von zu Hause aus arbeiten, denn die Zusammenarbeit auf Distanz braucht viel Energie. Zudem schätzen Vorgesetzte die Leistung ihrer Teammitglieder als schlechter ein, wenn diese mehr als einen Tag von zu Hause aus arbeiten. Das Firmenbüro erfüllt also eine wichtige soziale Funktion und könnte in Zukunft vermehrt als sozialer Austauschort geschätzt werden.

### Büro als Rückzugsort

Einerseits fördert das Firmenbüro die informelle soziale Interaktion, andererseits hemmt der Lärmpegel insbesondere in Grossraumbüros viele Beschäftigte, sich auf die Arbeit zu fokussieren. Entsprechend berichten viele Beschäftigte, dass sie sich im Homeoffice besser konzentrieren können. Fokussiertes Arbeiten im Homeoffice funktioniert aber nur dann, wenn der Arbeitsplatz zu Hause entsprechend eingerichtet ist und gegen äussere

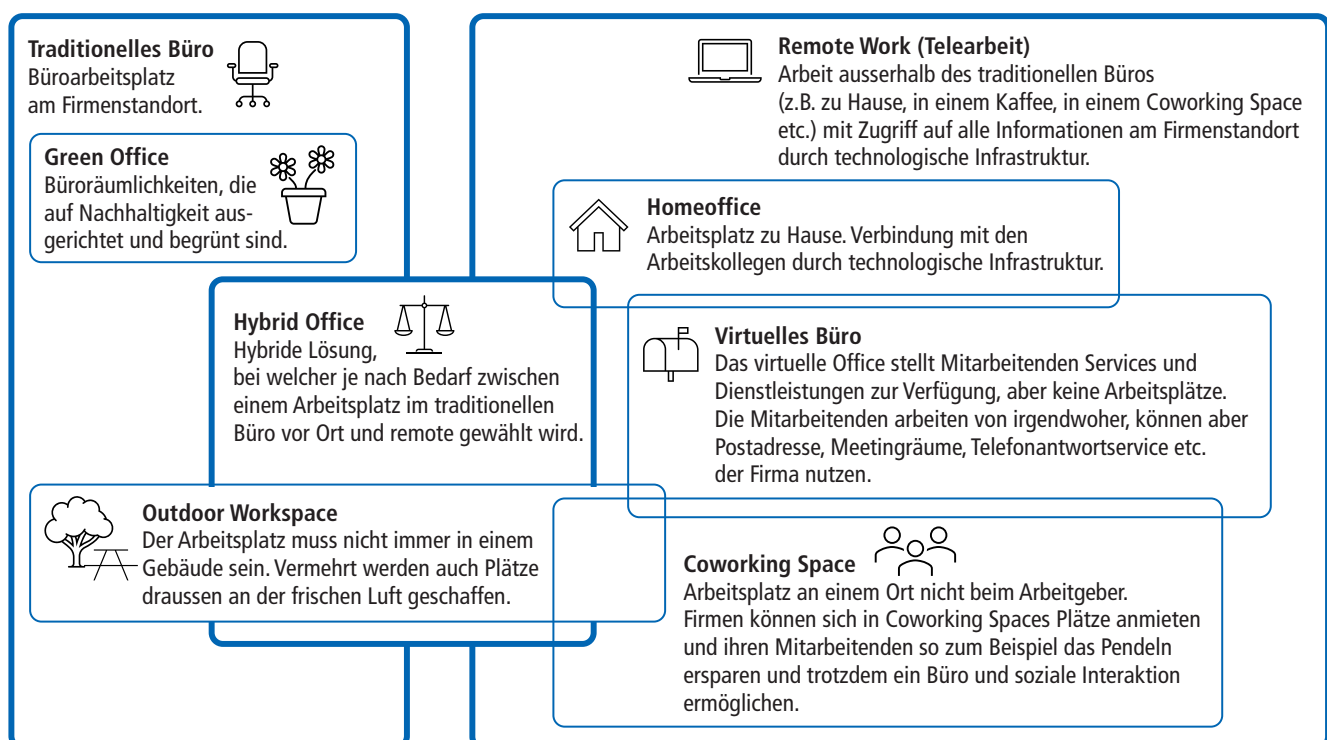
Ablenkungen und Einflussfaktoren, wie beispielsweise die Familie, abgegrenzt werden kann. Studien zeigen, dass sich die familiäre Situation auf die Arbeit und das Wohlergehen im Homeoffice auswirkt. Während kinderlose Angestellte eher die fehlende soziale Interaktion beklagen, ist es bei Angestellten mit Kindern vor allem die Zunahme von Haushalts- und Betreuungsarbeit. Im Vergleich zum Arbeiten im Firmenbüro ist die Abgrenzung von Arbeit und Privatleben im Homeoffice anspruchsvoller. Trotz den Vorteilen der hohen Flexibilität von Telearbeit wünschen sich mehr als 70% der Beschäftigten eine klare Abgrenzung. Aus raumpsychologischer Sicht sollte somit das Firmenbüro der Zukunft einerseits Interaktionsflächen bieten und andererseits auch Rückzugsmöglichkeiten für konzentriertes Arbeiten zur Verfügung stellen.

### Büro als Innovationsquelle

Das Büro kann aus zweierlei Sicht als Innovationsort dienen: einerseits als Ort, der innovativ verändert werden kann. Andererseits, um durch die Neugestaltung innovative Ideen zu fördern. Als innovativer Ort stehen Grossraumbüros mit einer Vielzahl von aneinandergereihten Büro-

tischen zunehmend in der Kritik. Ergonomisch betrachtet, passt die Büroarbeit am Tisch sitzend nicht zur natürlichen Körperhaltung des Menschen. Der menschliche Körper ist eigentlich nicht dazu gemacht, über längere Zeit auf einem Stuhl zu verweilen. Es wird daher zunehmend über innovative Arbeitsplätze diskutiert, welche es Beschäftigten beispielsweise ermöglichen, laufend oder liegend über kreative Ideen nachzudenken. Mit neuen Ansätzen sollen also Innovationen sowie kreatives und agiles Arbeiten gefördert werden.

Im Trend liegt zum Beispiel «Green work»: Hierbei werden Büroräumlichkeiten begrünt und nachhaltig eingerichtet. Ein kreativer Austausch muss auch nicht zwingend in einem Innenraum stattfinden. Unter dem Stichwort «Outdoor Workspace» werden zurzeit Überlegungen getätigt, wie Firmen Austausch-Oasen in Parks, Gärten oder Waldlichtungen errichten können. Gerade in Zeiten der Pandemie, in denen der Aufenthalt und das Zusammenkommen vieler Menschen in Innenräumen vermieden werden soll, erhalten solche innovativen Ansätze zusätzliche Bedeutung. Überdachte Aussenräume mit einer Stromversorgung stellen eine spannende Alternative zum traditionel-



Übersicht Begriffsdefinitionen

len Büroarbeitsplatz dar und können die Arbeit am Firmenstandort zusätzlich attraktiv machen.

Mit einer Gestaltung der Büroräumlichkeiten, die den unterschiedlichen Nutzungsbedürfnissen der Beschäftigten gerecht wird –, sei es neben Interaktion und Konzentration auch Abwechslung und Inspiration in einer ergonomischen Arbeitsumgebung – kann ein Anreiz geschaffen werden, dass auch in Zukunft das Büro als Innovationshub genutzt wird.

### Büro für Repräsentationszwecke

Bei allen Überlegungen zur Gestaltung des Büros der Zukunft dürfen das Geschäftsmodell und die Firmenkultur nicht ausser Acht gelassen werden. Präsenz und repräsentative Räumlichkeiten sind für viele Firmen nach wie vor Teil des Geschäftsmodells. Auch für Firmen, deren Mitarbeitende grösstenteils Telearbeit machen, sind beispielsweise repräsentative Räume für Kundenmeetings wichtig. Kunden virtuell im Homeoffice zu treffen – das sich womöglich am Küchentisch, im Schlaf- oder Wohnzimmer befindet –, kann für beide Seiten unangenehm sein und unprofessionell wirken. Zudem haben Firmenräumlichkeiten auch für die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Firma eine Bedeutung. Auch wenn eine flexible Wahl des Arbeitsorts möglich ist und die Mitarbeitenden je nach Bedarf zwischen einem Arbeitsplatz im Firmenbüro oder Telearbeit wählen können,

bleiben Dienstleistungen wie eine Postadresse, ganz spezifische technologische Infrastrukturen oder eben Sitzungszimmer eine wichtige Komponente des Firmenbüros. Dies sogar in der extremen Form des virtuellen Büros, bei welchem der Arbeitgeber nur noch Dienstleistungen zur Verfügung stellt, aber keine Arbeitsplätze mehr.

### Das Büro der Zukunft

Welche Berechtigung hat das Büro in Zukunft? Die oben beschriebenen Faktoren zeigen, dass das Firmenbüro auch in Zukunft durchaus seine Berechtigung hat. Gemäss einer Studie von Cisco möchten aber 87% der Beschäftigten zukünftig mehr Mitsprache bei der Wahl des Arbeitsplatzes und frei entscheiden, wann sie wo arbeiten – vor Ort im Firmenbüro oder von einem anderen Arbeitsplatz aus. Hybridlösungen werden also für die Arbeitgeberattraktivität und das Personalmarketing zunehmend wichtig. Der richtige Mix zählt.

Wie sieht das Büro der Zukunft aus, in das die Mitarbeitenden kommen, nicht weil sie müssen, sondern weil sie wollen? Die Firmen- und die Führungskultur ermöglichen und fördern hybride Lösungen für flexibles Arbeiten. Die technologische Infrastruktur unterstützt die Mitarbeitenden vor Ort und unterwegs bei ihren Tätigkeiten. Die Büros sind nicht als reine Arbeitsplätze konzipiert, sondern vielmehr als Arbeitslandschaften, die verschiede-

ne Arten der Nutzung nebeneinander ermöglichen: konzentriertes Arbeiten, Möglichkeiten zum Austausch oder kreatives Schaffen. So finden Mitarbeitende eine Umgebung vor, die ihre persönliche Arbeitsweise und ihren Arbeitsrhythmus unterstützt, ihre favorisierten Arbeitsorte ergänzt und ihnen ermöglicht, effizient, kreativ und gesund zu arbeiten.

#### Literatur

Pfrombeck, J., Feierabend, A., Schärfer, L., Kornblum, A., Grote, G., & Staffelbach, B. (2020): Schweizer Human Relations-Barometer 2020: Digitalisierung und Generationen. Universitäten Luzern, Zürich und ETH Zürich.

KPMG (2020): CEO Outlook. Covid-19 special edition. KPMG International Cooperative.

Nehring, R. (2020): Office Pioneers. Ausblicke auf das Büro 2030. PRIMA VIER Nehring Verlag, Berlin.

Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2018): Beyond formal access: Organizational context, working from home, and work-family conflict of men and women in European workplaces. Social Indicators Research, 1–20.

Kunze, F., Hampel, K., & Zimmermann, S. (2020): Homeoffice in der Corona-Krise: eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt? Working Paper Universität Konstanz.

Rubin, O., Nikolaeva, A., Nello-Deakin, S., & te Brömmelstroet, M. (2020): What can we learn from the Covid-19 pandemic about how people experience working from home and commuting? Centre for Urban Studies, University of Amsterdam.

Cisco Systems (2020): The rise of the hybrid workplace. A global survey of executives, employee experience experts, and knowledge workers.



**Dr. Anja Feierabend** und **Dr. Lea Rutishauser** forschen und lehren am Center für Human Resource Management der Universität Luzern und haben gemeinsam HR ConScience GmbH gegründet, ein Start-up, das mit wissenschaftlichen Methoden und Analysen evidenzbasiertes Human Resource Management unterstützt.

# ZeugnisManager.ch

Rechtssichere Arbeitszeugnisse per Knopfdruck generieren.

Bereits ab  
CHF 498.–/Jahr

