

# BACK TO THE OFFICE

Entwicklung attraktiver  
Leistungsangebote  
für das Büro der Zukunft

Katharina Dienes  
Patrick Ruess  
Stefan Rief

Fraunhofer Institut  
für Arbeitswirtschaft  
und Organisation

Herausgeber:

Euroboden  
Architekturkultur

Engel & Völkers Commercial  
Berlin

## Inhaltsverzeichnis

	Vorworte	4	4.2	Effekte auf städtebauliche Entwicklungen	59
			4.2.1	Third Places: Dritte Arbeitsorte im Stadtkontext als Alternative zu zentralen Unternehmensstandorten	60
			4.2.2	City Maker: Büroimmobilien als Game Changer bei der Gestaltung der zukünftigen Innenstadt	64
1	<u>Manager Summary</u>	13			
2	<u>Thematische Einführung</u>	21	5	<u>Zusammenfassung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen</u>	69
2.1	Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Arbeits- und Bürowelt	22	5.1	Inszenierte Erlebniswelten zur Förderung des informellen Austauschs	71
2.2	Städtebauliche Entwicklung im Kontext der Corona Pandemie	24	5.2	Nachhaltige Bürogestaltung als Treiber der Innovationskraft	72
2.3	Zielsetzung der Studie	27	5.3	Sharing Konzepte zur Förderung der Flächeneffizienz und Wissensgenerierung	73
3	<u>Studiendesign</u>	31	5.4	Arbeitsplatzgestaltung über den Unternehmensstandort hinaus	74
3.1	Vorgehen und Methodik	32			
3.2	Soziodemografik	33	6	<u>Anhang</u>	77
3.3	Aufbau der Studienergebnisse	36	6.1	Literaturverzeichnis	78
4	<u>Ergebnisse</u>	39	6.2	Abbildungsverzeichnis	81
4.1	Standortwahl und Unternehmensimmobilien	40			
4.1.1	Place Matters: Bedeutung weicher Standortfaktoren	40			
4.1.2	Green offices: Nachhaltigkeit und neue Symbiosen zwischen Natur und Gebäude	42			
4.1.3	Emotional Experience: Das Büro als Begegnungs- und Kommunikationsplattform	48			
4.1.4	Inclusive Office: Dienstleistungen vs. Luxus-Ausstattung	52			
4.1.5	Common Use: Flächennutzungskonzepte mit Sharing Potential	54			
4.1.6.	Smart Office: Anwendung und Nutzung von smarten Technologien	56			

Liebe Leserinnen und Leser,

was erwarten junge Menschen von inspirierenden Arbeitsplätzen? Diese Frage haben wir als Projektentwickler uns gestellt, als wir beschlossen, gemeinsam mit dem Fraunhofer Institut und Engel & Völkers Commercial, Berlin, eine Studie zur Zukunft der Arbeit durchzuführen. Nun liegen die Ergebnisse vor. Und sie zeigen: Gute Architektur zählt im Bürobau – in Zeiten von Corona vielleicht sogar noch mehr als zuvor.

Für uns sind die Studienergebnisse deshalb so spannend, weil wir mit unserem Bürobau „Hammerschmidt“ gerade selber einen Bürobau fertigstellen. Einen, von dem wir überzeugt sind, dass er die richtige Antwort auf die Notwendigkeit bietet, die Menschen nach Monaten Home Office zur Rückkehr in die Unternehmen zu motivieren. Die Bereitschaft ist da. Doch die Generation Z wünscht sich dafür eine Architektur, die ein inspirierendes und kreatives Umfeld für das Arbeiten in Teams schafft. Mit dem Hammerschmidt in München-Dornach schaffen wir ein solches Umfeld – und zwar mit einer Haltung, die Elemente aus dem Wohnungsbau in die Bürowelt integriert. Das Hammerschmidt fördert außerdem die Identifikation mit dem Arbeitsort, indem es Möglichkeiten der persönlichen Aneignung bietet.

Und es stimuliert die soziale Interaktion, indem es Erschließungsflächen und großzügige Außenräume zu Begegnungsorten macht. Gerade dies ist enorm wichtig, so die Studie. Denn kreative Köpfe in Unternehmen suchen den Austausch auch jenseits der Unternehmensgrenzen. Ein Ort, der dies befördert, steigert die Innovationskraft aller Beteiligten. Und dann hat der Bürobau auch eine stadträumliche Komponente. Die Gestaltung von Unternehmensstandorten hat einen hohen Impact auf ihre Umgebung. Das Hammerschmidt zeigt Wege zur Aufwertung gewerblich genutzter Gebiete auf, indem es identitätsstiftende Architektur schafft.

Fazit: Wir haben uns durch die Fraunhofer-Untersuchung bestätigt gefühlt in unserem Anspruch, mit jedem Projekt auch im Gewerbebau nachhaltige architektonische Lösungen für die Herausforderungen von Ort und Gesellschaft zu entwickeln. Wir nennen dies Architekturkultur.

Viel Freude beim Lesen wünscht

Dr. Alexander Gutzmer  
Director Marketing & Communication  
Euroboden Architekturkultur

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

der seit Jahren fortschreitende Wandel der Arbeits- und Bürowelt führt zu veränderten Anforderungen an Büroflächen sowie Arbeitsplätze und potenziell zu anderen Flächenbedarfen. Corona hat die Digitalisierung und den Trend des mobilen und agilen Arbeitens weiter beschleunigt.

Weil sich zeitgleich das Einkaufs- und Mobilitätsverhalten verändert, drohen die Innenstadtlagen auszusterben. Der Fokus für Versorgung und Freizeit verschiebt sich Richtung Kieze und Stadtteile.

Gerade im Ballungsraum Berlin ist dies von besonderer Bedeutung – durch die kontinuierlich wachsende Wirtschaft und den Wandel zur diversifizierten Dienstleistungsmetropole. Die Zahl der Beschäftigten steigt stetig an und hochqualifizierte Fachkräfte ziehen zu, insbesondere im Tech- und Start-up-Bereich. Weil der Wohnraum knapp ist, wird auf weiter vom Arbeitsort entfernte Wohnlagen ausgewichen.

Als Berlins führender Makler im Gewerbebereich und beratender Partner an der Seite von gewerblichen Immobilieneigentümern und -mietern möchten wir die Trends in der Arbeits- und Bürowelt aufzeigen – und herausarbeiten, wie sich die Bedürfnisse und Erwartungen von Mitarbeitern und Unternehmen wandeln.

Dabei wollen wir zeigen, welches Potenzial in bestehenden Gebäudestrukturen und Bestandsgebäuden steckt – nicht zuletzt unter Gemeinwohl- und Quartiersaspekten.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre.

Aissatou Frisch-Baldé  
Bereichsleitung Büroflächenvermarktung/  
Mitglied der Geschäftsleitung  
Engel & Völkers Commercial, Berlin

# 1

# MANAGER SUMMARY

Im nachfolgenden werden die zentralen Erkenntnisse der vorliegenden Studie zusammengefasst. Eine detaillierte Erklärung und Einordnung der unterschiedlichen Teilaspekte folgt im weiteren Verlauf der Studie (siehe Kapitel 4). Generell wurden die Erkenntnisse in zwei Überthemen gegliedert, die sich jeweils konkret mit Unternehmensimmobilien und der Auswirkungen der veränderten Büro- und Arbeitswelt auf das städtebauliche Umfeld beschäftigen:

- Standortwahl und Unternehmensimmobilien
- Effekte auf städtebauliche Entwicklungen

Diese Überthemen behandeln jeweils sechs bzw. zwei Teilaspekte, beispielsweise die Wahl des Unternehmensstandortes nach weichen Standortfaktoren oder die Nutzung von Dritten Arbeitsorten im Stadtraum.

## Zunahme der Bedeutung weicher Standortfaktoren bei der Wahl des Unternehmensstandorts

- Die Nähe zu Bildungseinrichtungen, sowie Start-ups und der Kreativbranche ist für jeden vierten Teilnehmer besonders relevant.
- Für die jüngere Generation (18-29 Jahre) ist ein inspirierendes und kreatives Umfeld besonders wichtig (30 Prozent Zustimmung).
- Zur Steigerung der Innovationskraft und des Wissenstransfers werden Unternehmen zukünftig eher Lagen mit einem hohen Wissensoutput suchen, unter anderem auch mit branchenähnlichen Unternehmen in unmittelbarer Umgebung

## Ablehnung gegenüber persönlichen Einschränkungen zur Unterstützung des Klimaschutzes

- Eine Einschränkung im Arbeits- und Privatleben zu Gunsten des Umweltschutzes stößt vor allem bei der jüngeren Generation auf Ablehnung. Obwohl Klimaschutz als übergeordnetes Ziel wahrgenommen wird, fällt der jüngeren Generation der Verzicht auf gewohnten Standard schwerer als älteren Generationen.
- Die Einführung eines limitierten Klimabudgets bei geschäftlich bedingten Reisen pro Jahr trifft bei den Befragten eher auf Ablehnung.

## Starke Begeisterung gegenüber der Entwicklung neuer Symbiosen zwischen Natur und Büro

- 25 Prozent der Befragten befürworten die Nutzung von Dach- und Fassadenflächen, Außenbereichen und eingesparten Innenräumen zur Lebensmittelproduktion („Urban Farming“).
- Die Ergänzung der Büroflächen durch Arbeitsorte im Grünen trifft auf große Begeisterung in allen Altersgruppen, vor allem wenn diese auch außerhalb der Arbeitszeit genutzt werden können (knapp 30 Prozent Zustimmung).

## Umgestaltung der Büroflächen als Kommunikationsplattform für den informellen Austausch

- Zukünftig werden Büro- und Wissensarbeiter\*innen sich bewusst für einen Arbeitstag im Büro entscheiden. Dennoch bleibt das Büro ein wichtiger Dreh- und Angelpunkt zum Austausch und der Begegnung.
- Bei der Entwicklung zukünftiger Bürogebäude steht die Erweiterung von Orten der Begegnung zur Steigerung des Teamzugehörigkeitsgefühls und des interdisziplinären Wissensaustauschs im Mittelpunkt.
- Mehr als 25 Prozent der Befragten würden Apps als tägliche Entscheidungshilfe zur Arbeit im Büro oder im Homeoffice auf Basis des erwarteten Wissensoutput vor Ort nutzen.
- Dennoch wünschen sich die Befragten die räumliche Freiheit: Jede/r Vierte befürwortet die Idee regelmäßiger Teamevents an dritten Arbeitsorten und einer ansonsten freien Wahl des Arbeitsortes.

## Entwicklung einer aktivitätsbasierten Arbeitsumgebung für alle – ohne „Clubmentalität“

- Luxus wird in Büros nicht gefordert und ist für die meisten nicht relevant. Das emotionale Erleben wird in erster Linie mit der sozialen Interaktion verknüpft, nicht aber mit dem Arbeiten in einer luxuriösen, high-end Umgebung.
- Besondere Dienstleistungen, die das Arbeitsleben erleichtern befürwortet allerdings ein Großteil der Befragten z. B. personalisierte Food-Delivery-Services.
- Generell finden „Luxury Club Büros“ mit einer qualitativ besonders hohen Ausstattung und besonderen Räumlichkeiten wenig Beachtung. Zentrale Erwartung der Befragten ist eine funktionale Ausstattung, die ihre Arbeitstätigkeiten unterstützt.

## Sharing Lösungen zur Steigerung der Flächeneffizienz und einem nachhaltigen Ressourcenumgang

- Die Bereitstellung von zentralen Projekträumen für junge Start-ups und Studierende in den eigenen Unternehmensgebäuden trifft bei knapp 25 Prozent der Befragten auf Zustimmung.
- Dem Aufbau eines unternehmensübergreifenden Desk-Sharing-Netzwerks stimmt knapp jede/r Fünfte zu, lediglich 12 Prozent lehnen die Idee ab.
- Allerdings trifft die Nutzung Personen bezogener Daten beispielsweise zur Anpassung der Büroumgebung je nach mentaler und physischer Gesundheit auf Misstrauen. Knapp 20 Prozent lehnen den Einsatz von Wearable Devices und Tracking Systemen ab.
- Trotz Ablehnung sind die Befragten an Tools zur besseren Organisation und Orientierung beispielsweise zum unternehmensübergreifenden Desk-Sharing oder einem Verzeichnis dritter Arbeitsorte sehr interessiert.

## Zunahme der Relevanz von „Dritten Arbeitsorten“ im Stadtkontext durch räumliche Autonomie

- „Dritte Arbeitsorte“ (z. B. Cafés, Bibliotheken) stellen für die Befragten attraktive Alternativen zum Arbeiten im Homeoffice oder am Unternehmensstandort dar
- Die vermehrte Ausrichtung von Städten als Orte des Arbeitens und des Wissenschandels z. B. durch die Bereitstellung eines Working-in-the-City-Passes\* befürworten 22 Prozent der Befragten
- Die Nutzung von „Dritten Arbeitsorten“ nimmt mit steigender Haushaltsgröße sogar nochmals zu

\* Working-in-the-City-Pass: Erwerb eines Passes per App, mit welchem infrastrukturübergreifend in unterschiedlichen Cafés oder Bibliotheken für einen gewissen Zeitraum ohne Konsumzwang gearbeitet werden kann.

## Steigerung des Bewusstseins der Unternehmensstandorte als „City Maker“

- Je nach Gestaltung von Unternehmensstandorten haben diese einen hohen Impact auf ihre unmittelbare Umgebung
- Generell wird die Bereitstellung von standortbezogenen Versorgungs- und Betreuungsangeboten durch Immobilieneigentümer\*innen oder Unternehmen als Ausgleich für zusätzliche Büroflächenerweiterungen befürwortet
- 22 Prozent sprechen sich für die Idee aus Unternehmen dazu zu verpflichten einen gewissen Flächenanteil im Sinne des Allgemeinwohls zu gestalten

# 2

# THEMATISCHE EINFÜHRUNG

## 2.1. Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Arbeits- und Bürowelt

Mit Ausbruch der Corona-Pandemie wurden zahlreiche gesellschaftliche Transformationsprozesse ausgelöst, deren langfristige Wirkungen teilweise noch nicht vollständig absehbar sind. Vor allem in der Arbeits- und Bürowelt wirkte die Pandemie als Brandbeschleuniger. Der digitale Wandel, der sich zwar bereits vor der Pandemie abzeichnete, wurde in vielen Unternehmen jeglicher Branchen mit Beginn des Lockdowns im Frühjahr 2020 intensiviert. Mitarbeiter\*innen wurden von heute auf morgen ins Homeoffice geschickt. Dadurch veränderte sich die Art und Weise der Zusammenarbeit innerhalb kürzester Zeit massiv. Zahlreiche Unternehmen sammelten erste und zugleich umfassende Erfahrungen mit dem Modell des räumlich verteilten Arbeitens. Es ist anzunehmen, dass diese Erfahrungen der letzten 18 Monate die Zukunft der Büro- und Arbeitswelt nachhaltig verändern werden. Laut einer Homeoffice Studie mit 2.100 Teilnehmer\*innen wurde die zukünftig erwartete Anzahl an Homeoffice-Tagen mit durchschnittlich 7,2 Tagen pro Monat angegeben, wohingegen man vor der Corona Pandemie nur 2,8 Tage von Zuhause arbeitete.<sup>1</sup> 60 Prozent stimmten der Aussage zu, dass ihr Arbeitsstil in Zukunft sowohl in räumlicher und zeitlicher Weise flexibler wird.

Bereits vor der Pandemie zeichnete sich eine zunehmende Flexibilisierung in der Büro- und Arbeitswelt ab, insbesondere im Hinblick darüber zu entscheiden, wie, wann und wo eine Arbeitstätigkeit ausgeführt wird. 2017 gaben laut der Studie „Office Analytics“ des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation bereits 23 Prozent der befragten Personen an, in der Wahl des Arbeitsortes hochflexibel zu sein, 43 Prozent bestätigten eine hohe Flexibilität in ihrer zeitlichen Organisation. Die Freiheit des selbstbestimmten Arbeitens ermöglicht Unternehmen eine schnelle Reaktion auf neue Bedingungen der Umwelt. Entscheidender noch, sie bewirkt auch einen positiven Wandel bei Mitarbeiter\*innen. Denn eine selbstbestimmte Arbeitsweise, mit einer höheren Autonomie über Arbeitsort, Arbeitsweise und Arbeitszeit, wirkt sich signifikant positiv auf deren Motivation, Wohlbefinden sowie die Performance der Büro- und Wissensarbeiter\*innen aus.<sup>2</sup> Dennoch kann die Entgrenzung auch neue Herausforderungen und Risiken schaffen. Durch ständige Erreichbarkeit aufgrund des hohen Digitalisierungsgrad und verschwimmender Trennung zwischen Berufs- und Privatleben kann Homeoffice zu einer höheren psychischen Belastung und langfristigen gesundheitlichen Problemen führen.<sup>3</sup> Gleichzeitig wurden jedoch Effizienz, Produktivität sowie Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben während der Corona Pandemie verglichen mit dem Arbeitsalltag in Präsenzpflcht positiv

1 Bockstahler et al., 2020  
2 Bauer et al., 2017  
3 AOK-Bundesverband, 2019

wahrgenommen.<sup>4</sup> Ähnlich Ergebnisse zeigte eine Untersuchung des Arbeitsalltags von Mitarbeiter\*innen unterschiedlicher Unternehmensstrukturen während der ersten Wochen des Lockdowns im April 2020: Sowohl der Informations- als auch der Work- und Kreativitätsflow blieben nach einer kurzen Eingewöhnungsphase auf einem konstant hohen Niveau.<sup>5</sup>

Diese überwiegend positiven Erfahrungen mit der räumlich verteilten Zusammenarbeit sind unter anderem auch auf den Einsatz virtueller Technologien und Kommunikationsplattformen zurückzuführen. Während in vielen Unternehmen vor der Pandemie die physische Präsenz der Mitarbeiter\*innen am Unternehmensstandort sowie eine hohe Anzahl an Geschäftsreisen üblich war und die Digitalisierung von Organisationsstrukturen nur langsam voranschritt, führte das unerwartete Eintreten der Pandemie zu einem nachhaltigen Umdenken. Prozessschritte wurden innerhalb kürzester Zeit digitalisiert, digitale Ablagesysteme geschaffen und virtuelle Kommunikationsplattformen zur Zusammenarbeit eingeführt. Expert\*innen bewerten vor allem Videokonferenzen (85%), Homeoffice (84%) und virtuelle Bildungsangebote (54%) als Trends, die auch nach der Corona Pandemie erhalten bleiben werden.<sup>6</sup>

Wenn man davon ausgeht, dass sich ein Großteil der beruflich bedingten Kommunikation langfristig in den virtuellen Raum verlagern wird, hat dies nicht nur Auswirkungen auf gesellschaftliche und arbeitsorganisatorische Prozesse, sondern auch auf Planen, Bauen und den Betrieb von Büroimmobilien und erfordert eine kritische Reflexion des zukünftigen Büroflächenbedarfs. In einer Studie des Fraunhofer IAO gingen 40 Prozent der Befragten davon aus, dass in Zukunft weniger Büroflächen zur Verfügung stehen werden, da Mitarbeiter\*innen vermehrt von Zuhause aus arbeiten. Unter den Befragten mit Führungsverantwortungen bestätigten sogar 57 Prozent diesen Trend. Der IW-Kurzbericht von Juni 2021 bestätigt diese Erwartung allerdings nicht. Trotz einem dauerhaften Anstieg an Homeoffice-Tagen wollen nur wenige Unternehmen ihre Büroflächen reduzieren. Trotz aller virtuellen Kommunikationsplattformen zur Unterstützung des internen sowie externen Austauschs ist die Büroimmobilie für viele Unternehmen nach wie vor ein wichtiger Ankerpunkt zur Förderung des Wissenstransfers, Steigerung des Zugehörigkeitsgefühls und informellen Austauschs. Anstatt eine Reduzierung der Büroflächen anzustreben, planen Unternehmen derzeit eine andere Flächennutzung beispielsweise eine Steigerung des Flächenanteils für Kommunikations- und Kollaborationsorte. Wichtiger als die Flächengröße ist die Entwicklung einer attraktiven Raumgestaltung, etwa durch großzügige Flächen sowie mehr Platz für Aufenthaltsräume und Freizeitgestaltungsmöglichkeiten.

4 Kunze, Hampel, Zimmermann, 2020  
5 Bockstahler et al., 2020  
6 Bertelsmann Stiftung, 2020  
7 Stettes, Voigtländer, 2021

Das Büro der Zukunft muss einen erlebbaren Mehrwert gegenüber dem Arbeiten im eigenen Zuhause darstellen, um das Wohlbefinden und die Performance der Mitarbeiter\*innen an beiden Arbeitsorten langfristig zu fördern. Denn zahlreiche Expert\*innen erwarten für die Arbeitswelt der Zukunft weder eine vollkommene Rückkehr ins Büro noch eine Fortsetzung des ausnahmslosen Arbeitens im Homeoffice. Vielmehr geht man von einem hybriden Modell mit mehreren räumlichen Optionen, wie Homeoffice, das Arbeiten von dritten Arbeitsorten wie Coworking Spaces und einer teilweisen Rückkehr zum Unternehmensstandort aus.<sup>8</sup> Welche Attraktoren das Büro der Zukunft haben sollte und welche innovativen Leistungsangebote einen tatsächlichen Mehrwert bieten, soll in der vorliegenden Untersuchung analysiert werden.

## 2.2 Städtebauliche Entwicklung im Kontext der Corona Pandemie

Zusätzlich zu Veränderungen der Arbeitsweisen und Gestaltung der Unternehmensimmobilien können sich coronabedingte Veränderungen in der Büro- und Arbeitswelt auch auf die Stadtentwicklung und die Planung von Mobilität und öffentlichen Lebensräumen auswirken. Gerade Innenstädte bilden wichtige und prominente Standorte für Büro- und Gewerbeimmobilien. Neben ihrer Funktion als sozialer Begegnungsraum besitzen städtische Zentren eine ausgeprägte bauliche, identitätsstiftende und wirtschaftliche Relevanz. Sie sind Arbeitsorte für zahlreiche Bewohner\*innen und Pendler\*innen und stellen auch deshalb zentrale Verkehrsknotenpunkte dar.

Bereits vor dem COVID-19-Ausbruch konnten Veränderungen in den Innenstädten und den öffentlichen Räumen wahrgenommen werden. Im Zentrum der Transformationsprozesse steht die Digitalisierung, die durch die Pandemie in vielen Branchen beschleunigt wurde. Der kontinuierliche Strukturwandel in urbanen Räumen verändert den Handel, das Finanzwesen sowie den Dienstleistungssektor und damit die primären Funktionen der Innenstädte.<sup>10</sup> Besonders während der Pandemie wirkte sich dies auf die Vitalität der Innenstädte aus. Durch den starken Rückgang der Besucherzahlen in Innenstädten veränderte sich die urbane Lebenskultur und die damit einhergehende gesellschaftliche Identität.<sup>11</sup> Während des Corona-Lockdowns wurde verdeutlicht, dass innerstädtische Strukturen und Geschäftsräume eng mit dem innerstädtischen Potenzial verbunden sind, Menschenmengen anzuziehen. Veränderte Alltags- und Arbeitsroutinen während der Lockdowns in den Jahren 2020 und 2021 wirkten sich stark auf Städte aus. Besonders in den Bereichen der Wissensarbeit und dem

8 Bockstahler et al., 2020  
9 Vrhovac et al., 2021  
10 Vrhovac et al., 2021  
11 Vrhovac et al., 2021

Dienstleistungssektor hoben sich neue Arbeitsweisen hervor. Charakterisiert durch Flexibilität, Freiheit und Eigenverantwortung entstanden ortsunabhängige Arbeitsroutinen. Die damit einhergehenden Veränderungen sollten auch über die noch anhaltende Ausnahmesituation hinaus betrachtet werden. Diese Entwicklung muss bei der Planung und Bereitstellung von geeigneten Unternehmensimmobilien, aber auch bei der Stadtentwicklung Berücksichtigung finden. Denn die beschriebenen Tendenzen können auch nachteilige Effekte mit sich bringen (individuelle soziale Isolation, mangelnder Informationsaustausch und eine fehlende Abgrenzung von Arbeit und Privatleben durch unregelmäßige Arbeitszeiten), die gleichermaßen von stadtgeseftlicher Relevanz sind, aber auch von Arbeitgeber\*innen berücksichtigt werden sollten.<sup>12</sup> Viele Städte und Gemeinden in Deutschland haben bereits erkannt, dass sich aus der wandelnden Nutzung von gewerblichen Immobilien auch kommunaler Handlungsbedarf gerade in den deutschen Innenstädten ableiten lässt. Veränderte Arbeitswelten gelten demnach als ein wesentlicher thematischer Schwerpunkt in derzeit laufenden Umsetzungsprojekten zur Innenstadtentwicklung. Die Herausforderung besteht darin, dass vielfältige Akteur\*innen an der Gestaltung und Belegung urbaner Räume beteiligt sind.<sup>13</sup> Die wechselseitige Beeinflussung der Arbeitswelten und der städtischen Räume soll im Folgenden näher ausgeführt werden.

### Veränderte Arbeitswelten erfordern neue Stadtentwicklungsansätze

Innenstädte werden oftmals nur als Ort des Konsums verstanden, vernachlässigt wird in dieser Betrachtungsweise, dass urbane Zentren auch entscheidend für die Wissensproduktion und den Wissensaustausch sind. Die Distanzierung von monotonen Shopping-Meilen hin zu Mischnutzungsquartieren, die den Austausch von Wissen anregen, wird im Kontext des städtischen Wettbewerbs zunehmen (vgl. Kapitel 3.2.2). Prominente und renommierte Unternehmen sowie zukunfts-trächtige Branchencluster besitzen eine hohe Strahl- und Zugkraft. Sie können Städten Wohlstand und Prestige bescheren und somit zu einer hochwertigen urbanen Wohn- und Lebensumgebung beitragen. Andersherum können aber auch Städte mit einer hohen Lebensqualität und einem vielfältigen Angebot qualifizierte Talente anziehen und sich folglich zu attraktiven Wirtschaftsstandorten entwickeln. Die existierenden urbanen Strukturen bilden die Rahmenbedingungen für Bürger\*innen und Wirtschaft. Die Wechselwirkungen, dass Städte von attraktiven Unternehmen profitieren und Unternehmen von attraktiven Standorten lassen sich nicht ohne weiteres auflösen und sind in ihrem Zusammenspiel zu betrachten.<sup>14</sup>

12 Frodermann et al., 2021  
13 Vrhovac et al., 2021  
14 Bettencourt, 2015

Mit den veränderten gesellschaftlichen Dienstleistungsansprüchen und neuen Arbeitsformen ergeben sich also nicht nur neue Arbeitsroutinen und Immobilienbedarfe, sondern auch neue Aufgaben für die Stadtentwicklung. Wie werden öffentliche Räume und städtische Angebote in Zukunft auch als Arbeitsorte genutzt und wahrgenommen? Welche Rückkopplungs- und Synergieeffekte entstehen durch veränderte Arbeitsverhalten? Wie können flexible und multifunktionale Orte geschaffen werden, die den Bedarfen der Arbeitnehmer\*innen gerecht werden? Diese übergreifenden Zusammenhänge sind für kommunale Entscheidungsträger\*innen und die Immobilienwirtschaft gleichermaßen relevant. Im Rahmen der Studie soll daher auch der Frage nachgegangen werden: Wie wird die Arbeit in die Stadt der Zukunft integriert?

### 2.3 Zielsetzung der Studie

Die Veränderung der Arbeitsweisen in der Büro- und Wissensarbeit aufgrund von Digitalisierung und Globalisierung führt auch zu neuen Anforderungen an die räumliche Umgebung. Obwohl eine Steigerung der räumlichen und zeitlichen Autonomie nicht zwangsläufig eine Reduzierung der Büroflächen bedeutet, sind mit dem Wandel in der Zusammenarbeit dennoch Anpassungen in der Flächengestaltung und des Leistungsangebots von Büroimmobilien verbunden. Es wird hauptsächlich eine Veränderung der Büroflächengestaltung erwartet z. B. die Transformation von Einzel- und Doppelbürostrukturen zu einer offenen Bürolandschaft. Im Hinblick auf das Zusammenwirken von Büro, Homeoffice und weiteren alternativen Arbeitsorten, stellt sich die Frage, welche Rolle Bürogebäude in der zukünftigen Arbeitswelt spielen werden.

Zusammen mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation untersuchte der Projektentwickler Euroboden und Engel & Völkers Commercial Berlin neue attraktive Leistungsangebote für ein nachhaltiges und resilientes Ökosystem von Büroimmobilien und deren erweiterten Umfeld mithilfe ausgewählter wissenschaftlicher Methoden. Grundlegendes Ziel der Untersuchungen stellt die frühzeitige Identifikation und Untersuchung der Akzeptanz bzw. Kundenbegeisterung von neuartigen Leistungsangeboten rund um das Büro an sich, die Büroimmobilien oder auch nutzungsgemischte Immobilien dar.

Die Bearbeitung folgender Fragestellungen stand dabei im Fokus:

- 28
- Welche Trendthemen rund um die Büroimmobilie werden nachhaltige Auswirkungen auf die Raumgestaltung und das Leistungsportfolio von Büroimmobilien haben?
  - Welchen Stellenwert nimmt das Bürogebäude in Zukunft ein?
  - Wie werden sich die Arbeitstätigkeiten zukünftig verändern und welche räumliche Unterstützung kann das Wohlbefinden und die Performance der Nutzer\*innen steigern?
  - Wie wird sich der Bedarf an Raumstrukturen und Flächenzusammensetzungen ändern?
  - Welchen Einfluss hat die Veränderung der Büro- und Arbeitswelt auf das städtebauliche Umfeld?

- Welche weiteren Arbeitsorte werden sich außerhalb von Unternehmensstandorten etablieren und für Mitarbeiter\*innen von Unternehmen von zunehmendem Interesse sein? (z. B. Coliving Modelle, Co-working, Nachbarschaftsbüros)

Um diese Fragen zu beantworten, wurden entsprechende zukünftige Leistungsangebote und Nutzungsoptionen formuliert und mit einer großen Zahl von Nutzer\*innen gespiegelt. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen neue Impulse für zukünftige Immobilienentwicklungen in einer Post-Corona-Arbeitswelt geben.

# 3

# STUDIEN- DESIGN

### 3.1 Vorgehen und Methodik

Um erste Erkenntnisse über die aktuelle Situation in der Büro- und Arbeitswelt und erwartete Veränderungen zu sammeln, wurden im August 2021 Workshops mit unterschiedlichen Fokusgruppen durchgeführt. Ziel der Arbeit mit den Fokusgruppen war die Diskussion erster Ideen und Visionen für eine zukünftige Büro- und Arbeitswelt nach der Corona Pandemie. Insgesamt wurden jeweils 4-6 Expert\*innen unterschiedlichster Branchen und fachlicher Hintergründe in zwei co-kreativen Workshopformaten in einer offenen Diskussionsrunde zu einzelnen Themenbausteinen befragt. Um die Anforderungen und Bedarfe der jüngeren Generation zu berücksichtigen, fanden zusätzlich zwei weitere Workshops mit Student\*innen der TU München, der Fachhochschule Stuttgart sowie der TU Dresden und Hochschule der Medien (Stuttgart) statt. Die Workshops wurden virtuell durchgeführt. Durch die diverse Zusammensetzung der Fokusgruppen konnten vielfältige Perspektiven hinsichtlich aktueller und zukünftiger Bedarfe erfasst werden.

Die Ergebnisse der Workshops bilden die Grundlage zur weiteren Erarbeitung von Zukunftsvisionen für die sich anschließende Kano-Befragung. Das Kano-Modell dient der Untersuchung einzelner Funktionalitäten von Produkten und Dienstleistungen auf deren Beitrag zur Kundenzufriedenheit und -begeisterung. Mit dem Kano-Modell lässt sich der Zusammenhang zwischen dem Erreichen bestimmter Eigenschaften eines Produkts und einer Dienstleistung so wie der erwarteten Zufriedenheit und Begeisterung von Nutzer\*innen beschreiben. Das Kano-Modell unterscheidet fünf Stufen: Basis-, Leistungs-, Begeisterungs-, Rückweisungs- und unerhebliche Merkmale. Wird ein Produkt oder eine Dienstleistung als Basismerkmal eingestuft, sind aus Sicht der Nutzer\*innen die Grundanforderungen gedeckt. Leistungsmerkmale schaffen eine Zufriedenheit abhängig vom Ausmaß der Erfüllung. Begeisterungsmerkmale beschreiben Merkmale, die von den Nutzer\*innen nicht erwartet werden, allerdings eine Begeisterung auslösen. Rückweisungsmerkmale führen bei Vorhandensein zu Unzufriedenheit, bei Fehlen jedoch nicht zu Zufriedenheit. Unerhebliche Merkmale sind für die Nutzer\*innen ohne Belang. Um diese Untersuchung valide durchzuführen, wurden die Ergebnisse aus den Fokusgruppen in einer empirischen Online-Befragung im Rahmen der Dimensionen des Kano-Modells gespiegelt.

Hinweis: Zur besseren Verständlichkeit wurde die Bewertungsskala der einzelnen Komponenten in dieser Studie vereinfacht.

Statt einer Aufteilung auf die fünf klassischen Merkmale des Kano-Modells sind die Bewertungen der Teilnehmer\*innen auf „Zustimmung“, „Ablehnung“ und „Neutral“ reduziert. Diese Vereinfachung ermöglicht das schnelle Erfassen der grundlegenden Tendenzen.

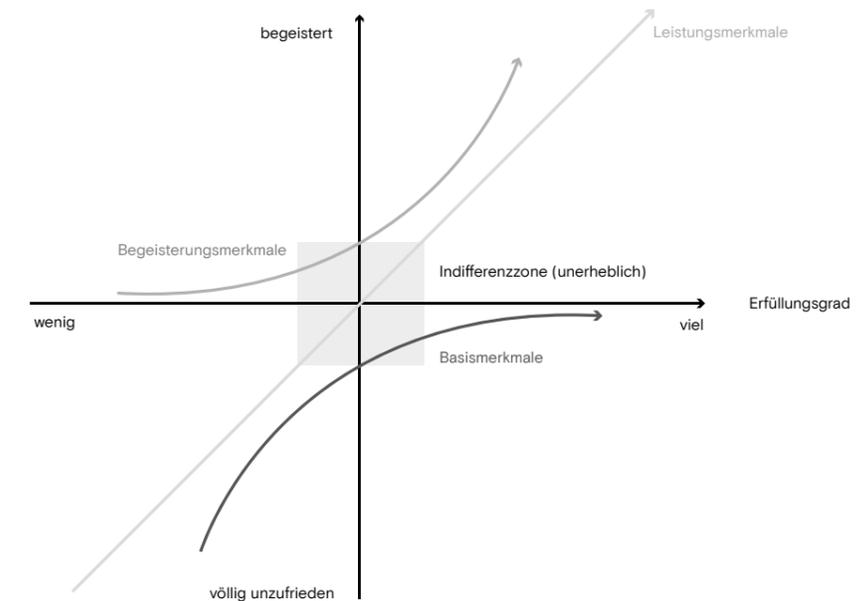


Abb. 1 Grafische Darstellung des Kano-Modells nach Noriaki Kano.

### 3.2 Soziodemografik

Grundlage der vorliegenden Studie bildet die Auswertung der Online-Umfrage „Back to the office“, die auf dem bereits skizzierten Kano-Modell aufbaute. Die Umfrage wurde vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Zusammenarbeit mit der Euroboden GmbH und Engel & Völkers Commercial Berlin durchgeführt. Grundlage der Ergebnisse sind die Daten von rund 1000 Befragten, die im Zeitraum vom 10. bis 17. September in anonymisierter Form an der Befragung teilgenommen haben.

Das Fragebogendesign besteht aus zwei großen Themenblöcken sowie allgemeinen und berufsbezogenen Angaben zu den Teilnehmer\*innen. Der erste Themenblock „Standortwahl und Unternehmensimmobilien“ behandelt Zukunftsvisionen mit einem unmittelbaren Bezug zu Büroimmobilien, deren Ausstattungsmerkmale und Leistungsangeboten sowie zu Faktoren des Standortes. Der zweite Themenblock „Effekte auf städtebauliche Entwicklungen“ umfasste hingegen raumübergreifende Visionen mit Schnittstellen der Büroimmobilien zur Innenstadtgestaltung und der Entwicklung dritter Arbeitsorte wie beispielsweise Coworking Spaces. Innerhalb der Themenblöcke wurde den Teilnehmer\*innen unterschiedliche, im Vorfeld erarbeitete Zukunftsvisionen vorgestellt, die sie nach dem Schema des Kano-Modells bewerten sollten.

Die Zusammensetzung der Teilnehmer\*innen zeichnet sich durch eine hohe Diversität bei Alter, Branche und beruflicher Disziplin aus. Das Geschlechterverhältnis ist mit 51 Prozent weiblichen, 48 Prozent männlichen relativ ausgeglichen. Ein diverses Geschlecht haben ca. ein Prozent angegeben. 54 Prozent der Teilnehmer\*innen ordneten sich der Altersspanne 18-29 Jahren zu. Damit gehören sie der Generation Z oder Y an. Mit 33 Prozent stellte die Altersspanne 30-49 Jahre die zweitstärkste Gruppe dar.

Neben Alter und Geschlecht wurden die Teilnehmer\*innen auch zu ihrer aktuellen Wohnsituation befragt. Hintergrund ist ein vermuteter Zusammenhang zwischen verschiedenen Faktoren im privaten Umfeld auf die Anforderungen der Infrastruktur und Leistungsangebote der Büro- und Arbeitswelt. Mit 28 Prozent lebt der Großteil der Befragten derzeit in einem 2-Personen-Haushalt, gefolgt von 23 Prozent in einem 3-Personen-Haushalt und 20 Prozent in einer Singlewohnung. Lediglich 4 Prozent gaben an, in einem Haushalt mit vier oder mehr Personen zu leben.

Da vor allem in der Altersgruppe 18-29 Jahre viele Teilnehmer\*innen noch nicht berufstätig waren, wurden zusätzlich Informationen zum Studiengang bzw. der Ausbildungsrichtung abgefragt. Demnach bilden die Rechts-, Wirtschafts-, und Sozialwissenschaften die größte Gruppe, gefolgt von Sport- und Ingenieurwissenschaften.

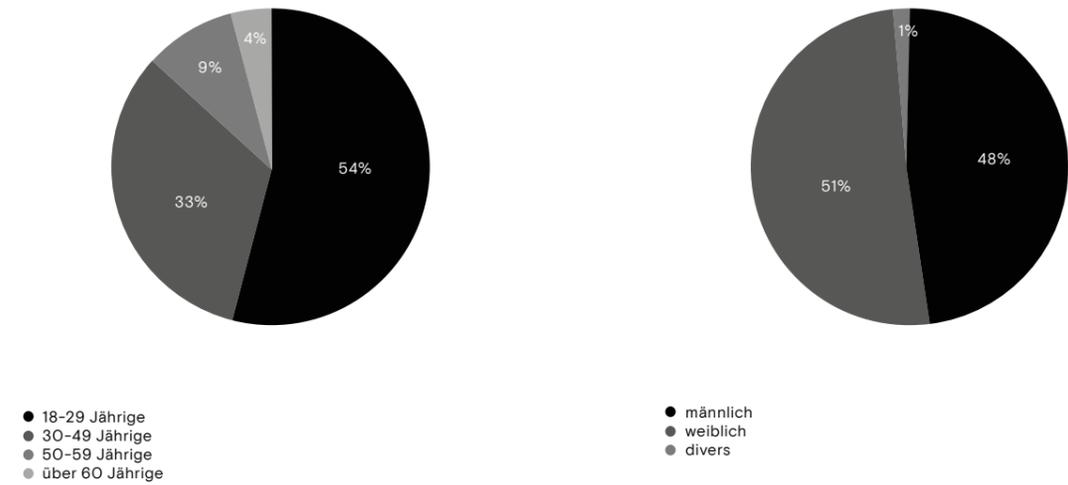


Abb. 2 Altersgruppen und Geschlechterverteilungen der Teilnehmer\*innen (n = 1027)

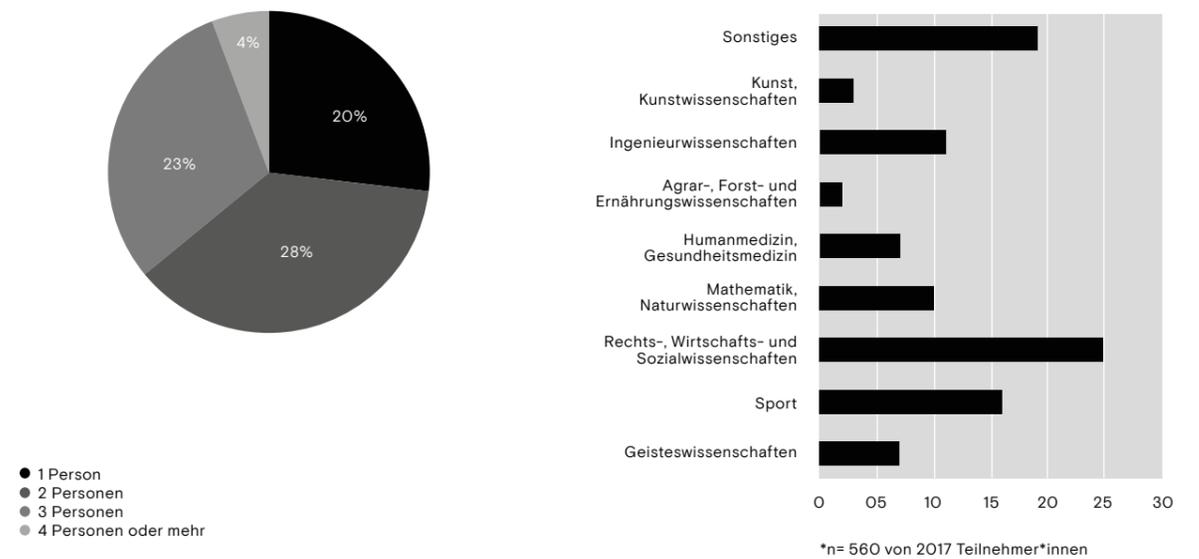


Abb. 3 Haushaltsgröße und Studiengänge der Teilnehmer\*innen (n = 1027)

### 3.3 Aufbau der Studienergebnisse

Die Ergebnisse der Kano-Befragung dienen als Grundlage zur Untersuchung relevanter Themenbereiche und Veränderungspotenziale für die Konzeption und Planung von Büroimmobilien. Anhand der Bewertungen der einzelnen Zukunftsvisionen durch die Nutzer\*innen konnten Trendthemen identifiziert und zusammen mit den Ergebnissen der Fokusgruppen zu übergreifenden zentralen Trend Topics zusammengefasst werden.

Im nachfolgenden sind die zentralen Themencluster genauer beschrieben und ihre Herleitung auf Basis der Fokusgruppen und Kano-Befragung erläutert. Folgende Trend Topics konnten im Laufe des wissenschaftlichen Prozesses identifiziert und geclustert werden:

- Place Matters:  
Bedeutung weicher Standortfaktoren
- Green Office:  
Nachhaltigkeit und neue Symbiosen  
zwischen Natur und Gebäude
- Emotional Experience:  
Das Büro als Begegnungs- und  
Kommunikationsplattform
- Common Use:  
Flächennutzungskonzepte mit  
Sharing Potential
- Smart Office:  
Anwendung und Nutzung von  
smarten Technologien
- Third Places:  
Dritte Arbeitsorte im Stadtkontext  
als Alternative zu zentralen  
Unternehmensstandorten
- City Maker:  
Büroimmobilien als Game Changer  
bei der Gestaltung der zukünftigen  
Innenstadt

# 4

# ERGEBNISSE

## 4.1 Standortwahl und Unternehmensimmobilien

### 4.1.1 Place Matters: Bedeutung weicher Standortfaktoren

Die Corona Pandemie veränderte unsere Lebenswelt schlagartig. Viele Aktivitäten, wie das Konsumieren von Waren- und Dienstleistungsangeboten wurden vom physischen in den virtuellen Raum verlagert, ebenso wie Arbeit, Bildung und Kultur. Anstatt für jede Aktivität, wie den Besuch von kulturellen Veranstaltungen oder das Einkaufen von Lebensmitteln eine jeweils andere funktionsbestimmte Infrastruktur aufzusuchen, wurde das eigene Zuhause zum Ausgangspunkt für zahlreiche dieser Tätigkeiten. Es ist zu erwarten, dass die Bedeutung des virtuellen Raumes auch nach der Aufhebung von Lockdowns zukünftig weiter stark zunehmen wird. Dennoch ist diese Entwicklung nicht zwangsläufig mit einem Bedeutungsverlust des physischen Raumes verbunden. Vor allem bei der Standortwahl von Unternehmensimmobilien zeigt sich eine umso intensivere Auseinandersetzung mit der richtigen Wahl des Standortes auf Basis teils verschobener, teils neuer Standortfaktoren. Wohingegen vor der Corona-Pandemie der Wohnort im Allgemeinen in Pendeldistanz zum eigenen Unternehmensstandort liegen musste, steigt mit Zunahme der räumlichen Autonomie für die Büromitarbeiter\*innen auch der Entscheidungsfreiraum über die Wohnortwahl. Zusätzlich nimmt die digitale Transformation in Organisationen und Prozessschritten weiter zu. Dies ermöglicht nicht nur den Mitarbeiter\*innen einen größeren Radius bei der Wahl ihres Wohnortes, sondern Unternehmen auch ein Umdenken bei der Wahl eines geeigneten Standortes für die Unternehmensimmobilie.

Harte Standortfaktoren, wie die verkehrstechnische Anbindung werden zukünftig maßgeblich durch weiche Standortfaktoren ergänzt werden. Zudem steigt die Bedeutung anderer Faktoren, beispielsweise der Ausbau der digitalen Infrastruktur. Eine zuverlässige und schnelle Internetverfügbarkeit wird mitunter zum Standortentscheider werden, ein Faktor, bei dem viele Unternehmen derzeit eine starke Beeinträchtigung sehen.<sup>15</sup>

Die Ergebnisse der durchgeführten Kano-Befragung verdeutlichen zudem den hohen Stellenwert weicher Faktoren. Abgefragt wurde die Bedeutung der Nähe zu Bildungseinrichtungen wie Universitäten, sowie zu einem allgemein inspirierenden Umfeld mit möglichen Kooperationspartnern wie Start-ups und Unternehmen aus der Kreativbranche. Ein Viertel aller Befragten bewerteten diese Standortfaktoren bei der Wahl der Büroimmobilie als entscheidend und besonders wichtig. Bei der jüngeren Generation (18–29 Jahre) steigt der Anteil erwartungsgemäß noch etwas weiter an, auf dann 30 Prozent.

Ähnliche Ergebnisse wie die Befragung zeigte bereits die Transkription der Diskussion der vorgeschalteten Fokusgruppen. Einige Teilnehmer\*innen aus den Fokusgruppen bestätigten sogar die bewusste Verlagerung des Unternehmensstandorts in die Nähe einer Bildungseinrichtung mit dem Ziel, einen Vorteil bei der Gewinnung von jungen Talenten zu erlangen. Wissensregionen sind Teil der Wissens- und Netzwerkgesellschaft. Ihre Bedeutung steigt mit dem Wachstum der Ressource des impliziten Wissens. Kern der Entwicklung einer wissensbasierten und innovationsträchtigen Region sind mitunter Forschungs-, Bildungs-, und Ausbildungsstätten.<sup>16</sup> Diese räumliche Nähe und die damit verbundene Integration in einen Sektor mit einem möglichst hohen Wissenstransfer ist demnach auch für viele Unternehmen ein wichtiger Faktor. Mit einer Steigerung des Wissenstransfers sind unter anderem auch die Bildung innovativer Milieus und kooperativer Netzwerke verbunden. Werte, die die Innovationskraft von Unternehmen zusätzlich fördern können. Als Indikatoren können hier unter anderem eine Vielfalt unterschiedlicher Ethnien, Kulturen, Lebens- und Arbeitsformen sowie die wechselseitige Anerkennung, Respekt und Toleranz genannt werden.<sup>17</sup> Vor dem Hintergrund eines branchenübergreifenden Fachkräftemangels sowie dem steigenden Bedarf innovativer Denksätze zur Lösung der zunehmend komplexeren Aufgabenstellungen der Arbeitswelt, ist die Standortwahl unter Berücksichtigung sogenannter weichen Kriterien eine schlüssige Weiterentwicklung.

Ein kreatives, dynamisches und innovatives Umfeld mit einem diversen Netzwerk aus Wissensclustern, z. B. im Umkreis von Hochschulen, wird vor allem für Bürostandorte und deren Nutzer\*innen zukünftig immer relevanter werden. Denn trotz einer veränderten Arbeitsweise mit einem hohen Anteil virtueller Zusammenarbeit wird zur Steigerung des eigenen Innovationsgrad nach wie vor physische Begegnung und spontane face-to-face Diskussionen benötigt werden (siehe 4.1.3).

Was würden Sie davon halten, wenn man bei der Wahl der Büroimmobilie Umfelder bevorzügen würde, die eine leichte Inspiration durch die Nähe und mögliche Kooperation mit Universitäten, Start-Ups und der Kreativbranche erwarten lassen?

- Zustimmung
- Ablehnung
- Neutral

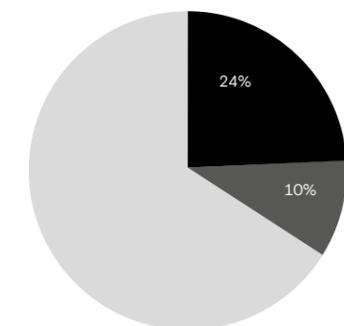


Abb. 4 Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Für knapp 25 Prozent ist die räumliche Nähe zur Kreativszene und Bildungseinrichtungen relevant.

#### 4.1.2 Green offices: Nachhaltigkeit und neue Symbiosen zwischen Natur und Gebäude

Fridays for Future, Klimaschutz, Vegetarismus, Veganismus und nachhaltiges Reisen sind Schlagworte, die den Alltag und das Handeln von immer mehr Menschen prägen und die sich auf deren Lebensstil auswirken. Nachhaltigkeit ist mehr als nur ein Trendbegriff geworden und ein neues Bewusstsein für die Umwelt sowie für die Verantwortung dafür manifestiert sich innerhalb der Gesellschaft.

Die Wahlergebnisse der diesjährigen Bundestagswahl bestätigen das zunehmende Umweltbewusstsein in der Gesellschaft: Die Grünen wurden drittstärkste Partei und verzeichneten mit 6% den stärksten Zuwachs.<sup>18</sup> Aber auch die Ergebnisse des Consumer Barometer der KPMG mit dem Fokusthema Nachhaltigkeit zeigen, dass vier von fünf Verbraucher\*innen 2019 beim Einkaufen in Bezug auf Nachhaltigkeit achtsamer werden. Jede/r Zweite will auch zukünftig der Thematik noch mehr Aufmerksamkeit schenken.<sup>19</sup> Auch eine Studie des Bundesumweltministerium aus dem Jahr 2020 stellt fest: Für junge Menschen in Deutschland ist der Schutz von Umwelt- und Klima ein Top-Thema.

Diese Fakten verdeutlichen, dass sowohl das Konsumverhalten als auch politische Entscheidungen zunehmend von einem bewussten, nachhaltigen Verhalten geprägt werden, das mittlerweile mehr darstellt als einen kurzfristigen Trend. Doch welche beruflichen und privaten Einschränkungen zu Gunsten unserer Umwelt werden als akzeptabel und vertretbar angesehen?

Das allgemeine Verständnis für Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein wirkt sich nicht nur im privaten, sondern auch in den beruflichen Bereichen auf die Arbeitnehmer\*innen aus. Die Bedeutung für die Büro- und Arbeitswelt wächst auf unterschiedlichen Ebenen, insbesondere im Bereich Bauen und Planen. Im Fokus steht eine neue Symbiose zwischen natürlicher und gebauter Umgebung, ein effizienter Umgang mit Ressourcen sowie eine veränderte Verhaltensweise der Arbeitnehmer\*innen beispielsweise im Hinblick auf Geschäftsreisen. Das gegenwärtige Bewusstsein für eine nachhaltigere Gestaltung von Bürokonzepten zeichnet sich auch innerhalb der Fokusgruppen-Befragung ab. Die Fokusgruppen zeigten vor allem bei der jungen Generation eine Unzufriedenheit beim Umgang von großen Unternehmen mit der schleppenden Einführung von Maßnahmen für den Klimaschutz.

18 [www.bundestagswahl-2021.de](http://www.bundestagswahl-2021.de)  
19 KPMG-Studie, 2020

„Nachhaltigkeit ist in jedem Bereich ein großes Thema, aber Büro und Arbeit wird immer noch einmal gesondert gesehen. Allerdings befinden wir uns dort acht Stunden am Tag, deswegen sollte es ein Teil davon sein.“<sup>20</sup>

Insgesamt wurde das Thema Nachhaltigkeit bei den Student\*innen-Workshops als wichtiger erachtet und stärker diskutiert. Das Thema ist präsenter und neue, innovative Ideen sind gefragt.

Innerhalb der Kano-Befragung wurden mögliche Zukunftsvisionen und Tools zur Messung des ökologischen Fußabdrucks abgefragt, um auch hier Ergebnisse über die Akzeptanz und Bereitschaft für einen nachhaltigeren Lebensstils und damit verbundenen Funktionalitäten sammeln zu können. Die Teilnehmer\*innen wurden um ihre Meinung bezüglich des Sammelns und Einlösens digitaler „Sustainable Points“ für CO<sub>2</sub>-Einsparungsmaßnahmen im Arbeitsumfeld gebeten. Durch das Sammeln von „Sustainable Points“ mittels unterschiedlicher Maßnahmen, wie z.B. Desksharing, Erzeugung von Solarstrom oder Lebensmittelproduktion mit Urban Farming Flächen, besteht die Option sich von Regularien, wie der CO<sub>2</sub>-Steuer auf Flugreisen, freizukaufen.

Durchschnittlich befürwortet jede/r fünfte Teilnehmer\*in die Einführung von digitalen Sustainable Points. Interessant ist, dass nur neun Prozent der älteren Generation die Einführung von Sustainable Points ablehnen, wohingegen der Anteil der Ablehner\*innen bei den unter 30-Jährigen auf 15 Prozent ansteigt. Hier wird unter den Teilnehmer\*innen der Befragung eine deutliche Diskrepanz der Altersgruppen in Bezug auf die Einschränkungen im Berufsleben zu Gunsten des Klimaschutzes erkennbar: Die Akzeptanz ist bei älteren Generationen stärker ausgeprägt.

Studien zeigen zwar, dass jüngeren Generationen das Thema Klimaschutz am Herzen liegt, jedoch geht aus der vorliegenden Kano-Befragung hervor, dass viele Teilnehmer\*innen dieser Befragung eher nicht bereit sind, dafür Einschränkungen in ihrem Arbeits- und Privatleben in Kauf zu nehmen. Auch bei Vorschriften und zu engen Regularien im beruflichen Umfeld reagieren viele, vor allem jüngere Teilnehmer\*innen der Umfrage, mit großer Ablehnung. Diese Tendenz ließ sich auch in weiteren Fragestellungen beobachten.

20 Anonym, Fokusgruppe mit Student\*innen

Bezüglich neuer Symbiosen zwischen natürlicher und gebauter Umgebung hingegen sind die Befragten offen für neue, innovative Ideen. Bereits in den Fokusgruppen wurden sowohl bei der Expert\*innen- als auch der Student\*innengruppe ein hohes Interesse für mehr grüne Elemente im Innenraum und für eine Ergänzung der zur Verfügung stehenden Arbeitsplätze durch Arbeitsplatzmöglichkeiten in Außenbereichen sichtbar. Zusätzlich zum Arbeiten in der Natur mit Walk-and-Talk-Spaziergängen entwickelten sich aus den Workshopdiskussionen auch Ideen zur Integration von beispielsweise Urban Gardening auf Dachflächen. Die Offenheit gegenüber der Verknüpfung von bislang ungenutzten Flächen am Unternehmensstandorten z. B. Dächer, Fassaden etc. und dem Anbau von Lebensmitteln zeigte sich auch in der durchgeführten Kano-Befragung. Ein Viertel der Teilnehmer\*innen bewertet die Kombination von Büroflächen und Lebensmittelproduktion als relevantes Thema für die Zukunft. Bei den über 30-jährigen Teilnehmer\*innen erhöhte sich die Relevanz auf knapp 30 Prozent.

Vor allem von der Kombination mit regionalem Kantinenessen und einem Angebot an Biokisten von den Erträgen der Anbauflächen sind die Teilnehmer\*innen der Umfrage begeistert. Hier lässt sich zusammenfassend sagen, dass Klimaschutz und nachhaltiges, ökologisches Handeln im Rahmen der Arbeitsplatzgestaltung vor allem bei jüngeren Generationen (< 30 Jahre) im Fokus steht und mit zunehmendem Alter abnimmt. Gleichzeitig werden auch Potenziale bei jeder und jedem Einzelnen sichtbar, sich stärker umweltgerecht zu verhalten und dem grundlegenden, lobenswerten Grundgedanken Taten folgen zu lassen und Einschränkungen in Kauf zu nehmen.

Auf hohe Zustimmung trifft auch die Idee der Gestaltung von Arbeitsorten im Außenraum. Die Kombination von natürlicher Umgebung und der Bewältigung von bestimmten Arbeitstätigkeiten begeistert fast 30 Prozent der Teilnehmer\*innen. Vor allem wenn diese grünen Räume nicht nur innerhalb der Arbeitszeit zum Arbeiten sondern auch als Naherholungsorte genutzt werden können. Lediglich 11 Prozent lehnen den Vorschlag ab. Aufgrund der neuen räumlichen Freiheit mithilfe von digitalen Tools können Räume aufgebrochen und neu definiert werden. Besonders zum Brainstormen und der kreativen Lösungsfindung (Innovationzirkel) werden oft keine klassischen Standardarbeitsplätze mehr benötigt, sondern eine Mischung aus unterschiedlichen Umgebungen, wozu unter Berücksichtigung der klimatischen Bedingungen zukünftig auch der Außenraum eingesetzt werden kann.<sup>22</sup>

Eine Intensivierung von Unternehmensmaßnahmen, wenn dafür auch gleichzeitig im Privatleben ein nachhaltigerer Lebensstil verfolgt werden muss? Bei dieser Frage konnte festgestellt werden, dass trotz des Einschnitts in das eigene Privatleben sich jede/r vierte Teilnehmer\*in für eine Intensivierung des Einsatzes für den Klimaschutz und einen nachhaltigen Umgang mit Ressourcen ausspricht. Bei den über 30-Jährigen sind es sogar knapp 35 Prozent, die einen solchen Ansatz befürworten.

Interessant ist, dass die jüngere Generation auch hier privaten Einschränkungen kritischer gegenübersteht. Die Kano-Befragung bestätigt hier ähnliche Erkenntnisse, die eine Studie des Wuppertaler Instituts erzielte:

„[...] Was die Bereitschaft betrifft, Ressourcen zu schonen, so zeigen die Studienergebnisse einen klaren Trend: je älter die Befragten, desto höher die Bereitschaft. Während mehr als zwei Drittel der 60- bis 65-Jährigen (69 %) nach eigenen Angaben regelmäßig darauf achten, Ressourcen zu schonen, sind es unter den 19- bis 29-Jährigen lediglich 43 %.“<sup>21</sup>

Doch auch der Zuspruch bezüglich zumutbarer Einschränkungen findet in anderen Generationen seine Grenzen, z. B. beim beruflichen Reiseverhalten. Denn die Einführung eines limitierten Klimabudgets trifft bei den Teilnehmer\*innen auf wenig Begeisterung. Lediglich 17 Prozent würden die Maßnahme zum Einsparen von CO<sub>2</sub> befürworten.

Was würden Sie davon halten, wenn Sie digitale „Sustainable Points“ bei der CO<sub>2</sub>-Einsparung durch unterschiedliche Maßnahmen in Unternehmen (z.B. Desksharing, Erzeugung von Solarstrom, Beitrag zur Lebensmittelproduktion mit Urban Farming Flächen) sammeln, mit denen Sie sich beispielsweise von der CO<sub>2</sub>-Steuer bei Flugreisen freikaufen könnten?

- Zustimmung
- Ablehnung
- Neutral

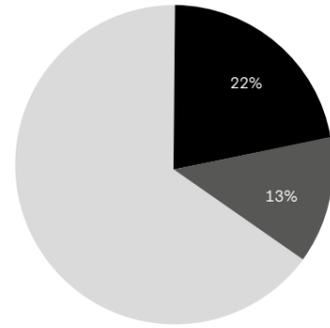


Abb.5 Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Jede/r fünfte Teilnehmer\*in befürwortet die Einführung von „Sustainable Points“.

Was würden Sie davon halten, wenn Ihr Unternehmen sich intensiv in allen Bereichen für den Klimaschutz und einen nachhaltigeren Umgang mit Ressourcen einsetzen würde (z.B. Nutzung von komplett recycelbarem Mobiliar, Einsatz von erneuerbaren Energien, Berücksichtigung der Nachhaltigkeit bei Standort- und Gebäudewahl), Sie allerdings im Gegenzug Ihren Lebensstil auch im privaten Umfeld nachhaltiger gestalten müssten?

- Zustimmung
- Ablehnung
- Neutral

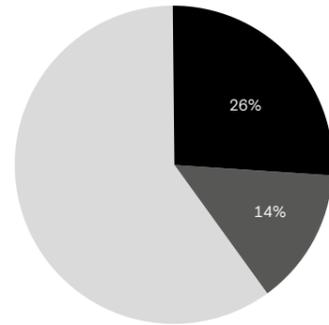


Abb.6 Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Jede/r vierte Teilnehmer\*in befürwortet einen intensiveren Einsatz seines/ihres Unternehmens für den Klimaschutz, trotz Einschränkungen im privaten Umfeld.

Was würden Sie davon halten, wenn Sie bei Geschäftsreisen ein limitiertes Klimabudget mit einem bestimmten CO<sub>2</sub>-Kontingent pro Jahr zur Verfügung hätten, das Sie nach Belieben für Ihre Reisen einsetzen könnten, nach Erreichen des CO<sub>2</sub>-Limits allerdings für das verbleibende Jahr komplett auf grüne Mobilität umsteigen müssten?

- Zustimmung
- Ablehnung
- Neutral

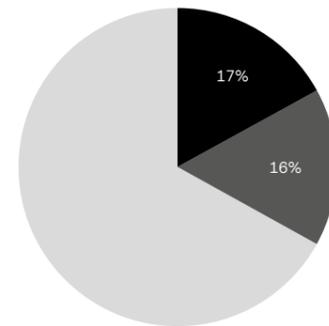


Abb.7 Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Lediglich 17 Prozent befürworten die Einführung eines limitierten Klimabudgets für Geschäftsreisen.

Was würden Sie davon halten, wenn Ihr Unternehmen Dach- und Fassadenflächen, Außenbereiche sowie eingesparte Innenraumfläche durch die Einführung von Desksharing zur Lebensmittelproduktion („Urban Farming“) nutzen würde, um einen Beitrag zur essbaren und biodiversen Stadt zu leisten, von deren Erträgen Sie in Form von kostenlosen Biokisten und regionalem Kantinenessen profitieren könnten?

- Zustimmung
- Ablehnung
- Neutral

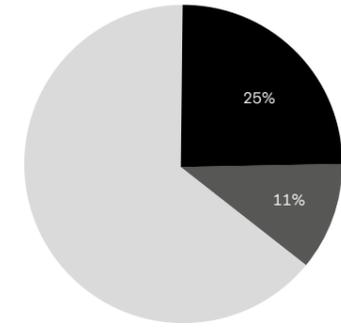


Abb.8 Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: 25 Prozent würden einer Nutzung von Büroflächen z. B. Dach- und Fassadenflächen zur Lebensmittelproduktion zustimmen.

Was würden Sie davon halten, wenn Büroflächen in Zukunft mit zusätzlich öffentlich unzugänglichen Arbeitsorten im umliegenden Außenraum ausgestattet wären (z.B. „Denker-Gärten“, „Walk-and-Talk Pfade“), die Sie mithilfe eines personalisierten Zutrittsmanagements auch außerhalb der Arbeitszeit als Naherholungsorte nutzen könnten?

- Zustimmung
- Ablehnung
- Neutral

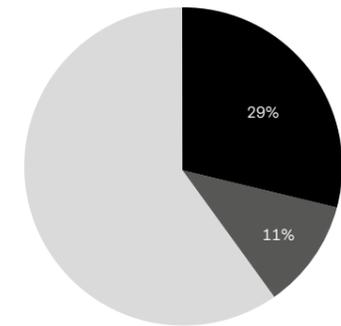


Abb.9 Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Die Gestaltung von Arbeitsorten im Grünen trifft bei den Befragten auf große Zustimmung.

#### 4.1.3 Emotional Experience: Das Büro als Begegnungs- und Kommunikationsplattform

Durch die Erfahrungen während der Corona-Pandemie hat sich das Verhältnis zur physischen Begegnung in der Büro- und Arbeitswelt verändert. Der Ausbau virtueller Kommunikationsplattformen und Cloud-Lösungen für Dokumentenablagen ermöglicht eine räumlich unabhängige Arbeitsweise und damit eine Alternative zum Besprechen und Austauschen in Präsenz. Vor allem die Weitergabe von Informationen funktionierte während der Lockdowns in den letzten Monaten bei einer Mehrzahl der Unternehmen gut (siehe 1.1). Es kann davon ausgegangen werden, dass die Homeoffice Erfahrungen die Post-Corona-Welt nachhaltig prägen werden und Remote-Arbeit fester Bestandteil der Arbeits- und Bürowelt sein wird. Die Konsequenz des erweiterten Möglichkeitsraums zur Gestaltung des Arbeitsalltags ist, dass jede physische Begegnung auf einer neuen, bewusst getroffenen Entscheidung basiert.

Dennoch ist das Bürogebäude auch in Zukunft ein wichtiger Ort des Arbeitens, trotz der Konkurrenz von Homeoffice und weiteren alternativen Arbeitsorten und -möglichkeiten, den sogenannten Third Places. Denn, obwohl der Informationsfluss in und zwischen Organisationen während des ersten Lockdowns nur leicht zurückging, so wurde vor allem im Kreativitätsflow eine deutliche Abnahme im Vergleich zur analogen Zusammenarbeit sichtbar.<sup>23</sup> Auch bei der Ausführung von kollaborativen Tätigkeiten zeichneten sich nach mehr als einem Jahr Homeoffice aufgrund der Corona Pandemie Schwierigkeiten ab. 72 Prozent der befragten Unternehmen bestätigten eine deutlich sinkende Effizienz, 42 Prozent beobachteten eine Reduktion der Innovationskraft.<sup>24</sup> Als Begründung des negativen Effekts auf Innovation und Zusammenarbeit nannten 52 Prozent der Unternehmen den fehlenden informellen Austausch.

Die Bedeutung der Kommunikation und des ungeplanten, spontanen Austauschs auf der Bürofläche und im Bürogebäude wird in Zukunft weiter zunehmen, nicht nur, um die soziale Interaktion, das Teamgefühl und die Zugehörigkeit zu einer Organisation zu steigern, sondern auch um einen positiven Effekt auf Kreativität, Wissenstransfer und das Innovationsgeschehen zu erzielen. Bereits vor der Corona Pandemie zeigten Studien einen klaren Zusammenhang zwischen informellen Begegnungen und dem Kreativitätsgrad bzw. der Ideenentstehung. Vor allem für die junge Generation liegt der zentrale Mehrwert der Nutzung von Bürogebäuden in der Begegnung und im Austausch mit Kolleg\*innen. Dies verdeutlichen Ergebnisse aus den mit Student\*innen durchgeführten Fokusgruppen:

23 Bockstahler et al., 2020  
24 Staufen.AG, 2021  
25 Anonym, Fokusgruppe mit Student\*innen

„People don't want to go to the office to work anymore, it's more about talking to each other and collecting new ideas about life.“<sup>25</sup>

Für sie ist das Büro der Zukunft ein Ort an dem Freundschaften entstehen, die Bindung zu Kolleg\*innen gestärkt wird, der Teamgedanke wachsen kann und eine Vertrauensbasis geschaffen wird, auf der eine effektivere Zusammenarbeit möglich ist.

Um das Zugehörigkeitsgefühl und die Beziehung der Mitarbeiter\*innen zum eigenen Unternehmen wieder zu steigern, ist das Bürogebäude als wichtiger Ankerpunkt nach wie vor entscheidend. Denn trotz der Zunahme der Mobilität brauchen sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter\*innen zukünftig sowohl Freiheit als auch Zugehörigkeit. Diese Veränderung der Bedeutung von sozialer Interaktion im Büro führt zu neuen Anforderungen an die Unternehmenskultur, die technologische Ausstattung und vor allem auch an die Gestaltung der Büroumgebung. Diese Entwicklungen werden auch durch die Ergebnisse der durchgeführten Kano-Befragung bestätigt.

Ein Viertel der Teilnehmer\*innen findet Gefallen daran, das Büro vorwiegend als Kommunikationsort umzugestalten, jeden Morgen mit einem erwarteten Wissensinput konfrontiert zu werden und die konzentrierten Aufgaben hauptsächlich im Homeoffice zu bearbeiten. Lediglich 14 Prozent lehnen diese Zukunftsvision für das Flächenkonzept der Zukunft im Büro ab.

Allerdings lässt sich ein Unterschied der Ablehnung bei Betrachtung der Haushaltsgrößen identifizieren: Je größer der Haushalt, desto eher wird eine Gestaltung der Büroflächen als Kommunikationsplattformen und eine Verlegung der Stillarbeiten ins Homeoffice gewünscht. Bei Personen, die in einem großen Haushalt (mehr als drei Personen) wohnen, bevorzugt sogar knapp jede/r dritte Teilnehmer\*in die Trennung zwischen Stillarbeit im Homeoffice und kommunikativen Tätigkeiten im Büro.

Dennoch bedarf die Gestaltung zukünftiger Büros eine Realisierung einer Vielzahl von Flächenangeboten, um jedem Arbeitstypen gerecht zu werden. Büroflächen müssen vielfältige und abwechslungsreiche Umgebungen beinhalten, um die Qualität und die Attraktivität langfristig zu steigern und einen Mehrwert gegenüber dem Arbeiten von Zuhause oder dritten Arbeitsorten darzustellen.

25 Anonym, Fokusgruppe mit Student\*innen

Klassische Bürostrukturen mit Standardarbeitsplätzen und einem zurückhaltenden Angebot an Kaffeeküchen und weiteren Kommunikationsorten wird daher zukünftig einer Mischung an Konzentration, Kommunikation und Kooperationsflächen weichen.<sup>26</sup>

Dass die Bereitstellung einer vielfältigen Bürolandschaft zu einer Steigerung der Performance, Motivation und des Wohlbefindens beiträgt, verdeutlichte bereits die 2017 durchgeführte Studie „Office Analytics“.<sup>27</sup> Hier wurde ein signifikanter Zusammenhang zwischen den genannten Faktoren und einer selbstbestimmten Arbeitsweise deutlich, zu der nicht nur die zeitliche und räumliche Autonomie zählte, sondern auch die Nutzung unterschiedlicher Arbeitsorte im Bürogebäude (siehe 4.1.4).

Um eine Balance zwischen individueller Freiheit und Zugehörigkeit zu einer organisatorischen Gemeinschaft zu schaffen, muss laut Ergebnis der Kano-Befragung nicht in jedem Fall ein Bürogebäude als Dreh- und Angelpunkt dienen. Eine Zukunftsvision beinhaltete das Veranlassen von verpflichtenden zweitägigen Teamevents pro Monat, die allerdings nicht am Unternehmensstandort, sondern an unterschiedlichen Orten stattfinden und mit einem ortsspezifischen Programm ergänzt werden sollten (z. B. Wandern in den Bergen). Jede/r vierte Befragte befürwortet das regelmäßige Treffen an anderen Orten abseits der klassischen Büroinfrastruktur in Kombination mit einer hohen räumlichen Autonomie. Die Nutzung von Kreativräumen und Coworking Spaces zum temporären Zusammenarbeiten im urbanen sowie ländlichen Kontext nimmt derzeit zu.<sup>28</sup> Das zeigten auch die Diskussionsrunden der Fokusgruppen. Die Stärkung des kollektiven Gedächtnisses durch emotionale, gemeinsame Erlebnisse und „Abenteuer“ in anderen Kontexten abseits stark funktionsbestimmter Bürogebäude stellten einen thematischen Schwerpunkt dar. Wichtig war dabei nicht nur die Nutzung von bürountypischen Umgebungen, sondern auch die Integration von Funktionsbausteinen und Infrastrukturen, die bisher nicht dem klassischen Raumprogramm eines Unternehmensstandortes entsprechen (z. B. Sportflächen, Gastronomien, Pop-up Kunsträume).

Zusammenfassend ist ein klarer Trend erkennbar: Einerseits wird das Büro zukünftig mit anderen Infrastrukturen und Flächenangeboten ergänzt werden, andererseits werden bislang fremde Infrastrukturen abseits des Standortes z. B. Coworking Spaces, externe Projektflächen im Stadtraum temporär zum Arbeiten genutzt werden. Zentraler Bestandteil dieser Überlegungen stellt nach wie vor die Steigerung des gemeinsamen, emotionalen Erlebens und des informellen Austauschs als Basis eines Zugehörigkeitsgefühls und eines höheren Wissenstransfers dar.

26 Drees & Sommer SE, 2021  
 27 Jurecic, Stolze, Rief, 2018  
 28 Bähr et al., 2020

Was würden Sie davon halten, wenn Büroflächen zukünftig als Kommunikations- und Begegnungszonen ausgelegt wären, zu dessen effektiver Nutzung mir eine App jeden Morgen den erwarteten Wissensoutput auf Basis der anwesenden Mitarbeiter\*innen aufzeigen würde, Still- und Fokusarbeiten jedoch fast ausschließlich im Homeoffice erledigt werden müssten?

- Zustimmung
- Ablehnung
- Neutral

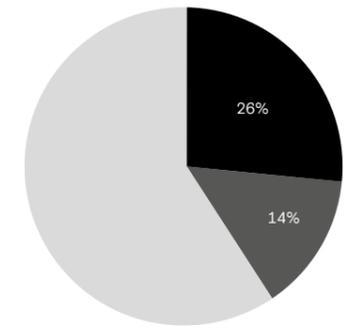


Abb.10 Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Jede/r vierte Teilnehmer\*in würde eine Auslegung der Büroflächen als Kommunikations- und Begegnungszonen befürworten.

Was würden Sie davon halten, wenn Sie jeden Tag frei wählen könnten, ob Sie im Büro, im Homeoffice oder an dritten Orten arbeiten, dafür jedoch jeden Monat an einem verpflichtenden zweitägigen Teamevent teilnehmen müssten, das immer an unterschiedlichen Destinationen mit ortsspezifischem Programm stattfinden würde (z.B. Wandern + Raclette-Abend in den Schweizer Alpen)?

- Zustimmung
- Ablehnung
- Neutral

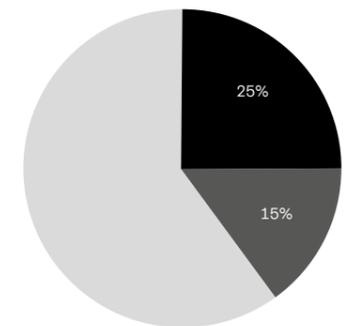


Abb.11 Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Jede/r vierte Teilnehmer\*in würde verpflichtende Treffen an Orten abseits des eigenen Unternehmensstandortes befürworten.

#### 4.1.4 Inclusive Office: Dienstleistungen vs. Luxus-Ausstattung

Das Büro der Zukunft wird vielfältig, lebendig und kommunikativ. Dass sich die Raumstrukturen und Flächenkonzepte verändern müssen, um den neuen Anforderungen an die Büroumgebung aufgrund neuer Tätigkeitsprofile gerecht zu werden, zeigt sich in der Studie eindeutig. Kommunikations- und Begegnungsplattformen nehmen zukünftig einen besonders hohen Stellenwert ein, ebenso Räume zum hybriden und virtuellen Zusammenarbeiten. Darüber hinaus fordert die neue Büro- und Arbeitswelt allerdings auch Büroimmobilien, die durch eine hohe Flexibilität der Grundstruktur individuelle, anpassungsfähige Raumkonzepte ermöglichen, und Gebäude, die eine neue Betriebsrolle einnehmen. Die Ergebnisse der Befragung verdeutlichen ein hohes Interesse an Immobilienanbieter\*innen, die zusätzlich zur Bereitstellung von Flächen auch besondere Dienstleistungen z. B. Food Delivery auf Basis persönlicher Vorlieben oder das Errechnen von Sharing-Modellen zur Steigerung der Flächenauslastung anbieten.

Laut Umfrage würden 30 Prozent der Befragten das Angebot besonderer Dienstleistungen stark befürworten. Lediglich 8 Prozent lehnen den Vorschlag ab. Dabei lässt sich kein signifikanter Unterschied zwischen den Altersgruppen erkennen, den Bedarf nach exklusiven Zusatzleistungen haben sowohl jüngere, als auch ältere Generationen. Diese neue Anforderung könnte unter anderem mit dem hohen Organisationsaufwand zusammenhängen und der neuen Komplexität der Zusammenarbeit aufgrund der steigenden räumlichen und zeitlichen Flexibilität. Vor allem das Verwalten der Arbeitsplätze stellt viele Unternehmen vor große organisatorische und planerische Herausforderungen, bei denen Betreiber von Büroimmobilien unterstützend agieren könnten, auch um den eigenen Marktwert langfristig zu steigern.

Neben dem Angebot an exklusiven Dienstleistungen wurden die Studienteilnehmer\*innen auch mit der Frage konfrontiert, inwiefern für sie ein sogenanntes „Luxury Club Büro“ relevant wäre. Das heißt das Arbeiten in einer Büroeinheit mit einer besonders qualitativ hochwertigen Ausstattung, die deutlich über einer Standardausstattung liegen würde, inklusive besonderen Räumlichkeiten (z. B. Sport- und Wellnessbereich, Roof Top Bar). Diese Idee trifft allerdings bei 17 Prozent der Befragten auf große Ablehnung. Lediglich 15 Prozent können sich für diesen Vorschlag begeistern, als Voraussetzung wird er nicht wahrgenommen. Die große Ablehnung kann damit begründet werden, dass in der Umfrage zwar nach einer Luxus-Ausstattung gefragt wurde, die Bürotage mit Umsetzung dieser Idee allerdings auf 1-2 Präsenztage im Büro begrenzt wären. Vor allem Mehrpersonenhaushalte weisen die Idee des vermehrten Homeoffice aber als Gegenzug der Bereitstellung

eines luxuriösen Büros stark zurück. Knapp 22 Prozent lehnen den Vorschlag ab. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter\*innen bezüglich der Wahl des Arbeitsortes gegenüber einer luxuriösen Ausstattung deutlich überwiegt.

Luxus wird in Büros nicht gefordert und ist für die meisten nicht relevant. Das emotionale Erleben wird in erster Linie mit der sozialen Interaktion verknüpft, nicht aber mit dem Arbeiten in einer luxuriösen, high-end Umgebung. Besondere Dienstleistungen, die das Arbeitsleben erleichtern befürwortet allerdings ein Großteil der Befragten.

Was würden Sie davon halten, wenn die Betreiber einer Büroimmobilie Ihrem Unternehmen nicht nur Flächen zur Verfügung stellen würden, sondern es darüber hinaus auch besondere Dienstleistungen z.B. Food Delivery basierend auf personalisierten Vorlieben, Datenerfassung von Büroauslastung bei Sharing Modellen etc.?

- Zustimmung
- Ablehnung
- Neutral

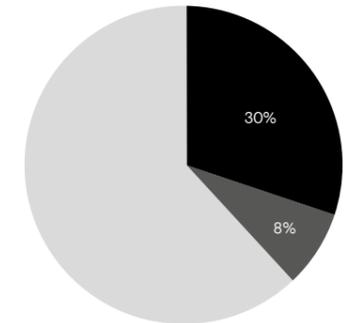


Abb.12 Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Das Angebot besonderer Dienstleistungen (z. B. Food Delivery Services) trifft bei den Befragten auf großes Interesse.

#### 4.1.5 Common Use: Flächennutzungskonzepte mit Sharing Potential

Mit Beginn der Corona Pandemie nahm die Anwesenheit der Mitarbeiter\*innen an Unternehmensstandorten innerhalb kürzester Zeit stark ab. Obwohl der Anteil der Beschäftigten im Homeoffice im August 2021 leicht gesunken ist (von 25,5 auf 23,8 Prozent), gehen Unternehmen davon aus, dass Homeoffice als gleichwertiger Arbeitsort einen hohen Einfluss auf die Gestaltung der Post-Corona-Arbeitswelt haben wird.<sup>29</sup> Diese Entwicklung hat einen großen Einfluss auf die Auslastung von Büroflächen- und Immobilien. Bereits vor der Corona-Pandemie lag die Auslastung der Arbeitsplätze bei klassischen Flächenkonzepten aufgrund von urlaubsbedingten oder krankheitsbedingten Abwesenheiten durchschnittlich zwischen 50-60 Prozent.<sup>30</sup> Um trotz eines hohen Homeoffice Anteils eine flächeneffiziente Nutzung der Büroinfrastrukturen beizubehalten und die Auslastung langfristig zu steigern, gewinnt die Maßnahme der geteilten Nutzung von Arbeitsplätzen und zentralen Infrastrukturen derzeit auf breiter Ebene an Bedeutung.

Vor Beginn der Pandemie und der nachhaltigen Veränderungen in der Arbeits- und Bürowelt kamen Sharing-Konzepte wie Desk-Sharing nur punktuell zum Einsatz. Lediglich 13 Prozent gaben bei einer 2017 durchgeführten Umfrage an, im Laufe des Tages unterschiedliche Arbeitsplätze am Unternehmensstandort zu nutzen.<sup>31</sup> Auch beim Zusammenarbeiten im Team und der Ausführung projektbezogener Tätigkeiten stehen den meisten Mitarbeiter\*innen lediglich klassische Raummodule wie beispielsweise Besprechungsräume in unterschiedlichen Größen oder Mehrpersonen-Arbeitsplätze zur Verfügung. Alternative Umgebungen wie Think Tanks oder Silent Rooms werden kaum angeboten.<sup>32</sup> Obwohl die Nutzung unterschiedlicher Arbeitsplätze einen positiven Effekt auf die Entstehung neuer Ideen und Lösungen sowie dem Wissenstransfer innerhalb des Teams hat, stehen viele Unternehmen der Einführung von Desk-Sharing kritisch gegenüber.<sup>33</sup>

Mit Zunahme der räumlichen Autonomie während der Pandemie und der Annahme der nachhaltigen Veränderungen von Arbeitsorganisation und Arbeitsweise nimmt die Auseinandersetzung mit flexiblen Raumnutzungskonzepten zu. Derzeit setzen laut Umfragewerten bereits 52 Prozent der Unternehmen auf flexible Flächennutzungskonzepte.<sup>34</sup> Flexibilität und das Teilen von Infrastrukturen können einen erheblichen Beitrag zur effektiveren und damit ressourcenschonenderen Nutzung von Flächen leisten. Die Ergebnisse der Kano-Befragung lassen eine gewisse Offenheit der Teilnehmer\*innen gegenüber Sharing-Konzepten erkennen. Für jede/n fünfte/n Teilnehmer\*in ist es vorstellbar, zentrale Infrastrukturen zukünftig sogar mit anderen Unternehmen zu teilen.

29 Ifo Institut, 2021  
30 Skopp, Linzmaier, Neumann, 2020  
31 Bauer et al., 2017  
32 Jurecic et al., 2020  
33 Bauer et al., 2017  
34 Drees & Sommer SE, 2021

Knapp 25 Prozent würden der Maßnahme zustimmen, zentrale Projekträume in das eigene Bürogebäude zu integrieren, die gegen einen geringen Aufpreis von jungen Start-ups oder Student\*innen für Semesterprojekte angemietet werden könnten. Wie bereits bei der Standortwahl spielt die Nähe zu Berufsanfänger\*innen und Start-ups eine große Rolle zur Gewinnung von neuem Wissen, der Bindung von jungen Talenten und der Steigerung von Kreativität und Innovation im Unternehmen.

Trotz der Vorteile von Sharing-Konzepten zur Steigerung der Flächeneffizienz ist vor der Einführung eine Begleitung und Aufklärung der Mitarbeiter\*innen sowie ein Wandel in der Unternehmenskultur notwendig. Um eine möglichst hohe Nutzerakzeptanz des Konzepts zu erzielen, sollte das „Urbedürfnis“ der sozialen Zugehörigkeit mit der klaren Definition von Team-Flächen gedeckt werden, um trotz einer hohen Flexibilität und Dynamik weiterhin einen „Heimathafen“ als Ankerpunkt zu haben. Der Bedarf eines begleitenden Change-Managements bei der Einführung von Sharing-Modellen mit gemeinsam erarbeiteten Regelungen betrachteten vor allem die Teilnehmer\*innen der Expert\*innen-Fokusgruppe als wichtige Maßnahme bei der Gestaltung einer neuen Büro- und Arbeitswelt. Denn nur durch die Kombination von räumlichen, kulturellen und technischen Veränderungen kann ein nachhaltig positiver Wandel ermöglicht werden.

Nicht nur die gemeinsame, geteilte Nutzung von zentralen Infrastrukturen stößt bei den Umfrageteilnehmer\*innen der Kano-Befragung auf Zustimmung. Auch die Zukunftsvision des Teilens von Flächen und Arbeitsplätzen über Unternehmensgrenzen hinweg können sich 21 Prozent der Befragten vorstellen. Die Grundidee der Vision ist die Entwicklung einer smarten Technologie, die den Leerstand von Bürogebäuden in Echtzeit nachverfolgen kann und damit als Basis zum Aufbau eines unternehmensübergreifenden Sharing-Netzwerkes dient. Lediglich 12 Prozent lehnen diese Idee grundsätzlich ab.

Was würden Sie davon halten, wenn Ihr Unternehmen zentrale Projekträume in das Bürogebäude integrieren würde, die gegen einen geringen Aufpreis von jungen Start-ups oder Studierenden für Semesterprojekte angemietet werden könnten, um mehr Wissen zu generieren, Zusammenarbeit zu ermöglichen und junge Talente zu gewinnen?

- Zustimmung
- Ablehnung
- Neutral

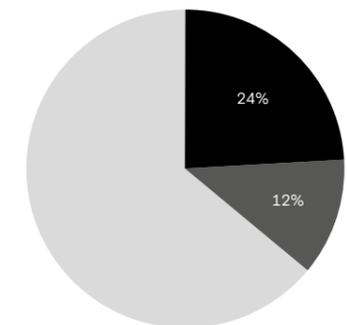


Abb.13 Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Jede/r vierte Teilnehmer\*in befürwortet die Bereitstellung von zentralen, extern nutzbaren Projekträumen.

Was würden Sie davon halten, wenn man es schaffen könnte mithilfe smarter Technologien den Leerstand von Büroimmobilien in Realtime nachzuverfolgen, um ein unternehmensübergreifendes Sharing-Netzwerk an Büroarbeitsplätzen aufzubauen („Desk-Sharing nicht nur im Unternehmen, sondern auch ausserhalb“)?

- Zustimmung
- Ablehnung
- Neutral

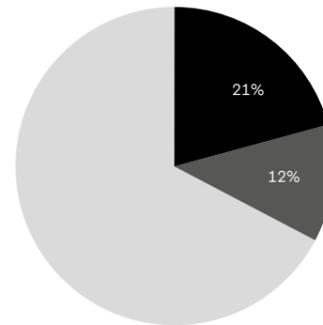


Abb.14 Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Die Einführung eines unternehmensübergreifenden Sharing-Netzwerks findet bei 21 Prozent der Befragten Zustimmung.

#### 4.1.6 Smart Office: Anwendung und Nutzung von smarten Technologien

Smarte Technologien und digitale Tools bestimmten zunehmend Arbeitsweisen und -vorgänge. Während der Corona-Pandemie hat die Nutzung von virtuellen Kommunikationsplattformen und die Einführung und Erweiterung von Cloud-Systemen weiter zugenommen. Für acht von zehn Unternehmen hat die Digitalisierung durch die Pandemie an Bedeutung gewonnen. Konkret ergriffen Unternehmen Maßnahmen im Bereich der Technologisierung, bei Geschäftsprozessen und bei der Ausstattung der Mitarbeiter\*innen.<sup>35</sup> Neben der Bewältigung der digitalen Transformation nimmt derzeit auch die Bedeutung von smarten Umgebungen im Büro- und Arbeitskontext zu. Die intelligente Vernetzung von Infrastrukturen zu einem ganzheitlichen smarten Ökosystem kann dabei nicht nur die Ressourceneffizienz erhöhen, sondern auch zu einem gesteigerten Wohlbefinden der Nutzer\*innen beitragen. Ziel der Gestaltung eines smarten Office ist es in erster Linie, den Alltag der Nutzer\*innen angenehmer zu gestalten.<sup>36</sup> Die Grundlage von smarten Umgebungen stellt eine Datenbasis dar, die mithilfe von Raumsensoren oder personenbezogenen Tracking-Systemen gewonnen wird. So können beispielsweise das Wohlbefinden oder der aktuelle Gesundheitszustand ermittelt und in Folge mit Anpassung der Raumumgebung (z. B. Licht, Temperatur) personalisiert.<sup>37</sup>

Die Ergebnisse der Kano-Umfrage weisen Misstrauen gegenüber der Entwicklung von smarten Umgebungen auf. 19 Prozent der Befragten lehnen es beispielsweise ab, „Wearable Devices“ zu nutzen, die die mentale und physische Gesundheit anhand der Herzfrequenz messen und das Umfeld nach persönlichen Bedarfen anpasst (z. B.

35 Bitkom, 2021  
 36 Cook, Das, 2004  
 37 Borkmann et al., 2016

Frischluftezufuhr bei Müdigkeit). Bei den über 30-Jährigen ist die Rückweisung mit 23 Prozent sogar noch etwas stärker ausgeprägt. Die hohe Ablehnung kann möglicherweise mit einem fehlenden Vertrauen in die Datensicherheit begründet werden, die für Nutzer\*innen noch nicht gewährleistet ist. Zum anderen wird die Anwendung von smarten Technologien mit einem Verlust der persönlichen Freiheit assoziiert, was die generelle Akzeptanz des Einsatzes zukünftig erschweren kann.<sup>38</sup>

Auch der Nutzung von Sensoren nach Einführung von Desk-Sharing-Konzepten zur Zuweisung des perfekten Arbeitsplatzes für die geplante Tagesaktivität (z. B. kommunikative oder konzentrierte Tätigkeiten) stehen die Teilnehmer\*innen kritisch gegenüber. 21 Prozent lehnen die Zuweisung eines Arbeitsplatzes auf Basis der Aktivität ab.

Trotz der hohen Ablehnung hinsichtlich smarterer Technologien auf der Bürofläche, trifft ein anderes digitales Tool auf größere Zustimmung, obwohl die Nutzung ebenfalls die Freigabe persönlicher Daten voraussetzt. 21 Prozent der Umfrageteilnehmer\*innen zeigten Interesse am Erhalt einer täglichen „Entscheidungshilfe“ per Smartphone darüber, inwiefern sich heute ein Tag im Homeoffice oder ein Arbeitstag am Unternehmensstandort eher lohnen würde. Als Grundlage der personalisierten Empfehlung wurde vorgeschlagen, Informationen über berufliche Meetings und private Termine des Kalenders zur Hilfe zu nehmen. Bei den unter 30-Jährigen befürwortete sogar jede/r vierte Befragte die Bereitstellung eines solchen digitalen Tools.

Die Umfrageergebnisse verdeutlichen unter anderem die neue Herausforderung der Gestaltung des Arbeitsalltags aufgrund der steigenden räumlichen Autonomie. Denn mit dem Möglichkeitsraum nimmt auch die Komplexität und die Belastung aufgrund der Anzahl der Entscheidungen immer weiter zu. Diese Entwicklung führt zu einem steigenden Bedarf an Kapazitäten zur Konzeption passender Arbeitsorganisationen. Zusätzlich steigt mit dem Freiheitsgrad die Eigenverantwortung, weshalb Hilfestellungen geschaffen werden sollten.

Generell stoßen smarte Technologien, die auf der Bereitstellung persönlicher gesundheitsbezogener Daten basieren, bei den Befragten auf Ablehnung. An Tools zur besseren Organisation und Orientierung beispielsweise zum unternehmensübergreifenden Desk-Sharing (siehe 4.1.4) oder einer Entscheidungshilfe für die Wahl des Arbeitsortes sind die Befragten hingegen sehr interessiert.

38 Dienes, Naujoks, Rief, 2021

Was würden Sie davon halten, wenn Sie auf freiwilliger Basis Wearable Devices (z.B. in Form von Armbändern) bei der Nutzung der Bürofläche zur Verfügung hätten, die Ihre mentale und physische Gesundheit anhand von Herzfrequenz etc. misst und Ihr Umfeld nach Ihren Bedarfen anpasst (z.B. Frischluftzufuhr bei Müdigkeit)?

- Zustimmung
- Ablehnung
- Neutral

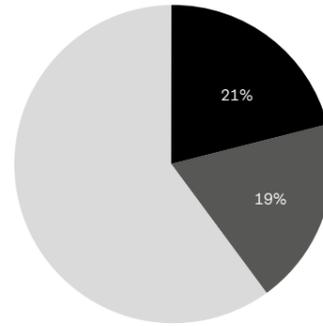


Abb.15 Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Die Nutzung von Wearable Devices lehnt jede/r fünfte Befragte grundsätzlich ab.

Was würden Sie davon halten, wenn Sensoren nach der Einführung von Desk-Sharing-Konzepten Daten über die perfekte Aktivität pro Arbeitsplatz anhand von Kommunikations-, Konzentrationsgrad etc. sammeln würden, um Ihnen an einem Büroarbeitstag einen auf Ihre geplanten Aktivitäten hin passgenauen Arbeitsplatz zu ermitteln?

- Zustimmung
- Ablehnung
- Neutral

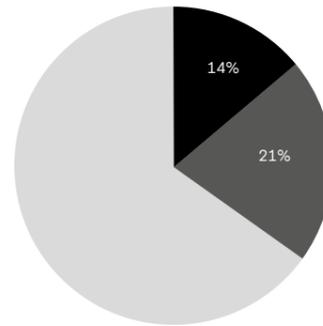


Abb.16 Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Die Zuweisung eines passgenauen Arbeitsplatzes je nach Tagesaktivität lehnen 21 Prozent der Befragten ab.

Was würden Sie davon halten, wenn Sie jeden Morgen eine „Entscheidungshilfe“ per Smartphone erhalten würden, inwiefern sich heute ein Homeoffice oder Arbeitstag am Unternehmensstandort bezogen auf Ihre Arbeitstätigkeiten und Ihre Work-Life-Balance eher lohnen würde (beispielsweise auf Informationsbasis von Meetings, privaten Terminen?)

- Zustimmung
- Ablehnung
- Neutral

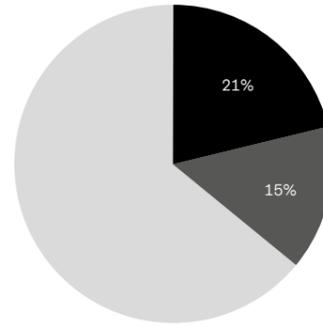


Abb.17 Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Jede/r vierte Befragte würde eine Entscheidungshilfe per Smartphone befürworten.

## 4.2 Effekte auf städtebauliche Entwicklungen

Die Herausforderungen in der Stadtentwicklung und bei der Planung und Umsetzung von städtebaulichen Maßnahmen liegen in der Berücksichtigung und dem Vereinbaren von einer sehr breiten Vielfalt an Bedarfen und Interessen. Unterschiedliche Lebensumstände und Lebensentwürfe führen zu unterschiedlichen Ansprüchen an Angebote in der eigenen Wohn- und Arbeitsumgebung. Die durch die Corona-Pandemie beschleunigte Digitalisierung in den Unternehmen wirkt sich stark auf die Arbeitskultur aus. Hybride Arbeitswelten, die Arbeitnehmer\*innen mehr Freiheit bezüglich des wie, wann und wo des Arbeitens geben, erfordern veränderte, gesunde, leistungsfördernde und motivierende Arbeitsumgebungen.<sup>39</sup> Das flexible Arbeiten in Präsenz- und Remote-Formaten stellt vielfältige neue Herausforderungen für Arbeitgeber und Stadtplaner dar, da die Gestaltung dieser Arbeitsumgebungen über die räumlichen Grenzen der Unternehmensimmobilien und -standorte hinaus geht und auch maßgeblich von den umgebenden städtebaulichen Einfluss- und Wirkfaktoren mitbestimmt wird.

Im Rahmen dieses Kapitels werden zwei unterschiedliche Betrachtungsperspektiven eingenommen, die sich diesen Herausforderungen annähern. Zunächst wird auf der Mikroebene das Konzept der „Dritten Arbeitsorte“ erläutert (Kapitel 4.2.1). Aufgezeigt wird, dass neben den konventionellen Arbeitsorten zukünftig neue Orte des Arbeitens an Bedeutung gewinnen werden. In diesem Zusammenhang wird dargestellt, wie diese neuen Arbeitsmöglichkeiten in bestehenden urbanen Strukturen integriert werden können und welche Konzepte auf Akzeptanz stoßen. In dem darauffolgenden Kapitel (4.2.2) erfolgt eine Annäherung an die wandelnden Bedarfe auf Makroebene. Dabei liegt der Fokus darauf, wie Büroimmobilien als Instrument einer progressiven Stadtentwicklung angesehen und genutzt werden können. Thematisiert wird außerdem, welche Rolle weiche Standortfaktoren im Wettbewerb der Städte um hochqualifizierte Arbeitskräfte einnehmen. Ziel ist es zu verdeutlichen, dass Städte komplexe Systeme sind, die durch vielfältige Wechselwirkungen und Synergieeffekte gekennzeichnet sind, die sich ebenfalls auf den Immobilienmarkt und zukünftige Büroraumanforderungen auswirken.

Denn bei einer zukünftig weiter steigenden räumlichen Autonomie von Büro- und Wissensarbeiter\*innen können Büroflächen nicht mehr nur als Unternehmensstandorte betrachtet werden, sondern verfügen auch über ein großes Potential der Wohnraumversorgung durch Transformationsprozesse der Flächenressourcen. Damit können sie einen wertvollen Beitrag bei der Entwicklung einer resilienten, nachhaltigen und sozialen Stadtstruktur leisten. Im weiteren Kontext werden Möglichkeiten veranschaulicht zum einen neue Arbeitsorten

im Stadtraum zu etablieren und zum anderen derzeitige Unternehmensstandorte gemeinwohlorientierter zu gestalten, um aktiv bei der Umsetzung einer lebenswerten Umgebung mitzuwirken.

#### 4.2.1 Third Places: Dritte Arbeitsorte im Stadtkontext als Alternative zu zentralen Unternehmensstandorten

Der Begriff „Third Place“ wurde von dem US-amerikanischen Soziologen Ray Oldenburg geprägt. Sein Konzept des „Dritten Ortes“ basiert darauf, dass der „Erste Ort“ dem Familienleben gewidmet wird, der „Zweite Ort“ ausschließlich als Arbeitsort fungiert und der „Dritte Ort“ ein Treffpunkt der Kommunikation darstellt. Ein wesentliches Merkmal, das „Dritte Orte“ ausmacht, ist beispielsweise, dass sie leicht zugänglich sind. Darüber hinaus sind sie als „neutrale“ Orte zu verstehen, die nicht den Arbeitgeber\*innen gehören. Es herrscht eine Gleichheit der Versammelten und eine angenehme Atmosphäre. Sie gelten als ein Zuhause außerhalb des Zuhauses.<sup>40</sup> Die steigende Attraktivität der „Third Places“ ist unter anderem der starken Entfremdung urbaner Räume und der Privatisierung geschuldet. Durch die oftmals anonymen Strukturen mangelt es vielen gesellschaftlichen Gruppen an Verbundenheit und Identifikation innerhalb ihrer Stadtquartiere. Die dadurch hervorgerufenen Gefühle der Abgrenzung und Isolation können durch die Schaffung „Dritter Orte“ angegangen werden. Sie bilden als Gegensatz lebendige Treffpunkte, die durch sozialräumliche Resilienz und höhere Entwicklungschancen gekennzeichnet sind.<sup>41</sup> Diese öffentlichen Sozialräume nehmen eine gesellschaftliche Schlüsselrolle ein, da sie kritische Komponenten für die Diversifizierung und Aufrechterhaltung einer starken lokalen Wirtschaft sind. Gleichzeitig fördern sie den Zusammenhalt der Gemeinschaft und tragen zur sozialen Nachhaltigkeit bei.<sup>42</sup>

Durch das heutige Verschmelzen der privaten Wohnräume und Arbeitsplätze durch die Nutzung von neuen Kommunikationstechnologien, kommt den „Dritten Orten“ ebenfalls zunehmend eine neue Bedeutung zu. Sie agieren als Wohlfühlräume, die sich durch leichte Erreichbarkeit auszeichnen und sich somit von konventionellen Arbeitsstandorten oftmals abzeichnen. Das Entstehen solcher „Dritten Arbeitsorte“ kann als Reaktion verstanden werden, den privaten Wohnraum als solchen zurückzugewinnen und vom Arbeitsort zu differenzieren, ohne jedoch die Annehmlichkeiten eines attraktiven Arbeitsumfeldes

40 Drews, 2020  
41 Drews, 2020  
42 Goosen & Cilliers, 2020

zu verlieren. Organisationsformen wie Nachbarschafts- oder Quartiersbüros transferieren das Homeoffice in den öffentlichen Raum und sollen den Arbeitsplatz durch ein gesteigertes Gemeinschaftsgefühl und eine Wohlfühlatmosphäre attraktiver gestalten. Durch die voranschreitende Digitalisierung und die damit einhergehende Möglichkeit remote zu arbeiten, wird davon ausgegangen, dass „Dritte Arbeitsorte“ wie beispielsweise Coworking-Spaces, Nachbarschaftsbüros, Cafés etc. sowohl in urbanen als auch in ländlichen Gebieten zunehmen werden.<sup>43</sup>

Nach Angaben des ifo-Instituts gibt es in Deutschland rund 1,85 Millionen selbständige Wissensarbeiter\*innen, die einen erheblichen Beitrag zur Innovationskraft sowohl in Unternehmen als auch gesamtwirtschaftlich leisten.<sup>44</sup> Für diese Arbeitsgruppe ist die Nutzung von „Dritten Arbeitsorten“ besonders attraktiv, da diese ebenfalls Räume des Vernetzens und Orte des Transits darstellen können. Letzteres beschreibt Orte, die aufgrund unserer hohen Mobilität zunehmend an Bedeutung gewinnen. Transit-Orte sind Aufenthaltsbereiche, die zwischen zwei Endzielen liegen (Bahnhöfe, Flughafenterminals, etc.). Die Entstehung „Dritter Orte“ kann durch die Veränderung bereits existierender Umgebungen gefördert werden. Im Vordergrund steht dabei das Schaffen von konsumfreien Räumen, die sich durch ihre angenehme Gestaltung auszeichnen.<sup>45</sup> In den Niederlanden wurden bspw. Bibliotheken als Begegnungsräume neu konzipiert.

Zusätzlich zu den ortsunabhängigen Arbeitsplätzen werden herkömmliche Büroflächen nach wie vor relevant bleiben. Dennoch wird prognostiziert, dass Büroflächen in konventioneller Gestaltungsweise einen Rückgang verzeichnen werden, da neue Ansprüche bezüglich der Arbeitsräume entstehen.<sup>46</sup> Aufgrund veränderter Nutzungsweisen wird die Raumgestaltung zukünftig an Bedeutung gewinnen. Der damit einhergehende Wandel erfordert die Entwicklung von flexiblen und bedarfsgerechten Umnutzungskonzepten. Des Weiteren geht aus Erhebungen hervor, dass zukünftiges Mitarbeiterwachstum nicht unbedingt mit Flächenzunahmen einhergehen muss, da alternative Arbeitsweisen ermöglicht werden können.<sup>47</sup> Mithilfe von digitalen Plattformen sollen in diesem Rahmen die Arbeitsplätze effizient koordiniert und durch remote Arbeitsangebote ergänzt werden.

Entsprechende Transformationsprozesse können die Nutzungsvielfalt der Innenstädte erhöhen und zu einer resilienteren und nachhaltigeren lebenswerten Stadtentwicklung beitragen. Die kleinteilige Nutzung durch Coworking Spaces, die Gastronomie, den Einzelhandel und die Bereitstellung öffentlicher Aufenthaltsbereiche stärkt die Innenstadtbereiche. Durch die Integration von Coworking-Spaces findet eine räumliche Verdichtung von Nutzungsdurchmischten Angeboten statt. Besonders für kleine und junge Unternehmen ist die Vermietung einzelner Arbeitsplätze in innerstädtischen Lagen attraktiv.

43 Ruess et al., 2021  
44 Falck et al., 2021  
45 Drews, 2020  
46 Ruess et al., 2021  
47 Vbw, 2021

Derzeitige Trends zeigen, dass gegenwärtige starre urbane Strukturen von flexibleren Funktionsweisen abgelöst werden müssen, um den veränderten Bedarfen durch neue Arbeitsformen gerecht zu werden. Dabei steht die Durchmischung diverser Nutzungsformen als entscheidender Erfolgsfaktor im Vordergrund. Die Corona Pandemie hat gezeigt, dass viele der deutschen Innenstädte keine resilienten Strukturen aufweisen. Sowohl Konsumorte als auch Orte sozialer Begegnung wurden verlagert und Unterhaltungsangebote und Informationsgewinnung konnte ebenfalls auf andere Art und Weise erfolgen. Die durch den Einzelhandel dominierenden Innenstädte wurden stark durch den zunehmenden Online-Handel bedroht, soziale Begegnungen erfolgten in Form von Spaziergängen und nicht mehr in Bars und Cafés und Wissensvermittlung fand über Online-Plattformen statt. Durch veränderte Angebotsstrukturen kann die Attraktivität des Innenstadtbesuchs wieder steigen und somit eine Verbesserung der Vitalität erreicht werden.

Diese Trends wurden auch im Rahmen der Kano-Befragung und den vier Co-kreativen Workshops ersichtlich. Es konnte zunächst festgestellt werden, dass die Etablierung von „Dritten Orten“ im Stadtraum in Form von Coworking Spaces, Nachbarschaftsbüros und ähnlichen Konzepten auf mehr Zuspruch als Ablehnung trifft (17 Prozent / 13 Prozent). Die Schaffung von „Dritten Orten“ wurde auch von den Workshop-Teilnehmer\*innen als attraktiver Ansatz gesehen. Das liegt daran, dass die damit einhergehende räumliche Freiheit in Kombination mit der gemeinschaftlichen Komponente positiv wahrgenommen wird, um losgelöst von alltäglichen Strukturen neue Ideen zu generieren. In diesem Zusammenhang können, so die Einschätzung im Workshop, auch ortsunabhängige Wissensarbeiter\*innen wie Digitale Nomaden angesprochen werden.

Bei der Kano-Befragung wurde der Zugang zu dritten Arbeitsorten über digitale Plattformen, als positiv bewertet (20 Prozent / 11 Prozent). Die Nutzung „Dritter Arbeitsorte“ wie Coworking-Spaces, Cafés und Nachbarschaftsbüros als Alternative zum Homeoffice nimmt bei steigender Haushaltsgröße zu. Vor allem für Personen, die in Mehrpersonenhaushalten leben, stellt das Arbeiten an dritten Arbeitsorten ein attraktives Alternativangebot dar. Ein „Working-in-the-City-Pass“, um mit der Bezahlung eines Zeitkontingents per App infrastrukturübergreifend in unterschiedlichen Cafés oder Bibliotheken arbeiten zu können, ist ein Organisationsvorschlag, der von den Befragten ebenfalls sehr befürwortet wird (22 Prozent / 12 Prozent) (vgl. Abb 17). Auch hier kann ein Zusammenhang zwischen der Haushaltsgröße und dem Wunsch nach flexiblen Arbeitsplätzen erkannt werden. Je größer der Haushalt, desto höher das Interesse an einem „Working-in-the-City-Pass“.

Eine 24/7-Belegung im Sinne einer multifunktionalen Flächengestaltung stößt bei den Befragten jedoch auf geteilte Meinungen. Der Vorschlag, dass beispielsweise ausschließlich abends tätige Gastronomiebetriebe ihre Flächen vormittags gegen einen geringen Preisaufwand zum Arbeiten zur Verfügung stellen könnten, trifft sowohl auf Zustimmung als auch auf Ablehnung (17 Prozent / 17 Prozent). Mit Hilfe solcher nachhaltigen Belegungskonzepte könnten Leerstände in attraktiven innerstädtischen Gebieten vermieden werden.

Demgegenüber wird das zusätzliche Bereitstellen von zugänglichen Nachbarschaftsbüros im Innenstadtraum als zu etablierender Standard angesehen. Neben der „Dritten Arbeitsorte“ spielen für die Befragten auch die Schaffung von Orten zur konsumfreien Freizeitgestaltung sowie der Anteil der urbanen Produktions- und Wohnflächen in der Innenstadt eine wichtige Rolle. Diese Orte werden zum Großteil als positiv und relevant für die Innenstadtentwicklung angesehen (20 Prozent / 11 Prozent), um langfristig arbeitsfreundliche Räume zu etablieren. Auch in den Expert\*innen-Workshops wird die Integration von innerstädtischer Produktion als sinnvoll erachtet, da durch verkürzte Lieferketten und Pendeldistanzen eine Abnahme von Lärm- und Luftemissionen erreicht werden kann.

Zusammenfassend lässt sich aus aktuellen Trends, der Kano-Befragung und den Workshops ableiten, dass öffentliche, konsumfreie Räume eine gesellschaftliche Schlüsselfunktion einnehmen. Die Diversifizierung bestehender innerstädtischer Angebote kann langfristig sowohl zur Stärkung der lokalen Wirtschaft als auch zur Förderung der sozialen Nachhaltigkeit beitragen. „Dritte Arbeitsorte“ stellen attraktive Alternativen zu bestehenden Arbeitsräumen dar und werden zukünftig noch an Bedeutung gewinnen. Die Nutzung „Dritter Arbeitsorte“ wie Coworking Spaces, Cafés und Nachbarschaftsbüros als Alternative zum Homeoffice ist besonders für Arbeitnehmer\*innen aus Mehrpersonenhaushalten attraktiv. Darüber hinaus weist die Befürwortung des „Working-in-the-City-Passes“ darauf hin, dass mehr konsumfreie Räume in urbanen Zentren geschaffen werden sollten.

Grundsätzlich ist es im städtebaulichen Kontext erforderlich, dass eine Distanzierung von etablierten starren Strukturen stattfindet und flexiblere bedarfsorientierte Funktionsweisen in den Fokus treten. Im Folgenden wird auf die wandelnden Bedarfe auf der Makroebene eingegangen. Ziel ist es dabei, die Komplexität urbaner Prozesse zu verdeutlichen und den Bedarf an Büroimmobilien darin zu verorten. Aufgeführt wird darüber hinaus, welchen Einfluss veränderte Arbeitsweisen und der globale Wettbewerb auf die innenstädtische Gestaltung haben.

Was würden Sie davon halten, wenn Städte einen „Working-in-the-City-Pass“ bereitstellen würden, deren Erwerb es Ihnen ermöglichen würde für einen festgelegten Zeitraum in verzeichneten Cafés, Restaurants, Bibliotheken etc. zu arbeiten – ohne dabei zwangsläufig vor Ort konsumieren zu müssen?

- Zustimmung
- Ablehnung
- Neutral

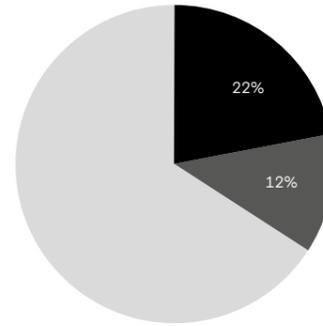


Abb.18: Vereinfachte Ergebnisdarstellung der KANO-Befragung: 22 Prozent würden die Bereitstellung eines „Working-in-the-City-Passes“ befürworten um in öffentlichen Räumen arbeiten zu können ohne konsumieren zu müssen.

#### 4.2.2 City Maker: Büroimmobilien als Game Changer bei der Gestaltung der zukünftigen Innenstadt

In Deutschland arbeiten circa 15 Millionen Menschen in Büros, dies entspricht jedem/jeder dritten Beschäftigten.<sup>48</sup> Vor dem Ausbruch der Corona-Pandemie hat diese Zahl konstant zugenommen. In manchen deutschen Städten wie beispielsweise Frankfurt am Main, sitzt fast jeder oder jede zweite Beschäftigte regelmäßig an einem klassischen Schreibtisch.<sup>49</sup> Die damit einhergehende Bürodichte wirkt sich maßgeblich auf die Stadtstrukturen aus. Neben ihrer gleichermaßen funktionalen und volkswirtschaftlichen Bedeutung sind Büroimmobilien somit auch ein prägender Teil der innerstädtischen Gebäudelandchaft. Die prominenten Bürogebäude in internationalen Metropolen (New York, Frankfurt, London), aber auch in vielen deutschen Stadtzentren sind stilgebend und tragen mit ihrer Architektur und ihrem Wiedererkennungswert zur urbanen Identität bei. Demzufolge kann nicht nur der Arbeit selbst eine identitätsstiftende Bedeutung beigemessen werden, sondern auch der räumlichen Ausprägung der Arbeitsorte. Büroimmobilien sind somit Instrumente, die eine wichtige Rolle in der zukunftsorientierten Stadtentwicklung einnehmen.

Ein Planungskonzept zur Wirtschaftsförderung und gleichzeitigen Aufwertung urbaner Strukturen ist beispielsweise das „Property-Led Development“. Der Ansatz verbindet lokale Wirtschafts- und Immobilienentwicklung. Der Fokus liegt hierbei besonders auf innerstädtischen Gebieten.<sup>50</sup> Um günstige Investitionsbedingungen zu schaffen, werden

48 Statistisches Bundesamt, 2021  
 49 Hammermann & Voigtländer, 2020  
 50 Heeg, 2008

diverse Anreize (bspw. Flexibilisierung von Zonierungen) gegeben, sodass externe und private Investor\*innen zum Investieren angeregt werden. Vor dem Hintergrund einer globalisierten Wirtschaft und eines zunehmenden Wettbewerbs zwischen den Städten gewinnen solche Investitionsansätze zunehmend an Bedeutung, da sich kreative Menschen und innovative Branchen als wichtige Triebkräfte für nachhaltiges Wirtschaftswachstum und Wohlstand erwiesen haben. Das Ausbilden, Anwerben und Binden kreativer Menschen ist zu einem zentralen Thema für politische Entscheidungsträger\*innen und Planer\*innen geworden.<sup>51</sup> Im gesellschaftlichen Diskurs wird in diesem Kontext oftmals vom „War for Talents“ gesprochen. Die „Jobs follow People“-Hypothese geht davon aus, dass hochqualifizierte Arbeitnehmer\*innen nicht mehr den Arbeitsangeboten folgen, sondern Unternehmen sich in Städten ansiedeln, die hochqualifizierte Arbeitskräfte aufweisen. Es besteht hier allerdings ein wechselseitiger Zusammenhang. Sowohl attraktive Unternehmensstandorte als auch hochqualifizierte Arbeitnehmer\*innen stellen wirkungsvolle Standortfaktoren dar.<sup>52</sup> Jedoch basiert die Wahl des Wohn- und Unternehmensstandorts teilweise auf neuen entscheidungsträchtigen Standortfaktoren.

Vor der Corona-Pandemie war der Wohnort normalerweise in Pendeldistanz zum Unternehmensstandort. Mit der Zunahme der räumlichen Autonomie in der Büro- und Arbeitswelt vergrößert sich jedoch der Entscheidungsfreiraum über die Wohnungswahl. Geeignete Immobilienstandorte für Unternehmen werden ebenfalls flexibler, besonders durch die fortschreitende digitale Transformation (siehe auch Kapitel 4.1.1). Diese räumliche Entkopplung der Leistungserbringung ist nicht zwangsläufig mit einem Bedeutungsverlust des physischen Raums verbunden, sondern resultiert in neuen Raumanforderungen besonders, da in diesem Zusammenhang zwischen explizitem und implizitem Wissensaustausch differenziert werden muss. Explizites Wissen kann problemlos über digitale Plattformen und Kanäle aus der Ferne ausgetauscht werden, während bei der Produktion und dem Austausch von implizitem Wissen soziale und kulturelle Komponenten und Vertrauen zwischen den Teilnehmer\*innen erforderlich ist. Dieses Maß an Vertrauen kann nur durch engen Kontakt bei persönlichen Treffen erreicht werden, die an ausgewählten Orten stattfinden (siehe auch Kapitel 4.1.1). Implizites Wissen gilt als Schlüsselement für die Geografie innovativer Aktivitäten.<sup>53</sup> Daher wird die Schaffung von attraktiven Orten in innerstädtischen Gebieten, die zum Austausch anregen, zunehmend an Bedeutung gewinnen. Weiche Standortfaktoren (Kapitel 4.1) und die Bereitstellung von „Dritten Arbeitsorten“ (Kapitel 4.2.1) spielen eine immer größere Rolle. Die Ergebnisse der durchgeführten Kano-Befragung verdeutlichen ebenfalls den hohen Stellenwert der weichen Standortfaktoren (siehe Kapitel 4.1.1).

51 Moriset, 2013  
 52 Østbye et al., 2017  
 53 Moriset, 2013

Generell sollte die Entwicklungspolitik die Attraktivität eines Standorts als Wohn- und Arbeitsort fördern, insbesondere für Menschen aus dem Sektor der Wissensarbeit. Aspekte wie Image, Identität und Atmosphäre rücken vermehrt in den Fokus der urbanen Entwicklungs- und Marketingstrategien.<sup>54</sup> Erforderlich sind dafür neben gefragten Stadtquartieren und Arbeitsbedingungen auch vielfältige Freizeit-, Erholungs- und Bildungsangebote, die diverse Bevölkerungsgruppen anziehen. Attraktive Standorte entwickeln sich durch komplexe Verflechtungen von Produktions-, Arbeits- und Sozialverhältnissen in bestimmten urbanen Kontexten.<sup>55</sup> In Stadträumen wird die Erlebnis- und Lebensqualität durch Nutzungsmischungen (Wohnen, Arbeiten, Versorgen und Erholen) gesteigert. Durch die Konzentration von Handel-, Wohn-, Dienstleistungs- und Gastronomieangeboten können jedoch Nutzungskonflikte und -konkurrenzen hervorgerufen werden.<sup>56</sup> Die Komplexität dieser Verflechtungen wird maßgeblich durch das Zusammenspiel dieser diversen Akteur\*innengruppen bestimmt, die letztendlich über die Attraktivität des Standortes entscheiden.

Aus der Kano-Befragung und den Workshops ging hervor, dass die Bereitstellung von standortbezogenen Versorgungs- und Betreuungsangeboten durch Immobilieneigentümer\*innen oder Unternehmen als Ausgleich für zusätzliche Büroflächenerweiterungen befürwortet wird (20 Prozent / 15 Prozent). Auf noch mehr Zustimmung trifft der Vorschlag, dass Unternehmen dazu verpflichtet werden sollten, gewisse Flächenanteile im Sinne des Gemeinwohls zu gestalten (22 Prozent / 10 Prozent) (siehe Abb. 18). Durch das Generieren von öffentlich zugänglichen Angeboten, die als Aufenthaltsflächen, zur Freizeitgestaltung oder aber als „Dritte Arbeitsorte“ verwendet werden können, wird der Aufenthaltscharakter der Innenstadt gestärkt. Durch die Vielfalt der Angebote wird sowohl die Atmosphäre als auch der Erlebnischarakter positiv beeinflusst.

Durch die Attraktivitätssteigerung urbaner Räume kann die Bildung innovativer Milieus und kooperativer Netzwerke gefördert werden. Dabei ist die räumliche Nähe zu Bildungseinrichtungen und einem inspirierenden Umfeld von Bedeutung (siehe Kapitel 4.1.1). Die Anziehungskraft spezifischer Stadtquartiere wird darüber hinaus stark von der vorherrschenden Nutzungsmischung und dem Zusammenspiel der ansässigen Akteure beeinflusst. Das Stadtimage, die vorherrschende Atmosphäre sowie identitätsstiftende Faktoren rücken vermehrt in den Fokus der Marketingstrategien. Das liegt daran, dass Städte sich im Wettbewerb hervorheben wollen, um sowohl hochqualifizierte Arbeitskräfte als auch Unternehmen anzuziehen und sich als attraktive Standorte im globalen Kontext zu etablieren.

54 Ruess et al., 2021  
 55 Moriset, 2013  
 56 Umwelt Bundesamt, 2017

Was würden Sie davon halten, wenn Eigentümer einer Büroimmobilie dazu verpflichtet wären, in Standortbezogene Versorgungsangebote (z.B. Kindertagesstätten, Sportanlagen) zu investieren, bevor sie beispielsweise die Zustimmung für die Aufstockung/Erweiterung ihrer Büroflächen erhalten würden („Sharing als Verhandlungsmasse“)?

- Zustimmung
- Ablehnung
- Neutral

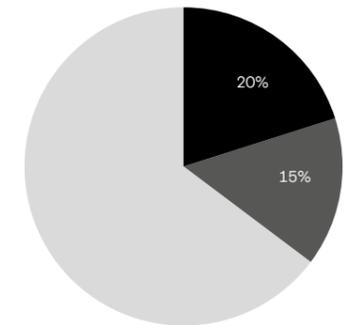


Abb. 19: Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: 20 Prozent würden es befürworten, wenn Eigentümer von Büroimmobilien dazu verpflichtet wären, in ein standortbezogenes Versorgungsangebot zu investieren.

Was würden Sie davon halten, wenn Unternehmen in zentraler Lage dazu verpflichtet wären, einen gewissen Flächenanteil im Sinne des Gemeinwohls zu gestalten und öffentlich zugängliche Angebote zu etablieren, um den Attraktivitätsgrad der Innenstadt zu steigern (z.B. Showrooms, Ausstellungsflächen, Cafés)?

- Zustimmung
- Ablehnung
- Neutral

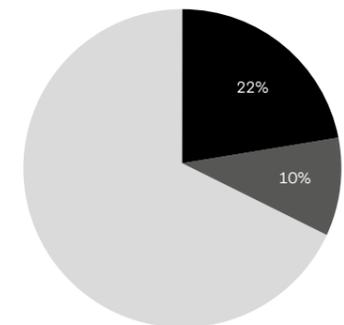


Abb. 20: Vereinfachte Ergebnisdarstellung der KANO-Befragung: 22 Prozent sind der Meinung, dass Unternehmen dazu verpflichtet wären, Flächen für das Gemeinwohl zu gestalten.

## 5

ZUSAMMEN-  
FASSUNG  
DER  
ERGEBNISSE  
UND HAND-  
LUNGSEMP-  
FEHLUNGEN

Die Anforderungen an die Gestaltung der zukünftigen Büro- und Arbeitswelt verändern sich in zunehmender Geschwindigkeit nicht zuletzt durch die neuen Erfahrungen während der Corona-Pandemie.

Die neuen Nutzungsbedarfe benötigen ein Umdenken im Planen und Bauen.

Im Nachfolgenden sollen Handlungsempfehlungen auf Basis der vorangegangenen Erkenntnisse erste Ansatzpunkte zur Umsetzung einer zukunftsfähigen Büro- und Arbeitswelt geben.

## 5.1 Inszenierte Erlebniswelten zur Förderung des informellen Austauschs

Während der Corona-Pandemie verlagerte sich in vielen Unternehmen ein Großteil der internen sowie externen Kommunikation in den virtuellen Raum. Arbeitnehmer\*innen sammelten erste Erfahrungen mit einer räumlich verteilten Arbeitsweise. Es wird angenommen, dass diese Entwicklung die Büro- und Arbeitswelt auch nach der Pandemie wesentlich prägen wird. Dennoch bleiben Bürogebäude zentrale Standorte, die Identität stiften, die Zugehörigkeit stärken und einen wesentlichen Beitrag sowohl zum interdisziplinären als auch team-internen Wissensaustausch leisten. Insbesondere informelle spontane Gegebenheiten, die zentraler Bestandteil von Innovationsprozessen sind, lassen sich in physischer Präsenz vor Ort besser abbilden. Auf Basis von veränderten Interaktionen und einer neuen Priorisierung von informeller Kommunikation im Raum, ist die Entwicklung neuer Bürokonzepte für die Innenraumgestaltung erforderlich. Nutzer\*innen benötigen unter anderem Raumstrukturen mit gestalterischem Spielraum und flexiblen Nutzungsmöglichkeiten, die je nach Bedarf angepasst werden können. Des Weiteren steigt die Bedeutung der Bereitstellung von Flächen für den informellen Austausch. Raummodule wie Kreativräume, offene Küchen und Loungesituationen oder Recreation Areas mit Wohlfühlatmosphäre können sowohl das Wohlbefinden der Nutzer\*innen steigern, als auch den Wissenstransfer und die Kreativität optimieren. Dabei kann die Adaptation von arbeitsfremden Gestaltungselementen zusätzlich unterstützen (z. B. Sofas, Barcounter). Generell steht die Entwicklung einer inszenierten Erlebniswelt im Vordergrund, die „Work und Play“ spielerisch miteinander verbindet und zu einer räumlichen und gedanklichen Vermischung von Arbeit und Freizeit führt.

Keywords:

- Gestalterischer Spielraum
- Flexible Nutzungsmöglichkeit
- Wohlfühlatmosphäre
- Arbeitsfremde Raummodule
- Inszenierte Erlebniswelt

## 5.2 Nachhaltige Bürogestaltung als Treiber der Innovationskraft

Die Entwicklung nachhaltiger Büro- und Arbeitskonzepte wird bei der Gestaltung zukünftiger Unternehmensstandorte zunehmend an Bedeutung gewinnen. Um einen ganzheitlichen Ansatz zu erreichen, bedarf es dabei einer Betrachtung aller Unternehmensvorgänge, sowohl der Arbeitsorganisation, der Unternehmenskultur als auch der diversen Bereiche in der Produktion. Auch bei der Bürogestaltung steht im Wesentlichen die Entwicklung eines ganzheitlichen Konzepts im Vordergrund. Unter anderem bedarf es Lösungsansätzen zur Steigerung der Flächenauslastung, der Förderung eines umweltbewussten Verhaltens der Nutzer\*innen aber auch der Entwicklung neuer Symbiosen zwischen gebauter und natürlicher Umgebung. Das Büro der Zukunft nimmt Außenbereiche als elementare Bestandteile einer vielfältigen Arbeitsumgebung wahr, die die klassischen Arbeitsorte im Innenraum ergänzt und sich nicht nur positiv auf das Wohlbefinden der Nutzer\*innen auswirkt, sondern auch einen Beitrag zur neuen Beziehung von Mensch und Umwelt leistet. Umgekehrt wandern Arbeitsorte nicht nur in die Natur, sondern die Natur auch in die bestehenden Gebäudestrukturen. Pflanzen- und Wasserelemente werden das Büro zukünftig stark beeinflussen. Dabei geht es nicht nur um die punktuelle Ergänzung der Konzepte durch Topfpflanzen, sondern um ein übergreifendes Konzept zur Ergänzung der gebauten durch natürliche Strukturen z. B. begrünte Wände, Decken und die Integration von Indoor Forests. Um Flächen eine Doppelfunktion zu verleihen, können ungenutzte Orte z. B. Dachflächen, Fassaden und natürliche Strukturen im Innenraum durch Nutzpflanzen ergänzt werden. Urban und Vertical Farming im Bürokontext als sogenannte Office Farms sind innovative Lösungsansätze, die nicht nur einen Beitrag zur Lebensmittelproduktion leisten, sondern auch beweisen, dass auch innerhalb von Bestandstrukturen neue Beziehungen von Natur und Umwelt möglich sind. Voraussetzung dafür sind unterem anderem der Einsatz neuer Technologien und kreative Innovationen, die mutig neue Wege gehen und bestehende Strukturen kritisch hinterfragen.

Keywords:

- Ganzheitliche Konzepte
- Symbiose zwischen Natur und Gebäuden

- Grüne Arbeitsorte
- Indoor Forests
- Office Farms
- Innovationen

## 5.3 Sharing Konzepte zur Förderung der Flächeneffizienz und Wissensgenerierung

Die Corona-Pandemie führte zu einer Beschleunigung der räumlichen und zeitlichen Autonomie in der Büro- und Arbeitswelt. Zukünftig werden sich in vielen Unternehmen hybride Arbeitsweisen etablieren. Homeoffice und „Dritte Arbeitsorte“ werden den Unternehmensstandort als Arbeitsplatz ergänzen und den Möglichkeitsraum massiv erweitern. Die Problematik von zunehmend leerstehenden Büroflächen ist seit Beginn der Pandemie ein intensiv diskutiertes Thema. Neben dem Abbau von Büroflächen kann allerdings auch die Etablierung von neuen Nutzungskonzepten die Flächeneffizienz steigern und Leerstände reduzieren. Das Teilen von Büroinfrastrukturen bis hin zu Arbeitsplätzen mit geringerer Arbeitsplatzanzahl wurde bereits vor der Pandemie als neuen Lösungsansatz wahrgenommen und punktuell eingesetzt. Derzeit wird ein zunehmendes Interesse an Desk-Sharing Modellen unabhängig einer Branchenspezifikation beobachtet. Desk-Sharing kann wesentlich zu einer effizienteren und somit ressourcenschonenderen Nutzung beitragen. Büroflächen, die durch die reduzierte Anzahl an Arbeitsplätzen gewonnen werden, können Ausgangsbasis der Entwicklung neuer Raummodule und der Erweiterung von Kommunikations- und Austauschplattformen werden. Der Anteil von klassischen Standardarbeitsplätzen wird sich mit steigender Flexibilität, verbunden mit zunehmenden Begegnungsorten auf der Bürofläche, langfristig sichtbar reduzieren. Sharing kann allerdings auch über das Teilen von Standardarbeitsplätzen im eigenen Unternehmenskontext hinausgehen. Zentrale Infrastrukturen wie Besprechungs- und Projekträume, Kreativflächen und gastronomische Einrichtungen können ebenfalls Teil eines Sharing-Konzepts werden und mit anderen Unternehmen, Bildungseinrichtungen etc. geteilt werden. Diese Öffnung gegenüber fremden Institutionen kann den Wissenstransfer im eigenen Unternehmen zusätzlich steigern und zu einer höheren Innovationskraft durch das „Lernen über Köpfe – Prinzip“ führen. Somit ermöglicht die Aufgabe von exklusiven Unternehmensflächen neue Chancen und Möglichkeiten

aufgrund unterschiedlicher Nutzer\*innengruppen. Diese Entwicklung verdeutlicht, dass Sharing kein Symbol für Verlust sein muss, sondern im Gegenteil ein Gewinn von Wissen und nachhaltigem Handeln.

Keywords:

- Neue Nutzungskonzepte
- Desk-Sharing Modelle
- Begegnungsorte
- Sharing zentraler Infrastrukturen
- Steigender Wissenstransfer
- Lernen über Köpfe

#### 5.4 Arbeitsplatzgestaltung über den Unternehmensstandort hinaus

Die Studie verdeutlicht die Potenziale, die öffentliche Räume als Arbeitsumgebungen und Orte des beruflichen Austauschs mit sich bringen. Diese Faktoren steigern nicht nur die Standortattraktivität für Unternehmen, sondern können sich auch ganz unmittelbar und im positiven Sinne auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit auswirken, da sie die Generierung und den Austausch von implizitem Wissen fördern. Für Unternehmen und Immobilienbetreiber\*innen bedeutet das, noch konsequenter zu prüfen, welche Angebote über die eigenen Büroräumlichkeiten hinaus für Arbeitnehmer\*innen zur Verfügung stehen, um neue Impulse und Inspiration, aber auch Flexibilität, Ruhe und Komfort anbieten zu können. „Dritte Arbeitsorte“ bilden eine Schnittstelle zwischen stadtgesellschaftlicher Interaktion und lokaler Wertschöpfung. Konkrete Vorteile für Arbeitgeber\*innen ergeben sich dabei auch im Standortmarketing und einer progressiven Positionierung in einem verschärften „War for talents“. Die Immobilienwirtschaft, aber auch die eingemieteten Unternehmen können von der Partnerschaft mit kommunalen Einrichtungen, der lokalen Gastronomie, Kulturstätten und weiteren Anbietern profitieren. Ansätze wie die Einführung eines „Working-in-the-City-Passes“ schaffen einen attraktiven Rahmen für

Arbeitnehmer\*innen, führen zu einer Aufwertung des innerstädtischen Angebots und bieten Anreize für die Belegschaft sich im näheren Umkreis des Unternehmensstandorts niederzulassen. Der Wunsch von Möglichkeiten zum Verweilen, zum Austausch und zur sozialen Interaktion sind dabei nicht allein auf den beruflichen Kontext beschränkt. Hier können Unternehmen auch selbst die Initiative ergreifen, indem sie Aufenthaltsflächen oder Freizeitangebote in den eigenen Räumlichkeiten und Flächen schaffen. Diese könnten, zumindest in Teilen, öffentlich für die Stadtgesellschaft zugänglich sein. Unternehmen können auf diese Weise selbst zu einer progressiven Stadtentwicklung und zu einem ausgeprägten Erlebnischarakter in urbanen Räumen beitragen.

Keywords:

- Flexible Arbeitsformen
- Dritte Orte
- Stadtentwicklung
- Identitätsbildung
- Standortattraktivität

6

# ANHANG

## 6.1 Literaturverzeichnis

- AOK-Bundesverband (2019):  
Arbeiten im Homeoffice. Höhere Arbeitszufriedenheit, aber stärkere psychische Belastung. Pressemitteilung zum Fehlzeiten Report 2019. 17 September 2019, Berlin
- Back H., Fürst D. (2011):  
Der Beitrag von Hochschulen zur Entwicklung einer Region als „Wissensregion“. Akademie für Raumentwicklung in der Leibniz-Gemeinschaft.
- Bähr U., Biemann J., Lietzau J., Hentschel P. (2020):  
Coworking im ländlichen Raum. Menschen, Modelle, Trends. CoWorkLand. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)
- Bauer W., Jurecic M., Rief S., Stolze D. (2017):  
Office Analytics. Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer typbasierten Arbeitswelt. Fraunhofer Verlag
- Bertelsmann Stiftung (2020):  
Megatrend-Report #02: Die Corona-Transformation. Wie die Pandemie die Globalisierung bremst und die Digitalisierung beschleunigt. Bertelsmann Verlag.
- Bitkom (2021):  
Corona treibt Digitalisierung voran – aber nicht alle Unternehmen können mithalten. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Corona-treibt-Digitalisierung-voran-aber-nicht-alle-Unternehmen-koennen-mithalten> (letzter Zugriff 08.11.2021)
- Bockstahler M., Jurecic M., Rief S. (2020):  
Homeoffice Experience. Eine empirische Untersuchung aus Nutzersicht während der Corona-Pandemie. Fraunhofer Verlag
- Borkmann V., Klein S., Lambertus J. (2016):  
Futurehotel Building 2052. Visionen und Lösungen für das Hotelgebäude der Zukunft. Studie aus dem Forschungsprojekt Futurehotel. Fraunhofer Verlag.
- Bundestagswahl 2021:  
Ergebnis (bundestagswahl-2021.de) (letzter Zugriff 01.11.2021)
- Cook, Diane; Das, Sajal Kumar (2004):  
Smart Environments. Technology, Protocols, and Applications. Herausgeber: Wiley-Interscience.
- Dienes K., Naujoks T., Rief S. (2021):  
Die zukünftige Rolle von Business Events im Kommunikationsmix von Organisationen. Future Meeting Space. Fraunhofer Verlag.
- Drees & Sommer SE (2020):  
Das Büro der Zukunft ist ein Treffpunkt (Pressemitteilung vom 03.08.2021), <https://www.dreeso.com/de/unternehmen/presse/presseinformationen/details/drees-sommer-umfrage-das-buero-der-zukunft-ist-ein-treffpunkt> (letzter Zugriff 11.11.2021)
- Drews, K.:  
"Zuhause am »Dritten Ort«: Beheimatungen an informellen Treffpunkten durch Kultur". Jahrbuch für Kulturpolitik 2019/20: Thema: Kultur. Macht. Heimaten. Heimat als kulturpolitische Herausforderung, edited by Norbert Sievers, Ulrike Blumenreich, Sabine Dengel and Christine Wingert, Bielefeld: transcript Verlag, 2020, pp. 353-360. <https://doi.org/10.14361/9783839444917-049>

Falck, O., Gründler, K. Pfaffl, C., Wölfl, A. (2021):  
Die Bedeutung solo-selbständiger Wissensarbeit für den Innovationsstandort Deutschland. ifo Forschungsbericht Nr. 125. ifo Institut München.

Frodermann, Corinna; Grunau, Philipp; Haas, Georg-Christoph; Müller, Dana (2021):  
Homeoffice in Zeiten von Corona: Nutzung, Hindernisse und Zukunftswünsche, IAB-Kurzbericht, No. 05/2021, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/234218/1/kb2021-05.pdf>

Goosen, Z., Cilliers, E.J. (2020):  
Enhancing Social Sustainability Through the Planning of Third Places: A Theory-Based Framework. Social Indicators Research 150:835-866. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02350-7>

Hammermann, A., Voigtländer, M. (2020):  
Bürobeschäftigte in Deutschland. Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, Jg. 47. Institut der deutschen Wirtschaft Köln.

Heeg, S. (2008):  
Property-led development als neuer Ansatz in der Stadtentwicklung? Das Beispiel der South Boston Waterfront in Boston. In: Erdkunde, Vol. 62, No. 1, pp. 41-57.

J.C. Hoffmann,  
„Arbeit in Zeiten von Gesundheitskrisen- Veränderungen in der Corona Arbeitswelt und danach“ In: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, M. Meyer, Fehlzeiten-Report 2021. Betriebliche Prävention stärken- Lehren aus der Pandemie. Springer Verlag 2021. pp.27-42. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-63722-7.pdf>

Hüther M., Südekum J., Voigtländer M. (2019):  
Die Zukunft der Regionen in Deutschland. Zwischen Vielfalt und Gleichwertigkeit, IW-Studie, S. 19-35, Köln

Ifo Institut (2021):  
Homeoffice geht weiter zurück. Pressemitteilung 29. Juli 2021. <https://www.ifo.de/node/64427> (letzter Zugriff 08.11.21)

Jurecic M., Dienes K., Rief S. (2020):  
Teamarbeit und ihre Arbeitsumgebung. Erfolgsfaktoren für eine teamorientierte Arbeitswelt. Fraunhofer Verlag

KPMG-Studie (2020):  
Consumer Barometer 01/20. Fokusthema: Nachhaltigkeit. KPMG AG und IFH Köln.

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

L. M. A. Bettencourt,  
"Cities as Complex Systems" In: IPEA (Institut for Applied Economic Research), Modeling Complex Systems for Public Policies. 2015. pp. 217-236.

Moriset, B. (2013):  
Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00914075/document>

Schäffer I. (2018):  
Grüne Infrastruktur als Standortfaktor und als Potenzial für das Standortmarketing. Städte in Nordrhein-Westfalen im Vergleich. Dissertation, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn.

Skopp S., Linzmaier T., Neumann T. (2020):  
 Wie arbeiten wir zukünftig im Büro? Anforderungen an das Büro der Zukunft und wie sich Unternehmen bestmöglich darauf vorbereiten können. Das Büro der Zukunft | Deloitte Deutschland (letzter Zugriff 08.11.2021)

Statistisches Bundesamt (2021):  
 September 2021: Erwerbstätigkeit steigt um 0,1 % gegenüber dem Vormonat. [Online] (letzter Zugriff: 29.10.2021)  
[https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/_inhalt.html)

Staufen.AG (2021):  
 „Kollaboration – Erfolgsfaktor Zusammenarbeit“, Herausgeber: STAUFEN.AG Beratung. Akademie.Beteiligung

Stein Østbye, Mikko Moilanen, Hannu Tervo & Olle Westerlund (2018):  
 The creative class: do jobs follow people or do people follow jobs?, Regional Studies, 52:6, 745–755, DOI: 10.1080/00343404.2016.1254765

Stettes O., Voigtländer M. (2021):  
 Büroflächenabbau bleibt eine Ausnahme. IW-Kurzbericht 6/2021. Institut der deutschen Wirtschaft.

Ruess, P. (2020): Inhalte vor Image:  
 Warum Ihre Stadt keine Smart City werden sollte. Fraunhofer IAO Social Media.[Online]  
<https://blog.iao.fraunhofer.de/inhalte-vor-image-warum-ihre-stadt-keine-smart-city-werden-sollte/>

Ruess, P., Vrhovac, B., Yoga, K. (2021):  
 Zukunft der Innenstädte. Innovationspotenziale in der Entwicklung zukunftsfähiger Innenstadtkonzepte. Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit (Hrsg.). Potsdam-Babelsberg.

Wilts H., Fecke M. (2020):  
 ReUse und Secondhand in Deutschland. Einstellungen zum Thema Abfallvermeidung und Nachhaltigkeit. Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH

vbw Studie (2021): Constructing Our Future. Planen. Bauen. Leben. Arbeiten. Auszug aus dem Beitrag des Fraunhofer IAO.

## 6.2 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Grafische Darstellung des Kano-Modells nach Noriaki Kano	33
Abb. 2	Altersgruppen und Geschlechterverteilungen der Teilnehmer*innen (n = 1027)	35
Abb. 3	Haushaltsgröße und Studiengänge der Teilnehmer*innen (n = 1027)	35
Abb. 4	Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Für knapp 25 Prozent ist die räumliche Nähe zur Kreativszene und Bildungs-einrichtungen relevant.	41
Abb. 5	Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Jeder fünfte Teilnehmende befürwortet die Einführung von „Sustainable Points“	46
Abb. 6	Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Jeder vierte Teilnehmende befürwortet einen intensiveren Einsatz ihres Unternehmens für den Klimaschutz, trotz Einschränkungen im privaten Umfeld	46
Abb. 7	Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Lediglich 17 Prozent befürworten die Einführung eines limitierten Klimabudgets für Geschäftsreisen.	46
Abb. 8	Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: 25 Prozent würden einer Nutzung von Büroflächen z. B. Dach- und Fassadenflächen zur Lebensmittelproduktion zustimmen.	47
Abb. 9	Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Die Gestaltung von Arbeitsorten im Grünen trifft bei den Befragten auf große Zustimmung	47
Abb. 10	Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Jeder 4. Teilnehmende würde verpflichtende Treffen an Orten abseits des eigenen Unternehmensstandortes befürworten	51
Abb. 11	Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Jeder vierte Teilnehmende befürwortet die Bereitstellung von zentralen, extern nutzbaren Projekträumen.	51
Abb. 12	Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Das Angebot besonderer Dienstleistungen (z. B. Food Delivery Services) trifft bei den Befragten auf großes Interesse.	53
Abb. 13	Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Jede/r vierte Teilnehmer*in befürwortet die Bereitstellung von zentralen, extern nutzbaren Projekträumen.	55

Abb. 14	Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Die Einführung eines unternehmensübergreifenden Sharing-Netzwerks findet bei 21 Prozent der Befragten Zustimmung	56
Abb. 15	Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Die Nutzung von Wearable Devices lehnt jeder 5. Befragte grundsätzlich ab.	58
Abb. 16	Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Die Zuweisung eines passgenauen Arbeitsplatzes je nach Tagesaktivität lehnen 21 Prozent der Befragten ab	58
Abb. 17	Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: Jeder 4. Befragte würde eine Entscheidungshilfe per Smartphone befürworten	58
Abb. 18	Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: 22 Prozent würden die Bereitstellung eines „Working-in- the-City-Passes“ befürworten, um in öffentlichen Räumen arbeiten zu können ohne konsumieren zu müssen.	64
Abb. 19	Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: 20 Prozent würden es befürworten, wenn Eigentümer von Büroimmobilien dazu verpflichtet wären, in ein stand- ortbezogenes Versorgungsangebot zu investieren.	67
Abb. 20	Vereinfachte Ergebnisdarstellung der Kano-Befragung: 22 Prozent sind der Meinung, dass Unternehmen dazu verpflichtet wären Flächen für das Gemeinwohl zu gestalten	67

Hinweis:  
Alle grafischen Darstellungen sind in  
Eigenarbeit entstanden und unterliegen  
den Bildrechten des Fraunhofer IAOs

84 Katharina Dienes ist Teil des Teams „Workspace Innovation“ am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart. Im interdisziplinären Team begleitet sie Unternehmen bei der Umsetzung neuer Arbeits- und Bürokonzepte sowohl auf organisatorischer als auch raumgestalterischer Ebene. Ein besonderes Anliegen ist Frau Dienes die Gestaltung der Schnittstelle von Stadt – und Bürolandschaften.

Patrick Ruess ist Teil des Teams „Smart Urban Environments“ am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart. Als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektmanager blickt Herr Ruess mit der Perspektive der Transformations- und Systemforschung auf Veränderungsprozesse im urbanen Raum. An der Schnittstelle von Stadtentwicklung, Immobilie und Technologie begleitet er Kommunen, die Politik sowie Unternehmen bei der Erarbeitung von Transformationskonzepten und -strategien.

Dr. Stefan Rief verantwortet den Forschungsbereich Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung am Fraunhofer IAO. Seine Leidenschaft gilt aber auch dem Einfluss des organisatorischen und räumlichen Umfelds auf Leistungsfähigkeit, Motivation und Innovation. Seit bald zwei Dekaden begleitet er wissenschaftlich die Veränderungen in der Arbeitswelt, wobei ihn die Themen Coworking und Innovationslabore besonders faszinieren.

Euroboden  
Architekturkultur

Engel & Völkers Commercial  
Berlin