

Kunkel, Anna; Schöne, Lars Bernhard

**Working Paper**

## Büroarbeitswelten der Zukunft: Bedarfsanalyse für Arbeitgeber und -nehmer

IIWM-Paper, No. 8

**Provided in Cooperation with:**

Technische Hochschule Aschaffenburg, IIWM - Institut für Immobilienwirtschaft und -management

*Suggested Citation:* Kunkel, Anna; Schöne, Lars Bernhard (2022) : Büroarbeitswelten der Zukunft: Bedarfsanalyse für Arbeitgeber und -nehmer, IIWM-Paper, No. 8, Technische Hochschule Aschaffenburg, Institut für Immobilienwirtschaft und -management (IIWM), Aschaffenburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/260525>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# IIWM-Paper No. 8

Schriftenreihe des IIWM

Institut für Immobilienwirtschaft und -management

April 2022

***Anna Kunkel***  
***Lars Bernhard Schöne***

## Büroarbeitswelten der Zukunft

Bedarfsanalyse für Arbeitgeber und -nehmer



IIWM Institut für  
Immobilienwirtschaft  
und -management  
TH Aschaffenburg

ISSN (print) 2568-4140

ISSN (online) 2568-5872

[www.iiwm.de](http://www.iiwm.de)

Zitierempfehlung: **Kunkel, Anna; Schöne, Lars Bernhard** (2021): Büroarbeitswelten der Zukunft – Bedarfsanalyse für Arbeitgeber und -nehmer. In: IIWM (Hrsg.): IIWM-Paper No. 8, Aschaffenburg: IIWM Institut für Immobilienwirtschaft und -management, April 2022.

## Impressum

**ISSN (print) 2568-4140**  
**ISSN (online) 2568-5872**

Herausgeber:

IIWM Institut für Immobilienwirtschaft und -management  
Technische Hochschule Aschaffenburg

Vertreten durch die Institutsleitung:

Prof. Dr.-Ing. Lars Bernhard Schöne

Prof. Dr. Verena Rock MRICS

Würzburger Straße 45

63743 Aschaffenburg

Tel.: +49(0)6021-4206-745

Web: [www.iiwm.de](http://www.iiwm.de)

E-Mail: [institutsleitung@iiwm.de](mailto:institutsleitung@iiwm.de)

Redaktion:

Anna Kunkel

[LinkedIn](#) [Xing](#)

c/o IIWM Institut für Immobilienwirtschaft und -management

Technische Hochschule Aschaffenburg

Würzburger Straße 45

63743 Aschaffenburg

Bilder:

Soweit nicht anders gekennzeichnet von der Technischen Hochschule Aschaffenburg.

Kunkel, Schöne

Büroarbeitswelten der Zukunft – Bedarfsanalyse für Arbeitgeber und -nehmer

Future office concepts – needs analysis for employers and employees

Anna Kunkel

Lars Bernhard Schöne

### Zusammenfassung

Dieses Arbeitspapier beschäftigt sich mit den Herausforderungen, die Arbeitgeber und -nehmer an die Büroarbeitswelt der Zukunft haben. Die Corona-Pandemie hat bislang bestehende Strukturen und Prozesse grundlegend verändert. Der Großteil der Bürobeschäftigten arbeitete in weitaus größerem Umfang als zuvor im Homeoffice. Dieses Arbeitspapier beschäftigt sich mit den Veränderungen der Anforderungen, die auch durch technologische und soziale Faktoren bedingt sind. Im der Fachkräftegewinnung wird eine attraktive Bürofläche zunehmend zum Wettbewerbsvorteil im Wettbewerb um gut ausgebildete Mitarbeiter. Eine optimal gestaltete Bürofläche unterstützt darüber hinaus sowohl Kreativität und Interaktion der Mitarbeiter als auch konzentriertes, störungsfreies Arbeiten. Durch eine Arbeitnehmerumfrage mit 178 Teilnehmern und 13 Experteninterviews wurde empirisch untersucht, wie sich die Büroflächen in den nächsten 10 Jahren verändern werden.

### Summary

This working paper explores the challenges that employers and employees face in the office work environment of the future. The Corona pandemic has fundamentally changed existing structures and processes. The majority of office workers worked from home offices to a much greater extent than before. This working paper deals with the changes in requirements, which are also caused by technological and social factors. In the war for talents, an attractive office space is increasingly becoming a competitive advantage when competing for well-trained employees. An optimally designed office space also supports creativity and interaction among employees as well as concentrated, undisturbed work. An employee survey with 178 participants and 13 expert interviews was used to empirically investigate how office space will change over the next 10 years.

## Vorwort

Agiles Arbeiten, Co-Working, Desk-Sharing, Homeoffice, New Work und non-territoriale Konzepte gehören zu den viel und seit langer Zeit diskutierten Megatrends im Büro. Erst die erzwungene Veränderung durch die Corona-Pandemie zum Ende des ersten Quartals 2020 und die folgende weitestgehend disruptive Innovationsbewegung zu alternativen und insbesondere digitalen Arbeitslösungen hat die Branche wirklich aufgeweckt.

Wird es nicht endlich Zeit eine neue Arbeitswelt zu forcieren? Ein viel diskutiertes ‚New Work‘ - konzeptionell von Frithjof Bergmann begründet - gilt als Idee des neuen Arbeitens. Dieses ermöglicht den Menschen, der Arbeit nachzugehen, die sie zunächst einmal aus tiefster Überzeugung machen wollen. Mit New Work gehen Veränderungen in der Haltung zur Arbeit, den Arbeitsweisen, der gesamten oder temporär gebildeten Organisation oder Teilen davon, Arbeitsmittel, Führungsverhalten und nicht zuletzt der Wunsch nach einer Veränderung der Unternehmenskultur einher. Es wird das Bild von Menschen geprägt, die gerne arbeiten, mit Freude ihre Stärken einsetzen und mit Leidenschaft mit anderen etwas Sinnvolles schaffen wollen. Auch ist New Work eng mit der Agilität verknüpft. Agile Teams organisieren sich selbst. Die Führung in diesem Kontext ist darauf ausgerichtet, die Zusammenarbeit und Selbstverwaltung der Teammitglieder zu unterstützen und Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Das Ziel dieser Vorgehensweise ist, kreative Problemlösungen im Team zu fördern.

Warum tun wir Deutschen uns so schwer, diese Megatrends mit der Vielzahl vorgenannter Lösungen zum Wohle unserer ArbeitnehmerInnen sowie der Umwelt aktiv oder sogar pro-aktiv mitzugestalten? Um diesen zentralen Fragen nachzugehen, haben wir uns mit diesem Arbeitspapier dem Bedarf der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Bürosegment gewidmet.

Diese Analyse ist die Grundlage zur Ableitung neuer Konzepte, um eine optimal gestaltete Bürofläche zu entwickeln, die sowohl Kreativität und Interaktion der Mitarbeiter als auch ein konzentriertes, störungsfreies Arbeiten zulässt.

Besonderer Dank gilt Herrn Dr. Roman Wagner, Gründer und Geschäftsführer der W+P workspace consulting GmbH, der durch seinen fachlichen Input wesentlich zum Gelingen dieser Studie beigetragen hat.

Aschaffenburg, im April 2022

Anna Kunkel

Lars Bernhard Schöne

# Inhalt

<b>Abkürzungen</b>	<b>VI</b>
<b>Abbildungen</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2 Herausforderungen im Zusammenhang mit den Arbeitswelten</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Homeoffice vor der Corona-Pandemie</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Einfluss der Corona-Pandemie auf die Büroarbeit</b>	<b>5</b>
<b>2.3 Allgemeine Megatrends</b>	<b>6</b>
2.3.1 Globale Megatrends	7
2.3.2 Soziale Megatrends	8
2.3.3 Megatrends im Büro	9
<b>3 Anforderungen an das Büro der Zukunft</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Arbeitnehmerbefragung</b>	<b>11</b>
<b>3.2 Interviews mit Führungskräften und Experten</b>	<b>12</b>
<b>4 Auswirkungen auf das Büro der Zukunft</b>	<b>12</b>
4.1.1 Arbeitsweisen der Zukunft	12
4.1.2 Personalführung	17
4.1.3 Wohlbefinden der Arbeitnehmer	18
<b>4.2 Büroplanung</b>	<b>21</b>
4.2.1 Flächenbedarf	21
4.2.2 Auswirkungen auf die Büroplanung	22
4.2.3 Sonstige Faktoren	26
<b>4.3 Technologie</b>	<b>26</b>
4.3.1 Hard- und Software zur digitalen Zusammenarbeit	26
4.3.2 Medientechnik	27
4.3.3 Smarte Anwendungen und Gebäudetechnik	27
<b>5 Umsetzbarkeit der Ergebnisse</b>	<b>28</b>
<b>5.1 Hindernisse in der Umsetzung innovativer Arbeitswelten</b>	<b>28</b>
<b>5.2 Chancen innovativer Arbeitswelten</b>	<b>28</b>

<b>5.3</b>	<b>Disparität in der Umsetzung von verschiedenen Nutzern</b>	<b>29</b>
<b>6</b>	<b>Fazit</b>	<b>30</b>
<b>7</b>	<b>Anlagen</b>	<b>XXXII</b>
7.1	Interviewleitfaden	XXXIII
7.2	Ergebnisse der Arbeitnehmerumfrage	XXXIV
	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b>	<b>XLI</b>

## Abkürzungen

ABW	Activity based working
ASR	Technische Regeln für Arbeitsstätten (oft als „Arbeitsstättenrichtlinien“ bezeichnet)
B2B	Business-to-Business
BAuA	Bundesamt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
DSGVO	Datenschutz – Grundverordnung
ESG	Environmental Social Governance
IoT	Internet of Things
ISG	Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik
IW	Institut der Deutschen Wirtschaft
RFID	Radio-Frequency Identification (Kontaktloser Datenaustausch zwischen Transponder und Schreib-/ Lesegerät).
VoIP	Voice over IP (Telefonieren über das Internet).
WLAN	Wireless Local Area Network

## Abbildungen

Abbildung 1: Anteil von Unternehmen, deren Beschäftigte zumindest teilweise im Homeoffice arbeiten.	3
Abbildung 2: Anteil der Beschäftigten sowie die zugehörige Arbeitszeit im Homeoffice.	4
Abbildung 3: Tage im Homeoffice zurzeit und vor der Pandemie sowie Wunschtage nach der Pandemie.	6
Abbildung 4: Tage im Homeoffice zurzeit und vor der Pandemie sowie Wunschtage nach der Pandemie	13
Abbildung 5: Mögliche Anzahl an Tagen im Homeoffice nach der Pandemie	15
Abbildung 6: Diskrepanz zum Homeoffice aus Sicht der Arbeitgeber und -nehmer	16
Abbildung 7: Bevorzugtes Verhältnis von fest zugewiesenen Arbeitsplätzen, Desk Sharing und einer Mischung daraus nach Altersgruppen.	24
Abbildung 8: Teilnahmestatistik der Umfrage	XXXIV
Abbildung 9: Derzeitige Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice	XXXV
Abbildung 10: Möglichkeit zum Arbeiten im Homeoffice vor der Pandemie	XXXV
Abbildung 11: Tage im Homeoffice zurzeit und vor der Pandemie sowie Wunschtage nach der Pandemie	XXXVI
Abbildung 12: Kommunikation des Arbeitgebers, in welchem Umfang Homeoffice nach der Pandemie möglich sein wird	XXXVI
Abbildung 13: Mögliche Anzahl an Tagen im Homeoffice nach der Pandemie	XXXVII
Abbildung 14: Bewertung des Arbeitens im Homeoffice	XXXVII
Abbildung 15: Bürotyp des Arbeitgebers	XXXVIII
Abbildung 16: Bürotyp, in dem der Arbeitnehmer sich am wohlsten fühlt	XXXVIII
Abbildung 17: Verhältnis von fest zugewiesenen Arbeitsplätzen zu Desk Sharing	XXXIX
Abbildung 18: Bevorzugtes Verhältnis von fest zugewiesenen Arbeitsplätzen zu Desk Sharing	XXXIX
Abbildung 19: Zufriedenheit der Arbeitnehmer mit dem Büro des Arbeitgebers	XL





## 1 Einleitung

In Deutschland sind 15 Mio. der 42 Mio. Erwerbstätigen Bürobeschäftigte.<sup>1</sup> Durch die globale Corona-Pandemie<sup>2</sup> war es ab März 2020 nötig, dass möglichst viele Arbeitnehmer statt im Büro im Homeoffice arbeiteten, um sich selbst und andere vor einer Ansteckung zu schützen.<sup>3</sup> Während in einigen Unternehmen das Arbeiten im Homeoffice zumindest zeitweise vor der Pandemie schon möglich und auch entsprechende Hardware vorhanden war,<sup>4</sup> standen andere Unternehmen oder auch Behörden vor einer großen Herausforderung.<sup>5</sup> Teilweise war es das erste Mal, dass vom Homeoffice aus gearbeitet wurde.<sup>6</sup>

„Noch nie war der Arbeitsort so wichtig wie heute“.<sup>7</sup> Mit diesem Statement leiten Pfnür et. al. ihre Studie zu Homeoffice im Interessenskonflikt ein. Die wichtigste Erkenntnis aus der Pandemiezeit aus Sicht der Studie ist, dass sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch der Arbeitserfolg maßgeblich vom physischen Arbeitsplatz abhängen. Zudem verändert die Arbeit im Homeoffice die Arbeits- und Lebenswelten weit stärker als gedacht.<sup>8</sup> Pfnür et. al. haben erhoben, dass vor der Corona-Pandemie 20-30 % der Arbeitszeit der Befragten bereits im Homeoffice stattfand und damit deutlich mehr als wahrgenommen wurde, was sich mit einer hohen Dunkelziffer erklären lässt.<sup>9</sup> Obwohl gelegentliches Arbeiten von zuhause aus durchaus schon etabliert war, haben die wenigsten Beschäftigten den Großteil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice gearbeitet. Eine Erhebung von Statista hat ergeben, dass der Anteil der überwiegend oder vollständig im Homeoffice arbeitenden Beschäftigten im Jahr 2020 vor Ausbruch der Corona-Pandemie lediglich 4 % betrug.<sup>10</sup> Den Höchstwert erreichte der Anteil der überwiegend oder vollständig im Homeoffice arbeitenden Beschäftigten im April 2020 mit 27 %.<sup>11</sup> Während dieser Wert im November 2020 auf 14 % sank, betrug er im Januar 2021 24 % und lag damit 3 Prozentpunkte unter dem Wert vom April 2021. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit lagen keine aktuelleren Zahlen von Statista vor.<sup>12</sup> Gleichzeitig steigt der Anteil der teilweise oder vollständig gegen das Corona-Virus geimpften Menschen in Deutschland stetig an. Im Juli 2021 sind 57 % der Gesamtbevölkerung in Deutschland teilweise und 39 % vollständig geimpft.<sup>13</sup> Mit dem Impfschutz wird das Zusammentreffen in größeren Gruppen wieder einfacher möglich, sei es privat oder beruflich.<sup>14</sup> Ab dem 01. Juli entfällt zudem die staatlich angeordnete Homeoffice-Pflicht.<sup>15</sup> Trotz der Möglichkeit, auch weiterhin im Homeoffice zu arbeiten, wünschen sich viele Arbeitnehmer zumindest einen Teil ihrer Arbeitszeit in einem Büro aus zu verbringen.<sup>16</sup> CBRE begründet

---

<sup>1</sup> Vgl. Schattenberg (2020), S. 6 und 12.

<sup>2</sup> Vgl. Rki.de (2021).

<sup>3</sup> Vgl. Bundesregierung.de (2020).

<sup>4</sup> Vgl. Schattenberg (2020), S. 2-3.

<sup>5</sup> Vgl. Iwd.de (2020).

<sup>6</sup> Vgl. Iwd.de (2020).

<sup>7</sup> Vgl. Pfnür et. al. (2021), S. XI.

<sup>8</sup> Vgl. Pfnür et. al. (2021), S. XI.

<sup>9</sup> Vgl. Pfnür et. al. (2021), S. XI.

<sup>10</sup> Vgl. De.statista.com (2021a).

<sup>11</sup> Vgl. De.Statista.com (2021a).

<sup>12</sup> Vgl. De.Statista.com (2021a).

<sup>13</sup> Vgl. Impfdashboard.de (2021).

<sup>14</sup> Vgl. Bundesregierung.de (2021).

<sup>15</sup> Vgl. Bundesregierung.de (2021).

<sup>16</sup> Vgl. Pfnür et. al. (2021), S. XII.

diesen Wunsch folgendermaßen: „Denn die in der Pandemie gemachten Erfahrungen bestätigen, dass trotz aller Flexibilität des modernen Arbeitens, das physische Büro der Ort ist, an dem sich die Menschen treffen und austauschen wollen, um Projekte erfolgreich umzusetzen, voneinander zu lernen, Wissen auszutauschen, Innovationen voranzutreiben und den Alltag miteinander zu teilen.“<sup>17</sup> Darüber hinaus hat die Corona-Pandemie bereits vorhandene Trends auch beschleunigt oder verstärkt: JLL CIO Zimprich beschreibt die Corona-Krise als „Brennglas“.<sup>18</sup>

Zu den veränderten Anforderungen an das Büro zählen unterschiedliche Parameter, wie die Ergonomie, die Arbeitsgesundheit, die Balance zwischen konzentriertem Arbeiten und effektiver Kommunikation, sowie spezifische Anforderungen des Tätigkeitsfeldes. Zudem stehen den Nutzern zunehmend mehr Bürokonzepte zur Verfügung: Klassische Bürobauten mit Einzelbüros, Co-Working Spaces für Freelancer oder flexible Raumkonzepte.<sup>19</sup> Darüber hinaus haben die Digitalisierung sowie individuellere und flexiblere Arbeitsweisen dazu beigetragen, dass sich die Gestaltung von Büroflächen bereits verändert hat und dieser Wandel auch fortlaufend andauert.<sup>20</sup> Dieser Wandel machte bereits vor der Pandemie „die klassische Arbeitsplatzsituation weitgehend überflüssig.“<sup>21</sup> Becker prognostiziert: „Krisen sind auch in der Vergangenheit vielfach die Geburtshelfer für radikal Neues gewesen. Das könnte auch diesmal so sein.“<sup>22</sup>

Die leitende Forschungsfrage dieser Arbeit ist, welche Anforderungen an das Büro der Zukunft bestehen und welche Trends sich langfristig abzeichnen. Die Arbeit soll aufzeigen, welche konkreten Bedürfnisse Arbeitgeber und -nehmer haben. Hierfür wird ein Zeitraum von zehn Jahren betrachtet. Zudem wird unterschieden, welche Änderungen durch die Corona-Pandemie (mit) verursacht worden sind und welche Trends und Tendenzen auch unabhängig oder zumindest nicht ausschließlich durch die Pandemie bedingt bestehen.

Zunächst werden Herausforderungen im Zusammenhang mit Arbeitswelten skizziert. Im Anschluss werden die besonderen Umstände und Neuerungen durch die Pandemie auf die Büroarbeit beschrieben und mit dem Status Quo vor der Pandemie verglichen. Ferner werden Megatrends mit Bezug zu Büroarbeitswelten erläutert. Schließlich wird auf die besondere Bedeutung der ökologischen Aspekte von Büroimmobilien hingewiesen.

Die Bedürfnisse von Arbeitnehmern und -gebern heute und zukünftig werden durch Primäruntersuchungen abgebildet, um die Sekundärrecherche aus der Literatur zu ergänzen und aktuelle Tendenzen und Trends besser abzubilden. Hierfür werden Experteninterviews mit Geschäftsführern, Führungskräften, Personalern, Recruitern, Workplace Consultants sowie Experten für Büroplanung, agiles Arbeiten, Smart Buildings und Medientechnik geführt. Darüber hinaus werden die Bedürfnisse der Arbeitnehmer mit einer empirischen Umfrage erhoben. Ziel ist es, möglichst repräsentative Ergebnisse zu erzielen und damit auch abzubilden, ob die Bedürfnisse von Arbeitgebern und -nehmern unterschiedlicher Natur oder ähnlich sind.

---

<sup>17</sup> Vgl. CBRE (2021a), S. 3.

<sup>18</sup> Vgl. Zimprich (2020), S. 19.

<sup>19</sup> Vgl. Bielefeld (2018), S. 7.

<sup>20</sup> Vgl. Bielefeld (2018), S. 28.

<sup>21</sup> Vgl. Bielefeld (2018), S. 28.

<sup>22</sup> Vgl. Becker (2020), S. 13.

Kunkel, Schöne

Zur besseren Übersicht werden die Ergebnisse der Primärforschung erläutert und nach den Kategorien Arbeitsorganisation und Arbeitsweisen, Büroplanung und Technologie sortiert. Hier sollen wenn möglich auch Lösungswege für eine eventuelle Diskrepanz der Bedürfnisse von Arbeitnehmern und -gebern aufgezeigt werden.

Anschließend wird die Umsetzbarkeit der Ergebnisse untersucht. Hierbei werden die Hemmnisse, Chancen sowie Kosten und Nutzen der Umsetzung innovativer Arbeitswelten gegenübergestellt.

Die Untersuchungen beschränken sich auf Deutschland, da eine globale Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit nicht treffend dargestellt werden kann. Einige Kennzahlen oder Best Practice Beispiele werden jedoch mit anderen Ländern verglichen, da sich hier möglicherweise Trends oder Diskrepanzen feststellen lassen. Sofern nichts anderes angegeben ist, beziehen sich die dargelegten Ergebnisse und Erkenntnisse stets auf Deutschland.

## 2 Herausforderungen im Zusammenhang mit den Arbeitswelten

### 2.1 Homeoffice vor der Corona-Pandemie

Vor dem Ausbruch der Corona-Pandemie haben laut einer Untersuchung des ifo Instituts in 51 % der deutschen Unternehmen ein Teil der Beschäftigten regelmäßig im Homeoffice gearbeitet.<sup>23</sup> Hierbei spielt auch die Größe des Unternehmens eine Rolle: Während 74 % der Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern ihren Beschäftigten ermöglichte im Homeoffice zu arbeiten, waren es nur 50 % der Unternehmen mit 50 – 499 Mitarbeitern und 42 % der Unternehmen mit 49 Mitarbeitern oder weniger.<sup>24</sup>

#### Anteil von Unternehmen mit Homeoffice

(Arbeiteten Beschäftigte vor Ausbruch der Coronakrise bzw. arbeiten aktuell Beschäftigte im Unternehmen regelmäßig im Homeoffice?)

Beschäftigte im Homeoffice	regelmäßig vor Corona (in %)	aktuell (in %)
Alle Unternehmen	51	76
Nach Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeiter)		
1-49	42	63
50-499	50	79
> 500	74	97

Quelle: ifo-Umfrage 2020.

Abbildung 1: Anteil von Unternehmen, deren Beschäftigte zumindest teilweise im Homeoffice arbeiten.<sup>25</sup>

Im Durchschnitt haben vor der Pandemie 18 % der Beschäftigten im Homeoffice gearbeitet, wobei der durchschnittliche Anteil an der Arbeitszeit 33 % betrug. Allerdings gibt es einen deutlichen Unterschied zwischen den Wirtschaftssektoren. So können besonders im Dienstleistungsbereich viele Tätigkeiten von zuhause aus erledigt werden: 27 % der Beschäftigten haben 36 % ihrer Arbeitszeit von zuhause aus gearbeitet.

<sup>23</sup> Vgl. Demmelhuber et. al. (2020), S. 1.

<sup>24</sup> Vgl. Demmelhuber et. al. (2020), S. 2.

<sup>25</sup> Vgl. Demmelhuber et. al. (2020), S. 2.

Anteil der Belegschaft und Anteil der Arbeitszeit im Homeoffice (in %)

		Insgesamt	Nach Sektor		
			Dienstleistungen	Verarbeitendes Gewerbe	Handel
Anteil an der Belegschaft	vor Corona	18	27	8	8
	aktuell	42	57	24	24
Anteil an der Arbeitszeit	vor Corona	33	36	29	29
	aktuell	60	69	51	47

Anmerkung: Die Zahlen in dieser Tabelle beziehen sich auf Unternehmen, die sowohl vor der Coronakrise als auch aktuell Heimarbeit nutzen.

Quelle: ifo-Umfrage 2020.

Abbildung 2: Anteil der Beschäftigten sowie die zugehörige Arbeitszeit im Homeoffice. <sup>26</sup>

Eine Studie der Deutschen Bank hat ergeben, dass 13 % der Beschäftigten<sup>27</sup> vor der Pandemie zumindest gelegentlich im Homeoffice gearbeitet haben.<sup>28</sup> Pfnür et. al. kommen zu dem Ergebnis, dass vor der Pandemie 20 – 30 % der Arbeitszeit der Befragten<sup>29</sup> im Homeoffice gearbeitet wurde, das entspricht 1,3 Tagen pro Woche.<sup>30</sup> Unternehmen wissen um die Attraktivität des Homeoffice und werben auf StepStone im Jahr 2019 doppelt so oft mit dem Angebot als noch 2015. Trotzdem beträgt der Anteil der inserierten Stellen 2019 nur 4,43 %, was deutlich unter dem Anteil der Angestellten lag, die tatsächlich im Homeoffice gearbeitet haben.<sup>31</sup>

Zu den Unterschieden im Homeoffice Anteil nach der Unternehmensgröße und dem Sektor kommen auch Unterschiede in der Qualifikation der Arbeitnehmer. Je besser diese qualifiziert sind, desto höher ist der Homeoffice Anteil.<sup>32</sup> Ein deutlicher Unterschied lässt sich auch aus der Stellenbeschreibung der Arbeitnehmer erkennen: So arbeiten Vertriebler am häufigsten im Homeoffice, gefolgt von IT-Fachkräften, Unternehmensberatern und PR-Fachkräften.<sup>33</sup>

40 % der in der Umfrage befragten Arbeitnehmer konnten vor Corona im Homeoffice arbeiten, weitere 25 % in Ausnahmefällen. 35 % der Arbeitnehmer konnten vor der Pandemie jedoch nicht im Homeoffice arbeiten.<sup>34</sup> Im Durchschnitt haben 68 % der Befragten vor der Pandemie keinen Tag in der Woche im Homeoffice und damit fünf Tage die Woche im Büro gearbeitet. 13 % haben einen Tag im Homeoffice gearbeitet, 7 % zwei Tage, 6 % drei Tage, 1 % vier Tage und 3 % fünf Tage.<sup>35</sup>

## Deutschland im internationalen Vergleich

In anderen europäischen Ländern war das Arbeiten im Homeoffice vor der Corona-Pandemie verbreiteter als in Deutschland. So war in Finnland und den Niederlanden für 15 % der

<sup>26</sup> Vgl. Demmelhuber et. al. (2020), S. 2.

<sup>27</sup> Für die Studie wurden Erwerbstätige in Deutschland befragt.

<sup>28</sup> Vgl. Schattenberg (2020), S. 2.

<sup>29</sup> Für die Studie wurden Bürobeschäftigte in Deutschland befragt.

<sup>30</sup> Vgl. Pfnür et. al. (2020), S. 11-12.

<sup>31</sup> Vgl. Engels (2019) und Pfnür et. al. (2020), S. 11-12.

<sup>32</sup> Vgl. Rosenbach/ Börsch (2020).

<sup>33</sup> Vgl. Engels (2019).

<sup>34</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>35</sup> Vgl. Kunkel (2021).

Kunkel, Schöne

Arbeitnehmer das Arbeiten im Homeoffice der Normalfall, dreimal häufiger als in Deutschland. Eine Studie der europäischen Kommission hat ermittelt, dass der Homeoffice Anteil in Deutschland 2019 unter dem EU-27 Durchschnitt lag.<sup>36</sup>

Weltweit haben vor Corona 31 % der befragten Arbeitnehmer<sup>37</sup> zumindest teilweise im Homeoffice gearbeitet.<sup>38</sup>

### **Risiken durch das Arbeiten im Homeoffice**

Das Homeoffice birgt auch rechtliche Risiken für den Arbeitgeber. Zum einen darf auch im Homeoffice nicht gegen Höchstarbeitszeiten verstoßen werden, zum anderen müssen Arbeitgeber sicherstellen, dass die gesetzlich vorgeschriebenen Pausenzeiten eingehalten werden. Hier ist der Arbeitgeber in seiner Kontrolle jedoch eingeschränkt.<sup>39</sup>

Zudem müssen auch die Anforderungen an den Datenschutz eingehalten werden.<sup>40</sup>

### **2.2 Einfluss der Corona-Pandemie auf die Büroarbeit**

Accenture beschreibt die Pandemie als Katalysator, der Büronutzer dazu zwingt, die bislang gewohnte Art des Arbeitens zu überdenken.<sup>41</sup> Pfnür et. al. konstatieren, dass „die physische Organisation der Arbeit bei allen Bürobeschäftigten derart zentral in den Fokus gerückt [ist], wie es bislang nicht vorstellbar war.“<sup>42</sup>

### **Homeoffice während der Corona-Pandemie**

Weltweit arbeiteten im Jahr 2020 rund 70 % der befragten Arbeitnehmer<sup>43</sup> im digitalen und wissensbasierten Bereich im Homeoffice, während der Wert für traditionelle Bürotätigkeiten bei 51 % lag.<sup>44</sup> In physischen und sozialen Berufen lag der Wert bei 34 %.<sup>45</sup>

Eine Erhebung des ISG hat ergeben, dass 60 % der Befragten<sup>46</sup> eine permanente Tätigkeit von zuhause aus ablehnen. Die wichtigsten Gründe, die gegen eine permanente Tätigkeit im Homeoffice sprechen, sind die Wahrung des Kontakts mit den Kollegen und für jüngere Mitarbeiter auch die Chance, von erfahrenen Kollegen zu lernen.<sup>47</sup>

Die befragten Experten gaben mehrheitlich an, dass derzeit überwiegend im Homeoffice gearbeitet wird.<sup>48</sup> 78 % der befragten Arbeitnehmer können derzeit im Homeoffice arbeiten,

---

<sup>36</sup> Vgl. European Commission (2020), S. 4.

<sup>37</sup> Für die Studie wurden über 200.000 Teilnehmer in mehr als 190 Ländern befragt, die überwiegend in gewerblichen Branchen arbeiten.

<sup>38</sup> Vgl. Strack et. al. (2021).

<sup>39</sup> Vgl. Assets.kpmg.de (2020), S. 175.

<sup>40</sup> Vgl. Assets.kpmg.de (2020), S. 175.

<sup>41</sup> Vgl. Accenture (2020), S. 3.

<sup>42</sup> Vgl. Pfnür et. al. (2021), S. 3.

<sup>43</sup> Für die Studie wurden über 200.000 Teilnehmer in mehr als 190 Ländern befragt, die überwiegend in gewerblichen Branchen arbeiten.

<sup>44</sup> Vgl. Strack et. al. (2021), S. 5.

<sup>45</sup> Vgl. Strack et. al. (2021), S. 5.

<sup>46</sup> Für die Studie wurden 4.000 Büronutzer in Großbritannien, Spanien und Deutschland befragt, davon 1.000 in Deutschland. Die Befragten arbeiten in Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern.

<sup>47</sup> Vgl. Immobilienmanager.de (2021a) und Isgltd.com (2020).

<sup>48</sup> Vgl. Kunkel (2021).

somit können 22 % nicht im Homeoffice arbeiten.<sup>49</sup> Jedoch arbeiten nicht alle, die im Homeoffice arbeiten könnten, auch dort. Obwohl 22 % keine Möglichkeit zum Homeoffice haben, arbeiten 29 % der Befragten im Durchschnitt keinen Tag die Woche im Homeoffice. Die relative Mehrheit, 32 % der Befragten, arbeitet derzeit jeden Tag im Homeoffice.<sup>50</sup> Die folgende Grafik veranschaulicht den Homeoffice Anteil.

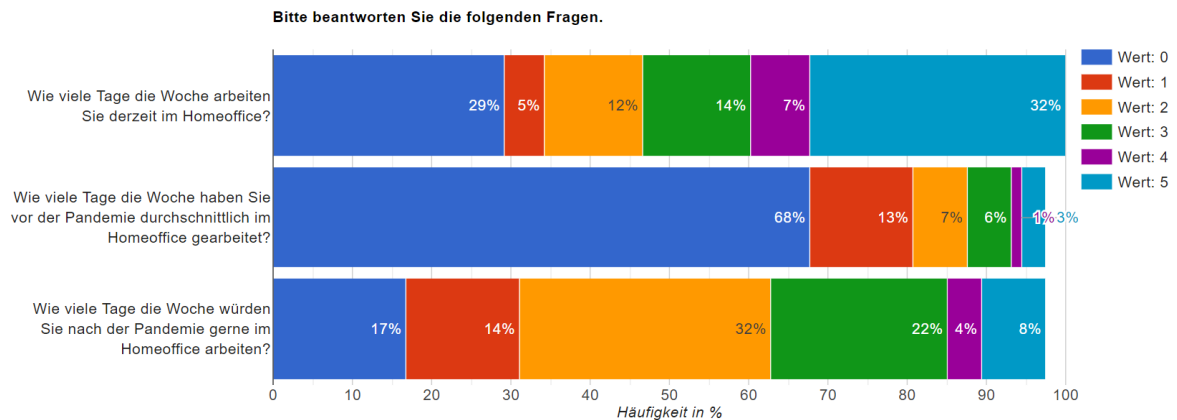


Abbildung 3: Tage im Homeoffice zurzeit und vor der Pandemie sowie Wunschtage nach der Pandemie.<sup>51</sup>

### Höhere Belastungen der Mitarbeiter während der Corona-Pandemie

Die veränderten Arbeitsbedingungen stellen für viele Arbeitnehmer ein psychisches Gesundheitsrisiko dar. In einer Fellowes Studie gaben 52 % der Befragten<sup>52</sup> an, während der Pandemie länger zu arbeiten. 32 % der Befragten finden es schwierig, Privatleben und Arbeit zu trennen.<sup>53</sup> Gleichzeitig berichteten 43 % von Angst- oder Stresszuständen, 43 % fühlten sich müde und energielos und 36 % gaben an, sich einsam oder isoliert zu fühlen.<sup>54</sup> Jedoch gaben auch 51 % der Befragten an, dass sie zuhause eher die Möglichkeit haben, eine Pause zu machen und sich zu bewegen.<sup>55</sup>

### 2.3 Allgemeine Megatrends

Im folgenden Kapitel werden Megatrends, die eine grundsätzliche Auswirkung auf das Büro der Zukunft haben, aufgezeigt und in die Entwicklung der letzten Jahre eingeordnet. Zudem wird beleuchtet, inwiefern diese Entwicklungen relevant für zukünftige Bürokonzepte sind. Ein Megatrend ist ein Trend, der die Lebens- oder Arbeitswelten der Menschen verändert.<sup>56</sup> Zudem stellt ein Megatrend eine langfristige Entwicklung oder ein Entwicklungsmuster dar

<sup>49</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>50</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>51</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>52</sup> Für die Studie wurden 7.000 Büroangestellte in Deutschland und sechs weiteren europäischen Ländern befragt.

<sup>53</sup> Vgl. Apps.fellowes.com (2021), S. 2.

<sup>54</sup> Vgl. Apps.fellowes.com (2021), S. 2.

<sup>55</sup> Vgl. Apps.fellowes.com (2021), S. 3.

<sup>56</sup> Vgl. Vornholz/ Schellenberger (2021), S. 1.

Kunkel, Schöne

und weist einen dynamischen, evolutionären Charakter auf.<sup>57</sup> Ein Megatrend erfordert politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Antworten.<sup>58</sup> Die nachfolgenden Trends sind relevant für das Verständnis der Anforderungen an das Büro der Zukunft, da soziale, wirtschaftliche und technische Entwicklungen Treiber für den Wandel von Bürokonzepten sind.<sup>59</sup>

### **2.3.1 Globale Megatrends Digitalisierung**

Der Begriff der Digitalisierung stand ursprünglich für das Umwandeln von analogen Werten in digitale Formate. Heute werden viele Medien jedoch direkt in digitaler Form erstellt, so dass das Umwandeln der analogen Werte häufig nicht mehr nötig ist und der Begriff heute weiter gefasst ist.<sup>60</sup> Oft ist mit dem Begriff der Digitalisierung jedoch auch die digitale Revolution, der digitale Wandel oder die digitale Transformation gemeint. Diese drei Begriffe beschreiben die durch die Digitalisierung ausgelösten Veränderungsprozesse in der Gesellschaft, wie zum Beispiel in Wirtschaft, Kultur, Bildung und Politik.<sup>61</sup> Der digitale Wandel stellt für Unternehmen eine große Herausforderung dar, da neue Geschäftsmodelle entstehen und Prozessoptimierungen zu Wertsteigerungen führen.<sup>62</sup> Für moderne Bürokonzepte ist die Digitalisierung relevant, da sie das Arbeiten hinsichtlich der Endgeräte, der Formen des Zusammenarbeitens und auch des Verständnisses von Arbeit tiefgreifend verändert hat.<sup>63</sup>

### **Entwicklung zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft**

Der größte Teil der deutschen Erwerbstätigen, rund 33,5 Millionen Menschen, waren im Jahr 2020 in den Dienstleistungsbereichen beschäftigt. Diesem Wert stehen 8,17 Millionen Erwerbstätige im produzierenden Gewerbe, 2,58 Millionen im Baugewerbe und 0,58 Millionen in Land- und Forstwirtschaft und Fischerei gegenüber.<sup>64</sup> Dieser Strukturwandel wird in der volkswirtschaftlichen Theorie als Drei-Sektoren-Hypothese beschrieben. So entwickelt sich der Schwerpunkt der Gesamtwirtschaft stetig vom Landwirtschaftssektor (primärer Sektor) über den Industriesektor (sekundärer Sektor) hin zum Dienstleistungssektor (tertiärer Sektor).<sup>65</sup>

### **Globalisierung und Internationalisierung**

Die Globalisierung beschreibt eine weltweit zunehmende Verflechtung verschiedener Lebensbereiche, wie der Ökonomie, Kultur, Wissen, Technologie und Politik.<sup>66</sup> Die Globalisierung gewinnt seit den 1970er Jahren zunehmend an Bedeutung und hat zu erheblichen Wohlstandsgewinnen geführt. Auf europäischer Ebene waren bereits im Jahr 2008 nur noch 37 der 100 größten Unternehmen in ihrem ursprünglichen Heimatland angesiedelt. Durch

---

<sup>57</sup> Vgl. Vornholz/ Schellenberger (2021), S. 3.

<sup>58</sup> Vgl. Ey.com (2020).

<sup>59</sup> Vgl. Klaffke et. al. (2019), S. 8.

<sup>60</sup> Vgl. Bigdata-insider.de (2019).

<sup>61</sup> Vgl. Bigdata-insider.de (2019).

<sup>62</sup> Vgl. Vornholz/ Schellenberger (2021), S. 1.

<sup>63</sup> Vgl. Hess (2020), S. 125.

<sup>64</sup> Vgl. De.statista.com (2021c).

<sup>65</sup> Vgl. Vornholz/ Schellenberger (2021), S. 9.

<sup>66</sup> Vgl. Vornholz/ Schellenberger (2021), S. 6.



technologische Entwicklungen ist jedes Produkt nun weltweit verfügbar. Das führt dazu, dass verschiedene Produktionsschritte durch Outsourcing weltweit verlagert werden. Arbeitsplätze, die eine geringere Qualifikation erfordern werden ins Ausland verlagert, während Arbeitsplätze die eine höhere Qualifikation erfordern in Deutschland geschaffen werden.<sup>67</sup> Deutschland exportiert zunehmend „wissensintensive Dienstleistungen.“ Durch die Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft müssen die Arbeitswelten der Zukunft die Arbeitnehmer bestmöglich unterstützen und veränderte Anforderungen berücksichtigen.<sup>68</sup> Insbesondere im kreativen Bereich kann von intensiveren projektwirtschaftlichen Strukturen profitiert werden.<sup>69</sup>

### **Individualisierung**

Die Individualisierung überschneidet sich teilweise mit anderen Trends, besonders der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Gleichzeitig werden alte Strukturen aufgebrochen und das Zusammenspiel von Arbeit, Freizeit, Bildung und Ruhestand individuell nach den Bedürfnissen des Arbeitnehmers gedacht. Damit einher geht auch das Bedürfnis nach mehr Remote Work und der Herausforderung, persönliche und berufliche Bereiche zu trennen.<sup>70</sup>

### **Nachhaltigkeit**

Der Oberbegriff der Nachhaltigkeit umfasst ökonomische, ökologische und soziale Aspekte. Ökologische Nachhaltigkeit rückt mit einer zunehmenden Umweltverschmutzung und Ressourcenknappheit zunehmend mehr in den Fokus der Gesellschaft. Der Fokus liegt zunehmend noch auf Umweltschutz und erneuerbaren Energien.<sup>71</sup> Für die Arbeitswelt von morgen ist die soziale Komponente besonders wichtig. Hier sind unter anderem die Beschäftigungssicherung und die Beschäftigungsfähigkeit zentral. Aspekte dieser Ziele sind Qualifikationen und Kompetenzen, Motivation und Identifikation sowie Gesundheit und Wohlbefinden.<sup>72</sup>

#### **2.3.2 Soziale Megatrends**

##### **Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Durch die Zunahme des Arbeitens im Homeoffice wird es einfacher, die Herausforderungen von Beruf und Familie besser miteinander zu vereinen. Die Bedürfnisse von Männern und Frauen unterscheiden sich hierbei. Eine Untersuchung von JLL hat ergeben, dass die männlichen Mitarbeiter sich im Schnitt ein bis zwei Tage mobiles Arbeiten in der Woche für die Zukunft wünschen. Die weiblichen Mitarbeiter wünschen sich zwei bis drei Tage. Gründe für diesen Unterschied wurden nicht in der Studie abgefragt.<sup>73</sup>

### **Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit**

---

<sup>67</sup> Vgl. Rump (2013), S. 14-15.

<sup>68</sup> Vgl. Rump (2013), S. 20.

<sup>69</sup> Vgl. Rump (2013), S. 16.

<sup>70</sup> Vgl. Ey.com (2020).

<sup>71</sup> Vgl. Rump (2013), S. 22.

<sup>72</sup> Vgl. Rump (2013), S. 23.

<sup>73</sup> Vgl. Thomeczek / Mallmann-Bansa (2021).

Kunkel, Schöne

Wie bereits im Trend der Individualisierung beschrieben, ist das Verschwimmen der Grenzen zwischen Beruf und Freizeit sowohl ein Trend als auch eine Herausforderung.<sup>74</sup> Bielefeld empfiehlt, aufgrund des Verschwimmens von Arbeit und Freizeit mehr interaktive Angebote im Büro zu schaffen.<sup>75</sup>

### **Fachkräftegewinnung**

Wie bereits beschrieben, übersteigt die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitnehmern immer öfter das Angebot. Im Jahr 2021 waren fast 600.000 gemeldete Stellen in Deutschland unbesetzt, im Jahr 2018 waren es fast 800.000 Stellen. In den letzten 10 Jahren waren es stets mehr 450.000 Stellen, die nicht besetzt waren.<sup>76</sup>

Die Unternehmenskultur bewerten 97 % der Fachkräfte und 98 % der Recruiter als wichtig, dazu zählen Gehalt, Arbeitszeiten und Zusatzleistungen. Zwei Drittel der Fach- und Führungskräfte gaben an, sich mit der Unternehmenskultur des Arbeitgebers identifizieren zu können.<sup>77</sup> Teil der Unternehmenskultur sind Arbeits- und Denkweisen im Team, bei denen Agilität eine immer größere Rolle spielt, sowie die Präsenzkultur.<sup>78</sup> KPMG prognostiziert, dass sich zum einen der Wettbewerb um digital-affine Mitarbeiter noch zusätzlich verschärfen wird. Gleichzeitig ist der Pool der potenziellen Bewerber räumlich erweitert.<sup>79</sup> 21 % der befragten Unternehmen sehen das „Talent Risk“ als größtes Risiko für das Unternehmenswachstum.<sup>80</sup> CBRE schätzte bereits im Jahr 2014 das Anziehen und Behalten der Top Talente als den wichtigsten Wettbewerbsvorteil im Jahr 2030 ein.<sup>81</sup>

### **2.3.3 Megatrends im Büro**

Zu den Megatrends im Büro, die es überdies zu berücksichtigen gilt, zählen: Agiles Arbeiten, Co-Working, Desk-Sharing, Homeoffice, New Work und non-territoriale Konzepte gehören auch zu den Megatrends im Büro.

### **Flexible Arbeitszeitmodelle**

Durch flexible Arbeitszeitmodelle können Arbeitnehmer zunehmend selbst entscheiden, wie, wann und wo sie arbeiten wollen. Insbesondere die Vertrauensarbeitszeit erfreut sich immer größerer Beliebtheit sowohl auf Arbeitgeber- als auch -nehmerseite. Ergebnisorientierung ersetzt zunehmend die Anwesenheitsorientierung. Festgeschriebene Arbeitszeiten werden seltener, ebenso wie die physische Anwesenheitspflicht.<sup>82</sup> Außerdem bieten Arbeitszeitkonten größere Flexibilität. So existieren z.B. Jahres- oder Lebensarbeitszeitkonten, sodass auf die Bedürfnisse von beiden Seiten besser eingegangen werden kann. Besonders gut qualifizierte Mitarbeiter schätzen und fordern die Möglichkeit, selbstorganisier-

---

<sup>74</sup> Vgl. Ey.com (2020).

<sup>75</sup> Vgl. Bielefeld (2018), S. 91.

<sup>76</sup> Vgl. De.Statista.com (2021d).

<sup>77</sup> Vgl. Stepstone.de (2021).

<sup>78</sup> Vgl. Stepstone.de (2021).

<sup>79</sup> Vgl. hub.kpmg.de (2020), S. 4.

<sup>80</sup> Vgl. hub.kpmg.de (2020), S. 8.

<sup>81</sup> Vgl. CBRE (2014), S. 4.

<sup>82</sup> Vgl. Rump (2013), S. 59-62.

ter zu arbeiten und so auch berufliche und private Verpflichtungen besser miteinander vereinigen zu können.<sup>83</sup> In einer Befragung von 12.000 Fach- und Führungskräften hat StepStone ermittelt, dass 75 % der Unternehmen flexible Arbeitszeiten anbieten.<sup>84</sup>

### **Homeoffice**

Dass Homeoffice immer häufiger ermöglicht wird, wird bereits an diversen anderen Stellen in dieser Arbeit vertieft behandelt, weswegen an dieser Stelle nur der Vollständigkeit halber erwähnt sein soll, dass das Angebot von Homeoffice einen der größten Megatrends im Büro darstellt.<sup>85</sup> Für Holger Matheis, Vorstandsmitglied bei BEOS, „gehört Homeoffice einfach zum guten Ton. Wenn man ein hohes Maß an Selbstverantwortung verlangt, sollte das doch selbstverständlich sein“.<sup>86</sup>

### **Papierloses Büro**

Ein weiterer Megatrend ist das papierlose Büro. Die Idee existiert bereits seit den 1980er Jahren, jedoch ist der Papierverbrauch zunächst angestiegen. In den letzten Jahren zeigt sich, dass zunehmend papierarmer gearbeitet wird, jedoch nicht papierlos.<sup>87</sup> Vorteile des papierlosen Büros sind die ständige Verfügbarkeit der Informationen, die Suchfunktionen der digitalen Geräte und das geringere Gewicht.<sup>88</sup> Zudem werden durch die Papierproduktion auch große Mengen CO<sub>2</sub> ausgestoßen. Greenpeace hat ermittelt, dass in Deutschland jährlich 23 Tonnen Papier verbraucht werden, das sind 242 Kilogramm pro Kopf. Gleichzeitig werden rund 20 % der CO<sub>2</sub> Emissionen durch Waldvernichtung verursacht.<sup>89</sup> Zur Verringerung der Umweltbelastung kann Altpapier eingesetzt werden. In Deutschland betrug die Altpapierquote für graphische Papiere 2014 51 % und lag damit weltweit auf dem ersten Platz. In den USA lag der Anteil bei 36 %, in Frankreich bei 64 %.<sup>90</sup> Die Nachteile eines papierlosen Büros sind die Abhängigkeit vom Internetzugang und der Akkukapazität des Gerätes. Beide Probleme lassen sich jedoch lösen mit guten Internetverbindungen und langen Akkulaufzeiten oder guten Lademöglichkeiten.<sup>91</sup> Ein weiterer Nachteil des papierlosen Büros ist die höhere Kreativität, die durch händisches Schreiben freigesetzt wird. Für Workshops oder Prozesse, die Kreativität erfordern, können jedoch weiterhin Karten und Stifte eingesetzt werden. Allerdings gibt es hier auch bereits Alternativen wie digitale Flipcharts. Vorteile dieser Geräte sind, dass ein Gefühl ähnlich wie bei einer Tafel entsteht und auch Bildbearbeitung wie das Zuschneiden oder Verschieben von Bildschirmausschnitten möglich ist. Ein weiterer Vorteil sind das digitale Speichern und Exportieren der Ergebnisse per Email, Drucker, USB-Stick, Bluetooth oder Wifi-Direct. Darüber hinaus verfügen viele Geräte bereits über einen Audioausgang, sodass auch Videos abgespielt werden können.<sup>92</sup>

---

<sup>83</sup> Vgl. Rump (2013), S. 62.

<sup>84</sup> Vgl. Engels (2019).

<sup>85</sup> Vgl. Pfnür et. al (2021), S. XI. ff.

<sup>86</sup> Vgl. Thomeczek/ Mallmann-Bansa (2021), S. 12.

<sup>87</sup> Vgl. Hess (2020), S. 17.

<sup>88</sup> Vgl. Hess (2020), S. 18.

<sup>89</sup> Vgl. Greenpeace.de (2021).

<sup>90</sup> Vgl. Vdp-online.de (2021).

<sup>91</sup> Vgl. Hess (2020), S. 18.

<sup>92</sup> Vgl. Samsung.com (2021).

## Standortunabhängige Mitarbeiter

KPMG prognostiziert, dass für Unternehmen der Pool an potenziellen Mitarbeitern künftig räumlich erweitert ist.<sup>93</sup> Neben dem Vorteil für die Arbeitgeber, dass sich die Auswahl an potenziellen Bewerbern vergrößert, nennt KPMG auch die Kostenersparnis für Büroflächen. Vorteile aus Arbeitnehmersicht sind die größere Auswahl an möglichen Arbeitgebern und die Zeit- und Kostenersparnis durch den wegfallenden Arbeitsweg. Allerdings bringt der größere Bewerberpool für Arbeitnehmer den Nachteil mit sich, dass sie mit mehr Bewerbern um dieselbe Stelle konkurrieren.<sup>94</sup> Dieses Modell hat zudem den Vorteil, dass die Umwelt durch den geringeren Verkehr weniger belastet wird.<sup>95</sup> Weltweit haben vor Corona 7 % der befragten Studienteilnehmer<sup>96</sup> komplett remote gearbeitet.<sup>97</sup> Zu beachten ist, dass dieser Wert nicht repräsentativ aufgrund der befragten Teilnehmer ist und die Anzahl der Teilnehmer je nach Land deutliche Unterschiede aufweist.<sup>98</sup> Zudem haben 71 % der Befragten eine Universitätsausbildung abgeschlossen.<sup>99</sup> Die Wünsche der Arbeitgeber sind jedoch überwiegend, dass der Mitarbeiter an zumindest einem der Unternehmensstandorte zumindest tageweise arbeitet.<sup>100</sup> So hat CBRE beispielsweise einen Mitarbeiter für ein Berliner Team eingestellt, der in Stuttgart wohnt und künftig vom Stuttgarter Büro aus arbeiten wird.<sup>101</sup>

## 3 Anforderungen an das Büro der Zukunft

Die Darstellung der Methode sowie Vorgehensweise sind in diesem Arbeitspapier stark gekürzt.<sup>102</sup> Das Ergebnis in Ziff. 4f. entsteht aus der vorausgegangenen Literaturliteraturauswertung sowie den in Ziff. 3.1 durchgeführten Arbeitnehmerbefragungen und den in Ziff. 3.2 geführten Interviews mit Arbeitgebern.

### 3.1 Arbeitnehmerbefragung

Bei der Arbeitnehmerumfrage handelt es sich um eine Onlinebefragung, die zwischen dem 07.06. und 21.06. durchgeführt wurde. Hierfür wurde das Umfrage-Tool LamaPoll verwendet. In der Studie wurden Arbeitnehmer angesprochen, die eine Tätigkeit im Büro ausüben.

Die gestellten Fragen sind auf jene Inhalte begrenzt, die die Literaturrecherche und Experteninterviews um die Sichtweisen der Arbeitnehmer ergänzen. Besonderer Fokus der Fragen lag auf dem Verhältnis zwischen Homeoffice und Büro sowie der Umsetzung und ihrer Einschätzung zum Desk Sharing.

An der Umfrage haben insgesamt 178 Personen teilgenommen. 157 Personen haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt und abgesendet. 56 % der Teilnehmer waren weiblich, 44 % männlich. 67 % der Befragten stammen aus der Altersgruppe 20-30 Jahre, was bei

---

<sup>93</sup> Vgl. Hub.kpmg.de (2020), S. 4.

<sup>94</sup> Vgl. Thomeczek/ Mallmann-Bansa (2021), S. 12.

<sup>95</sup> Vgl. Home.kpmg.de (2021).

<sup>96</sup> Für die Studie wurden über 200.000 Teilnehmer in mehr als 190 Ländern befragt, die überwiegend in gewerblichen Branchen arbeiten.

<sup>97</sup> Vgl. Strack et. al. (2021), S. 6.

<sup>98</sup> Vgl. Strack et. al. (2021), S. 1-2.

<sup>99</sup> Vgl. Strack et. al. (2021), S. 1.

<sup>100</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>101</sup> Vgl. Thomeczek/ Mallmann-Bansa (2021), S. 12.

<sup>102</sup> Für ausführliche Informationen vgl. Kunkel (2021) Bachelorarbeit, TH Aschaffenburg.

der Bewertung der Ergebnisse berücksichtigt werden muss. Als höchster bzw. höchster angestrebter Bildungsgrad wurde mit 37 % der Bachelor am häufigsten genannt. 43 % der Befragten sind derzeit Praktikanten, Werkstudenten, Auszubildende o.ä., was ebenfalls bei der Betrachtung der Ergebnisse berücksichtigt werden muss. 36 % der Befragten sind Angestellte, weitere 9 % leitende Angestellte und 9 % Manager oder Geschäftsführer.

### **3.2 Interviews mit Führungskräften und Experten**

Um die Bedürfnisse von Arbeitgebern und die Perspektive der Unternehmen abzubilden, wurden insgesamt 13 Experteninterviews durchgeführt. Bei den Experteninterviews handelt es sich um eine qualitative empirische Untersuchung, die im Zeitraum vom 15.04.2021 – 11.06.2021 durchgeführt wurde. Die Interviews wurden als leitfaden-gestützte Interviews geführt.<sup>103</sup> Um eine Vergleichbarkeit zwischen den Interviews zu ermöglichen, wurde ein Interviewleitfaden erstellt.

Die gestellten Fragen sind im Interviewleitfaden im Anhang **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** zu finden. Neben Geschäftsführern, Managing Director und Office Managern wurden Workplace Consultants, Experten für Büroplanung, Personalern und Arbeits- und Organisationspsychologen befragt. Die Experten wurden so gewählt, dass unterschiedliche Perspektiven in der Erhebung vertreten sind. Einige der Experten haben Führungsverantwortung, jedoch nicht alle. 6 von 13 Experten sind nicht direkt der Immobilienbranche zuzuordnen, sodass auch andere fachliche Hintergründe vertreten sind. Die übrigen sieben sind in unterschiedlichen Funktionen und Fachgebieten und unterschiedlichen Positionen der Wertschöpfungskette tätig.

## **4 Auswirkungen auf das Büro der Zukunft**

Im folgenden Abschnitt werden die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche, den Experteninterviews und der Arbeitnehmerumfrage in Bezug auf die Arbeitsorganisation und die Arbeitsweisen der Zukunft gegenübergestellt bzw. zusammengeführt.

### **4.1.1 Arbeitsweisen der Zukunft Bedürfnisse der Arbeitnehmer**

Aus den Experteninterviews und der Arbeitnehmerumfrage haben sich die Bedürfnisse der Arbeitnehmer deutlich abgezeichnet. Zentral ist der Wunsch nach einem Austausch mit den Kollegen und einer Rückkehr ins Büro, jedoch nicht in dem Umfang, wie sich die Situation vor der Pandemie darstellte. Die relative Mehrheit, 32 % der Befragten würden gerne zwei Tage die Woche im Homeoffice arbeiten. 22 % bevorzugen drei Tage, 14 % einen Tag. 17 % der Befragten würde gerne nicht mehr im Homeoffice, sondern fünf Tage die Woche im Büro arbeiten. Nur 12 % möchten entweder vier Tage (4%) oder fünf Tage (8%) im Homeoffice arbeiten.<sup>104</sup>

---

<sup>103</sup> Vgl. Kaiser (2014), S. 54f.

<sup>104</sup> Vgl. Kunkel (2021).

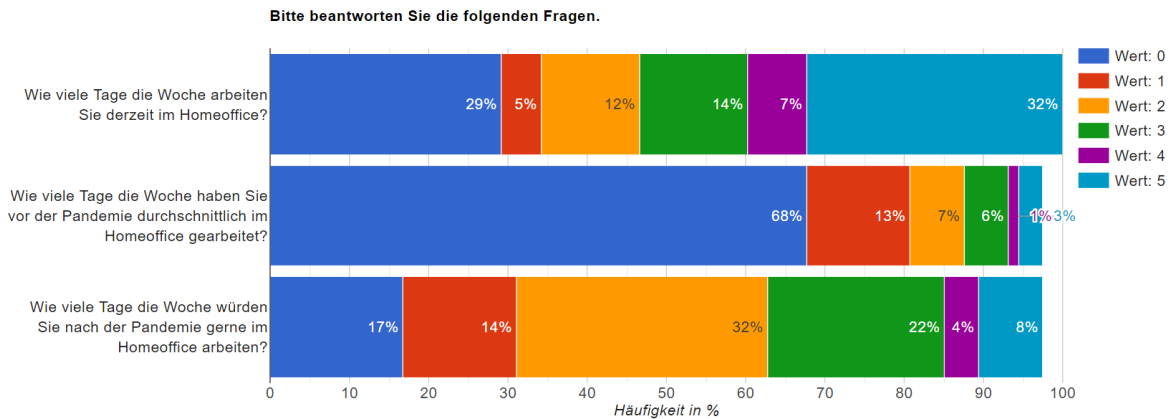


Abbildung 4: Tage im Homeoffice zurzeit und vor der Pandemie sowie Wunschtage nach der Pandemie<sup>105</sup>

Krolikowski konstatiert: „[...] man sehnt sich nach dem, was man nicht hat. Wären wir ab Montag fünf Tage im Büro, würden das die Leute auch nicht wollen. Es kommt der Gedanke auf: warum soll ich da hin gehen? [...] Das tolle ist nicht der Arbeitsplatz mit der Docking Station, sondern dass andere dazu kommen. Nach einer Woche Zusammenarbeit wollen die Mitarbeiter aber vielleicht wieder zwei Tage in Ruhe zuhause arbeiten.“ Haug antwortete: „Alle werden ungeduldig, die Rückkehr ins Büro wird sehnsüchtig erwartet.“<sup>106</sup> Pollard stellt fest: „Die Stimmung im Team ist gut, aber das Büro oder gemeinsame Aktivitäten würden sie noch mehr verbessern.“<sup>107</sup> Wagner beantwortete die Frage folgendermaßen: „Alle möchten unbedingt wieder ins Büro!“<sup>108</sup> In welchem Umfang Mitarbeiter und Arbeitgeber wieder im Büro arbeiten möchten, unterscheidet sich stark nach den befragten Personen, Unternehmen oder Tätigkeiten. So hat eine Studie von WeWork ergeben, dass 90 % der befragten Arbeitnehmer wieder mindestens einen Tag die Woche im Büro arbeiten möchten. Allerdings wollen nur 20 % der befragten Arbeitnehmer 5 Tage die Woche im Büro arbeiten.<sup>109</sup> Eine ISG-Umfrage hat ergeben, dass die befragten<sup>110</sup> Arbeitnehmer durchschnittlich 3,2 Tage die Woche im Büro arbeiten wollen.<sup>111</sup> Die in der Studie befragten Führungskräfte gaben eine präferierte Anwesenheit im Büro von 2,7 Tagen an.<sup>112</sup> Diejenigen Beschäftigten, die bereits vor der Pandemie im Homeoffice gearbeitet haben, wollen häufiger nach der Pandemie im Homeoffice arbeiten als diejenigen Beschäftigten, die in der Pandemie erstmals im Homeoffice gearbeitet haben.<sup>113</sup> Durch das Homeoffice fällt auch die durchschnittliche tägliche Pendelzeit von 45 Minuten weg.<sup>114</sup>

<sup>105</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>106</sup> Vgl. Anhang 7.1.

<sup>107</sup> Vgl. Anhang 7.1.

<sup>108</sup> Vgl. Anhang 7.1.

<sup>109</sup> Vgl. Wework.de (2020).

<sup>110</sup> Für die Studie wurden 4.000 Büronutzer in Großbritannien, Spanien und Deutschland befragt, davon 1.000 in Deutschland. Die Befragten arbeiten in Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern.

<sup>111</sup> Vgl. Immobilienmanager.de (2021a) und Isgltd.com (2020).

<sup>112</sup> Vgl. Immobilienmanager.de (2021a) und Isgltd.com (2020).

<sup>113</sup> Vgl. Schattenberg (2020).

<sup>114</sup> Vgl. Immobilienmanager.de (2021c).

Derzeit ist auch noch nicht abschließend definiert, inwieweit Arbeitnehmer im Homeoffice gesetzlich unfallversichert sind. Besonders Wege innerhalb der eigenen Wohnung sind nur dann versichert, wenn sie „in engem Zusammenhang mit beruflichen Aufgaben“ stehen.<sup>115</sup> So ist beispielsweise der Weg in die Küche oder zum WC nicht versichert.<sup>116</sup>

Die Anforderungen der Arbeitnehmer an das Büro sind, wie auch bereits von den Experten festgestellt, von dem Bedürfnis nach mehr Kollaborationsflächen geprägt.<sup>117</sup> 74 % der Arbeitnehmer aus der Gen Z wünschen sich mehr Möglichkeiten zur Kollaboration. Diesen Wunsch teilt auch die Gen X (66 %) und die Baby Boomer Generation (68 %).<sup>118</sup> Ein informeller Charakter des Büros wird besonders Nachwuchskräften gefordert.<sup>119</sup>

### **Bedürfnisse der Arbeitgeber**

In den Interviews wurde immer wieder der Wunsch genannt, den informellen Austausch der Mitarbeiter zu fördern, um Synergieeffekte zu nutzen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen näher zusammen zu bringen. Haug beschreibt einen geplanten Umbau: „Es wird Sitzecken und Stehtische geben, um sich zu treffen. Dabei soll der Austausch zwischen den Abteilungen gefördert werden. [...] Durch den Smalltalk entsteht ein Verständnis und Wir-Gefühl auch zwischen Mitarbeitern, die sonst wenig Berührungspunkte haben.“<sup>120</sup>

Krolikowski prognostiziert: „Auf jeden Fall werden wir Veränderungen sehen, aber das eine oder andere Unternehmen wird so weiter machen wie bisher. Grundsätzlich werden wir den Stand, den wir heute haben nicht mehr haben, sondern eben die hybride Arbeitswelt, das wird zum Standard werden. Wir werden viel mehr Mitarbeiter haben, die standortunabhängig sind. Ich kann theoretisch genauso Mitarbeiter einstellen, die in Spanien arbeiten. Solange die Deutsch sprechen und in Projekten agieren können ist es egal, wo die sitzen. Das hatten wir bisher nicht gehabt. Den Mut, virtuelle Mitarbeiter einzustellen, also vollständig virtuelle, hatten die wenigsten Unternehmen.“<sup>121</sup>

Zander spricht die Bedeutung der persönlichen Meetings an:

„Was wirklich verloren geht durch die fehlenden persönlichen Meetings ist der Teamzusammenhalt, der durch die informelle Ebene geprägt wird, das fehlt. Man kriegt auch weniger mit, was die anderen machen. Es gehen dadurch auch viele Informationen verloren, die alle schon glaub ich auch weiterbringen in der Firma, dass man mal so hört, was die anderen machen. Das spürt man glaube ich noch nicht, aber das wird, wenn das so weiter geht, schon ein Problem. [...] Viel kriegt man mit, indem man sich unterhält. Zum anderen sind echt immer mehr Termine im Kalender und der informelle Austausch, was ja auch wichtig ist anstelle von einem Artikel lesen mit jemandem quatschen, die Zeiten gehen einfach komplett verloren.“<sup>122</sup>

---

<sup>115</sup> Vgl. Dguv.de (2020).

<sup>116</sup> Vgl. Dguv.de (2020).

<sup>117</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>118</sup> Vgl. Accenture (2021).

<sup>119</sup> Vgl. Klaffke et. al. (2019), S. 7.

<sup>120</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>121</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>122</sup> Vgl. Kunkel (2021).

Kunkel, Schöne

67 % der Teilnehmer der Arbeitnehmerumfrage gaben an, dass ihr Arbeitgeber noch nicht kommuniziert hat, in welchem Umfang Homeoffice nach der Pandemie möglich sein wird.<sup>123</sup>

Falls ja: Welche mögliche Anzahl von Homeoffice Tagen wird es geben?

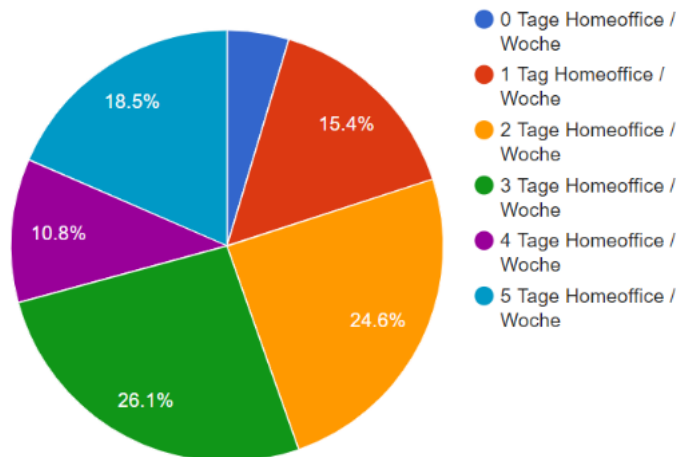


Abbildung 5: Mögliche Anzahl an Tagen im Homeoffice nach der Pandemie<sup>124</sup>

Laut einer Studie des BAuA wollen 67 % der befragten Unternehmen<sup>125</sup> nach der Pandemie auf das vorherige Ausmaß des Homeoffice zurückkehren.<sup>126</sup> 19 % der Unternehmen wollen Homeoffice in größerem Umfang ermöglichen, im Vergleich zu 54 % der Unternehmen mit 250 und mehr Mitarbeitern.<sup>127</sup> Die Gründe gegen eine Arbeit zuhause waren für 63 % der Unternehmen, dass die Art der Arbeit nicht das Homeoffice geeignet sei, 55 % gaben die erschwerte Zusammenarbeit als Grund an. 25 % gaben eine fehlende Produktivität der Mitarbeiter an.<sup>128</sup> Beweggründe für den Ausbau des Homeoffice nach der Pandemie waren für 73 % der Unternehmen die Flexibilität der Beschäftigten sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. 54 % gaben an, so als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Laut einer StepStone-Umfrage werden 67 % der Unternehmen auch nach der Pandemie die Möglichkeit zum Homeoffice anbieten.<sup>129</sup> StepStone nennt als Hauptgrund dieser Entscheidung, dass Arbeitgeber so ihre Attraktivität steigern können.<sup>130</sup> Der größte Teil der Arbeitnehmer, 86 %, wünschen sich ein hybrides Konzept für die Zeit nach Corona.<sup>131</sup>

Jedoch werden nach Corona nicht alle Arbeitgeber Homeoffice anbieten. Etwa ein Drittel wollte Stand 2020 nach der Pandemie kein Homeoffice anbieten oder hatte noch keine Entscheidung getroffen.<sup>132</sup>

<sup>123</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>124</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>125</sup> Für die Studie wurden 1.053 deutsche Unternehmen berücksichtigt, die angaben, grundsätzlich die Möglichkeit zum Homeoffice anbieten zu können.

<sup>126</sup> Vgl. Baua.de (2020), S. 2.

<sup>127</sup> Vgl. Baua.de (2020), S. 2.

<sup>128</sup> Vgl. Baua.de (2020), S. 2-3.

<sup>129</sup> Vgl. Stepstone.de (2020a).

<sup>130</sup> Vgl. Rottländer (2020).

<sup>131</sup> Vgl. Rottländer (2020).

<sup>132</sup> Vgl. Rottländer (2020).



Insgesamt sind die Wünsche der Arbeitgeber und -nehmer, die sich aus der Umfrage ergaben, sehr ähnlich. Die größte Differenz weist die Konstellation 0 Tage Homeoffice auf. Während 17 % der Arbeitnehmer gerne 0 Tage im Homeoffice arbeiten wollen, bieten laut der Umfrageergebnisse nur 5 % der Arbeitgeber diese Option an. Dies würde im Umkehrschluss bedeuten, dass 95 % der Unternehmen ihre Mitarbeiter zu einem Tag Homeoffice die Woche „zwingen“. Vermutlich ist dieser Wert jedoch nichtzutreffend, da die Umfrageteilnehmer die Option nicht auswählten. Möglicherweise war die Frage hier irreführend gestellt, sodass die Teilenehmer nicht wussten, was mit 0 Tagen Homeoffice gemeint war. Dies beeinflusst jedoch nicht zwingend die Ergebnisse der übrigen Tage. Jedoch gaben auch 26 % der Teilnehmer an, dass drei Tage Homeoffice möglich wären, jedoch nur 25 %, dass zwei Tage möglich sind. Es kann sein, dass einige Teilnehmer die Frage so verstanden haben, dass nach einem Durchschnittswert gefragt wurde.

Auch wenn die Ergebnisse somit nicht verlässlich sind, scheint es so, dass die Arbeitgeber sich in ähnlichem Umfang das Arbeiten wünschen, wie dies von ihren Arbeitgebern aus möglich sein wird.

	Mögliche Homeoffice-Tage der Arbeitgeber	Von den Arbeitnehmern gewünschte Homeoffice-Tage
0 Tage Homeoffice	5 %	17 %
1 Tag Homeoffice	15 %	14 %
2 Tage Homeoffice	25 %	32 %
3 Tage Homeoffice	26 %	22 %
4 Tage Homeoffice	11 %	4 %
5 Tage Homeoffice	18 %	8 %

Abbildung 6: Diskrepanz zum Homeoffice aus Sicht der Arbeitgeber und -nehmer<sup>133</sup>

### Sonstige Erkenntnisse aus der Literaturrecherche

Catella Research hat das Arbeiten der Zukunft im 4-Ebenen-Hybridmodell dargestellt. Die vier Ebenen umfassen das Büro, Coworking / Satellite Office, das Homeoffice und eine Verbindung der Arbeitsweisen. Laut der Untersuchung wird das Büro der primäre Arbeitsort bleiben, jedoch nur einer von verschiedenen möglichen Arbeitsorten sein.<sup>134</sup>

### Flexibilisierung der Arbeitszeiten

Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten ist eine Entwicklung, die sich schon vor Corona abgezeichnet hat. Laut einer StepStone-Umfrage wünscht sich jeder zweite Arbeitnehmer eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten.<sup>135</sup> Die Experten betonen ebenfalls die Wichtigkeit von flexiblen Arbeitszeiten für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, jedoch auch für die

<sup>133</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>134</sup> Vgl. Catella (2021a).

<sup>135</sup> Vgl. Stepstone.de (2020a).

Kunkel, Schöne

Attraktivität des Arbeitgebers. Flexible Arbeitszeiten drücken Wertschätzung aus und fördern die Zufriedenheit der Mitarbeiter.<sup>136</sup>

### **Standortunabhängige Mitarbeiter**

Künftig bieten möglicherweise mehr Unternehmen ihren Mitarbeitern an, standortunabhängig zu arbeiten. Das Angebot für dieses Modell ist jedoch noch selten und wird es nach Ansicht der Experten auch bleiben.<sup>137</sup> So möchten nur 4 % der Arbeitnehmer ausschließlich im Homeoffice arbeiten.<sup>138</sup>

#### **4.1.2 Personalführung**

Auch die Personalführung hat vor Corona bereits einem starken Wandel unterlegen. Durch flexible Arbeitszeit- und -platzgestaltung ergeben sich neue Herausforderungen. Die Experteninterviews haben ergeben, dass die Beziehung zur Führungskraft elementar für die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist.<sup>139</sup> Zufriedene Mitarbeiter wiederum arbeiten produktiver als unzufriedene.<sup>140</sup>

### **Bedürfnisse der Arbeitnehmer**

Durch die Corona Pandemie sind die in Kapitel 2.3 identifizierten Megatrends teilweise noch stärker in den Fokus der Arbeitgeber und -nehmer gerückt.<sup>141</sup> Sowohl die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als auch die Work-Life-Balance ist den Mitarbeitern sehr wichtig. Haug stellt über das Arbeiten im Homeoffice fest: „Es hat viele Vorteile: Freie Arbeitseinteilung, man spart sich den Weg und kann Beruf und Familie besser vereinbaren. Wenn man Kinder hat, ist das ein großer Vorteil.“<sup>142</sup> Waizenegger ist der Meinung, dass „konstruktive Führung sowie respektvoller Umgang und Wertschätzung“ wichtig sind.<sup>143</sup>

### **Bedürfnisse der Arbeitgeber**

Aus den Experteninterviews wurde deutlich, dass das Büro und das Arbeiten im Homeoffice auch aus Arbeitgebersicht Chancen, wie auch Risiken mit sich bringt. In den Aussagen der Experten wird auch deutlich, dass das Büro für sie wichtige Funktionen übernimmt, die das Homeoffice nur bedingt ersetzen kann. Auf die Frage, ob das Unternehmen auch nach der Pandemie noch im Homeoffice arbeiten wird, antwortet Pollard: „Das hat für mich auch etwas mit Kontrolle zu tun. Ich denke auch, dass man im Büro produktiver ist.“ Dennoch möchte er zwei Tage Homeoffice pro Woche ermöglichen.<sup>144</sup> Er wünscht sich: „Ich würde gerne mal Grillen oder eine gemeinsame Aktivität mit meinen Mitarbeitern machen. Das persönliche Feedback fehlt mir, ich will meine Mitarbeiter auch mal loben und persönlich in einem entspannten Rahmen mit ihnen das Jahr reflektieren.“<sup>145</sup> Saß sagt über das Arbeiten im Homeoffice: „Ich finde, es funktioniert gut. Wahrscheinlich funktioniert es vor Ort noch

---

<sup>136</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>137</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>138</sup> Vgl. Rottländer (2020).

<sup>139</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>140</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>141</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>142</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>143</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>144</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>145</sup> Vgl. Kunkel (2021).

ein bisschen besser. Man muss denke ich nicht jeden Tag vor Ort sein, aber alle paar Tage, ein bis zwei Mal die Woche wäre glaube ich ganz gut für den Teamspirit.“<sup>146</sup>

### **Sonstige Erkenntnisse aus der Literaturrecherche**

Zimmermann konstatiert: „In der Krise wurde deutlicher denn je, wie entscheidend es ist, motivierte und engagierte Mitarbeiter an Bord zu haben.“<sup>147</sup> Viele Führungskräfte machen sich Sorgen, dass die Verbindung zwischen den Mitarbeitern sich durch das Homeoffice verschlechtert und in der Folge die Zusammenarbeit ineffizienter wird.<sup>148</sup> Allerdings gaben 68 % der Befragten an, dass die Kommunikation mit den Mitarbeitern sich in der Krise verbessert hat.<sup>149</sup> Um in Zeiten von Corona die Unternehmenskultur aufrechtzuerhalten, haben 75 % der Befragten Vorgaben und Prozesse geändert.<sup>150</sup>

#### **4.1.3 Wohlbefinden der Arbeitnehmer**

##### **Weiche Faktoren des Wohlbefindens**

Die weichen Faktoren des Wohlbefindens sind jene Faktoren, die sich aus dem zwischenmenschlichen Umgang untereinander oder aus den Arbeitsanforderungen ergeben. Bielefeld nennt als Ursachen für gesundheitliche Probleme von Mitarbeitern einseitiges Arbeiten und fehlende Bewegung.<sup>151</sup> Zentrale Aspekte für die Mitarbeiterzufriedenheit sind betriebliche und zwischenmenschliche Rahmenbedingungen, wie offene und ehrliche Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen, vielfältige und verantwortungsvolle Aufgaben und ein gutes Gemeinschaftsgefühl im Team.<sup>152</sup> Für die Büroplanung empfiehlt Bielefeld, „frühzeitig ein Gespür für die nicht schriftlich fixierte Unternehmenskultur zu entwickeln und auch die Wünsche für die zukünftige Arbeitsumgebung mit in den Entwurf einfließen zu lassen.“<sup>153</sup> Haug antwortete auf die Frage, was im Homeoffice weniger gut funktioniert: „Ein großes Problem ist die Vereinsamung. Es fehlen Ansprache und der Austausch mit Kollegen. Wir hatten zwei Fälle von Burnout im Unternehmen, davon ist einer ganz sicher auf Corona zurückzuführen.“<sup>154</sup> Waizenegger stellt fest: „Alle „leiden“ in gewisser Weise unter der Situation. Insgesamt ist aber der Wunsch da, wieder zurückzukehren ins Büro und mehr zusammen machen, auch unser Sportprogramm.“<sup>155</sup> Aus den Interviews geht jedoch auch hervor, dass die am Homeoffice als negativ wahrgenommenen Begleiterscheinungen nicht unbedingt eine Folge des Homeoffice als solches sind. Vielmehr leiden die Mitarbeiter unter Einsamkeit, fehlendem Austausch oder auch unter den Folgen der Pandemie, wie der Kurzarbeit.<sup>156</sup> Papakostas äußert sich folgendermaßen: „Die Stimmung ist nicht gut, durch die aktuellen Einschränkungen im Einzelhandel. [...] Dadurch werden auch Kunden enttäuscht und das ist sehr frustrierend für jemanden, der motiviert ist. Viele haben auch Angst um

---

<sup>146</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>147</sup> Vgl. Rottländer (2020).

<sup>148</sup> Vgl. Hub.kpmg.de (2020), S. 8.

<sup>149</sup> Vgl. Hub.kpmg.de (2020), S. 8.

<sup>150</sup> Vgl. Hub.kpmg.de (2020), S. 8.

<sup>151</sup> Vgl. Bielefeld (2018), S. 10.

<sup>152</sup> Vgl. Bielefeld (2018), S. 12.

<sup>153</sup> Vgl. Bielefeld (2018), S. 12.

<sup>154</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>155</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>156</sup> Vgl. Kunkel (2021).

Kunkel, Schöne

ihren Job.“<sup>157</sup> Darüber hinaus wurden als Kritikpunkte am Homeoffice eine schlechte Internetverbindung oder nicht funktionierende Technik, insbesondere zu Beginn der Pandemie genannt.<sup>158</sup>

Ein weiterer Aspekt des Wohlbefindens ist psychische Belastung bei der Arbeit. Das Bundesamt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin empfiehlt:

„Je nach Art, Intensität und Dauer kann die psychische Belastung bei der Arbeit aber auch selbst gesundheitsbeeinträchtigende Folgen haben, zum Beispiel bei unzureichenden Tätigkeitsspielräumen, bei Missverhältnissen von Arbeitsmenge und -zeit, bei destruktivem Führungsverhalten oder bei überlangen Arbeitszeiten. Daher ist es erforderlich, in der Gefährdungsbeurteilung auch Gefährdungen durch die psychische Belastung selbst zu ermitteln und so weit als möglich zu minimieren.“<sup>159</sup>

Weitere soziale Risikofaktoren sind unter anderem unzureichende soziale Kontakte der Arbeit, mangelnde Unterstützung, schwere Konflikte am Arbeitsplatz, Mobbing und Diskriminierung, Pausenausfall, mangelnde Planbarkeit.<sup>160</sup> Stölten prognostiziert, dass Wellbeing eines der zentralen Themen der Zukunft im Kontext von modernen Arbeitswelten sein wird, wozu auch Kinderbetreuung und Barrierefreiheit zählen.<sup>161</sup> Künftig werden diese weichen Faktoren stärker im Immobilienmanagement der Unternehmen Berücksichtigung finden. Heute werden bürobezogene Kennzahlen oft noch in m<sup>2</sup> pro Mitarbeiter oder Arbeitsplatz, der Desk-Sharing Quote oder Kosteneinsparungen bzw. Kosten pro Mitarbeiter gemessen. In der Datenerhebung kann ein stärkerer Fokus auf den Menschen und die Funktionalität der Fläche gelegt werden, in dem z.B. die Workplace Experience oder die Möglichkeiten zur Zusammenarbeit durch die Mitarbeiter bewertet werden. Außerdem kann der Anteil der Fläche mit einem zuvor definierten Abstand zu natürlichem Tageslicht und der Anteil der technologisch gut ausgestatteten Meetingräume erhoben werden. Ferner können Mitarbeiter befragt werden, inwieweit das Büro die Werte und Kultur des Arbeitgebers widerspiegelt.<sup>162</sup> Um eine möglichst gute Workplace Experience zu erzielen, ist eine engere Zusammenarbeit zwischen der IT-Abteilung, der Personalabteilung und dem Immobilienmanagement vorteilhaft.<sup>163</sup>

Saß empfiehlt Unternehmen, die in der Fachkräftegewinnung attraktiv sein wollen:

„Vom Ort her einen Arbeitsplatz zu bieten, der gut zu erreichen ist. Einen modern gestalteten, schönen, ansprechenden Arbeitsplatz schaffen, wo man auch mittags eine schöne Zeit haben kann – mit Essensmöglichkeiten für den Lunch oder einem See in der Nähe. Außerdem modernes Mobiliar, Gemeinschaftsflächen, die den Austausch fördern, Flächen zur Erholung und zum Spaß.“<sup>164</sup>

---

<sup>157</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>158</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>159</sup> Baua.de (2021b), S. 5.

<sup>160</sup> Vgl. Baua.de (2021b), S. 6.

<sup>161</sup> Vgl. Stölten (2021).

<sup>162</sup> Vgl. CBRE (2020), S. 11.

<sup>163</sup> Vgl. CBRE (2020), S. 12.

<sup>164</sup> Vgl. Kunkel (2021).

## Harte Faktoren des Wohlbefindens

Die harten Faktoren des Wohlbefindens sind messbare Faktoren. Bielefeld nennt als das Wohlbefinden störende Faktoren Ergonomie, Gesundheitsschutz, Raumklima und Raumakustik.<sup>165</sup> Das Bundesamt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin führt diese Aspekte ebenfalls als Risikofaktoren für psychische Belastungen am Arbeitsplatz auf.<sup>166</sup> Zudem sind Frischluft, Wärme und Licht wichtig für die Behaglichkeit, die wiederum das Wohlbefinden direkt beeinflusst.<sup>167</sup> Insbesondere in Bezug auf das Klima ist zu beachten, dass eine Gleichschaltung der klimatisch optimierten Bedingungen meistens nicht förderlich ist und zu Unzufriedenheit führt. Bielefeld empfiehlt, dem Mitarbeiter zu ermöglichen, das Klima nach eigenen Bedingungen anzupassen. Jedoch sollte eine Temperatur von 22° nicht unterschritten werden.<sup>168</sup> Zudem ist eine über Lüftungsanlagen realisierte Klimatisierung oft eher kontraproduktiv, da sie zu Zugempfindungen führen kann. Eine Kühlung über Kühldecken oder Betonkernaktivierungen ist insbesondere in Neubauten sinnvoll. Besonders in Neubauten ist aufgrund des hohen Wärmedämmgrades und des Wärmeeintrags von Mitarbeitern und Geräten eher ein durchgehender Kühl- statt einem Heizbedarf vorhanden.<sup>169</sup> In den Interviews wurden Klima und Wärme jedoch nicht ein einziges Mal als mangelhaft im jeweiligen Büro bewertet, während die Mehrheit der Befragten die Akustik aus nicht optimal abgab.<sup>170</sup> Ergonomie wird durch die Experten als sehr wichtig empfunden.<sup>171</sup> Die besonders körperlich einseitigen Tätigkeiten an Bildschirmarbeitsplätzen können zu einer Überbeanspruchung der Augen, Kopfschmerzen, Verspannungen und Schmerzen im Schulter-Nacken-Bereich und Verschießerscheinungen in Unterarmen und Händen sowie ungesunder Belastung der Wirbelsäule führen.<sup>172</sup> Zur Zufriedenheit der Mitarbeiter tragen auch gestalterische Aspekte bei: Möblierung, Materialien, Oberflächen, Farben, Raum- und Sichtbeziehungen. Allerdings kann Zufriedenheit nicht alleine durch bauliche Maßnahmen hergestellt werden, sondern lediglich dazu beitragen.<sup>173</sup>

Die Ergonomie ist zudem eine besondere Herausforderung im Homeoffice. Einer Fellowes Studie zufolge leiden 52 % der Befragten<sup>174</sup> im Homeoffice verstärkt unter Schmerzen und Verspannungen im Vergleich zum Büro.<sup>175</sup> 41 % der Befragten haben schon einmal unter überanstrengten Augen gelitten.<sup>176</sup>

Die Zufriedenheit im Homeoffice hängt zudem auch davon ab, ob es einen separaten Arbeitsbereich gibt. Wenn in einem eigentlich dem Wohnen, Schlafen oder Essen zugewiesenen Bereich statt einem separaten Zimmer gearbeitet wird, sowohl Zufriedenheit als auch

---

<sup>165</sup> Vgl. Bielefeld (2018), S. 10.

<sup>166</sup> Vgl. Baua.de (2021b), S. 6.

<sup>167</sup> Vgl. Bielefeld (2018), S. 12.

<sup>168</sup> Vgl. Bielefeld (2018), S. 13.

<sup>169</sup> Vgl. Bielefeld (2018), S. 14.

<sup>170</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>171</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>172</sup> Vgl. Bielefeld (2018), S. 10.

<sup>173</sup> Vgl. Bielefeld (2018), S. 12.

<sup>174</sup> Für die Studie wurden 7.000 Büroangestellte in Deutschland und sechs weiteren europäischen Ländern befragt.

<sup>175</sup> Vgl. Apps.fellowes.com (2021), S. 2.

<sup>176</sup> Vgl. Apps.fellowes.com (2021), S. 2.

Kunkel, Schöne

Produktivität geringer.<sup>177</sup> Je mehr Zimmer die Wohnung aufweist, desto höher wurden Zufriedenheit und Produktivität bewertet.<sup>178</sup>

## 4.2 Büroplanung

### 4.2.1 Flächenbedarf

Den sich aus den veränderten Voraussetzungen resultierenden veränderten Flächenbedarf zu ermitteln, ist aus mehreren Gründen schwierig und wenig aussagekräftig.<sup>179</sup> Zum einen haben die Experteninterviews und die Umfrage ergeben, dass die Unternehmen in vielen Fällen derzeit nicht genau wissen, in welchem Umfang die Mitarbeiter nach der Pandemie von zuhause aus arbeiten werden. Beispielsweise haben nur 33 % der Arbeitnehmer in der Umfrage angegeben, dass ihr Arbeitgeber ihnen bereits mitgeteilt hat, in welchem Umfang Homeoffice nach der Pandemie möglich sein wird. Die Experten gaben unterschiedliche Prognosen für mögliche Homeoffice Konstellationen der Zukunft ab, jedoch ist hieraus keine prozentuale Flächeneinsparung abzuleiten.<sup>180</sup> Zu dieser Einschätzung kommt auch eine Untersuchung von Catella.<sup>181</sup> Zum anderen sind zutreffende Prognosen schwierig zu treffen, selbst wenn die Unternehmen in etwa wissen, in welchem Umfang zukünftig im Homeoffice gearbeitet werden wird, da keinen repräsentativen Erhebungen vorliegen und die Ergebnisse einzelner Erhebungen voneinander abweichen.<sup>182</sup> Einer Erhebung von KPMG zufolge gaben 69 % der befragten deutschen CEOs an, die Büroflächen verkleinern zu wollen. Das IW hat ermittelt, dass von 1.200 befragten deutschen Unternehmen 6,4 % die Büroflächen in den nächsten 12 Monaten verkleinern wollen.<sup>183</sup> 9,4 % der großen Unternehmen ab 250 Mitarbeitern wollen ihre Flächen reduzieren.<sup>184</sup> Am ehesten wollen unternehmensnahe Dienstleister ihre Flächen reduzieren.<sup>185</sup> Es wurden darüber hinaus auch keine Daten dazu erhoben, in welchem Umfang die Fläche reduziert werden soll.<sup>186</sup> Zusätzlich zu den bereits genannten Aspekten sind auch die langen Laufzeiten der Büroflächenmietverträge zu beachten. Die durchschnittliche Laufzeit für Büromietverträge beträgt 4,5 Jahre flächenungewichtet (Stand 2017).<sup>187</sup>

CBRE hat für das Q4 2020 weiterhin eine hohe Nachfrage der Büronutzer nach erstklassigen Flächen in den Top-5-Standorten feststellen können. Außerdem war in diesen Städten weiterhin ein Mietpreiswachstum gemessen worden, auch wenn dieses im Jahresverlauf 2020 kontinuierlich abnahm.<sup>188</sup> Dennoch bleiben laut CBRE „Aus Investorensicht [...] Büroimmobilien das Maß der Dinge, auch in Zeiten von vermehrtem Homeoffice und Remote Working.“<sup>189</sup> Außerdem konstatiert CBRE: „Trotz der durch die Pandemie beschleunigte Dezentralisierung und Flexibilisierung der Arbeitsplatzstrategien präferieren die Investoren

---

<sup>177</sup> Vgl. Pfnür et. al (2021), S. 78ff.

<sup>178</sup> Vgl. Pfnür et. al (2021), S. 73f.

<sup>179</sup> Vgl. Iwkoeln.de (2021).

<sup>180</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>181</sup> Vgl. Catella (2021a).

<sup>182</sup> Vgl. Iwkoeln.de (2021).

<sup>183</sup> Vgl. Immobilienmanager.de (2021a) und Iwkoeln.de (2021).

<sup>184</sup> Vgl. Iwkoeln.de (2021).

<sup>185</sup> Vgl. Iwkoeln.de (2021).

<sup>186</sup> Vgl. Hub.kpmg.de (2020), S. 1.

<sup>187</sup> Vgl. Blog.bulwiengesa.de (2017).

<sup>188</sup> Vgl. CBRE (2021b), S. 4.

<sup>189</sup> Vgl. CBRE (2021b), S. 4.

weiterhin die Assetklasse Büro, gefolgt von Wohnen und Logistik.“<sup>190</sup> Eine Studie von Warburg-HIH Invest hat erhoben, dass es europaweit einen nur leichten Anstieg der Leerstandsdaten gab.<sup>191</sup> Bulwiengesa kommt ebenfalls zu diesem Ergebnis.<sup>192</sup> Die genannten Studien treffen jedoch keine Prognose über den künftigen Flächenbedarf der Büronutzer.<sup>193</sup>

Oostrom ist der ebenfalls Ansicht, dass selbst wenn in Zukunft zwei Tage von zuhause aus gearbeitet werden wird, dies nicht bedeutet, dass auch 40 % weniger Fläche benötigt wird.<sup>194</sup> Die befragten Experten und Arbeitnehmer gaben mehrheitlich an, nach Corona in größerem Umfang als vor der Pandemie im Homeoffice zu arbeiten.<sup>195</sup> Einige konnten keine konkreten Prognosen nennen, jedoch wurden häufig zwei bis drei Tage Homeoffice genannt. Nur zwei der Experten gaben an, nach Corona nicht mehr im Homeoffice zu arbeiten, was jedoch aus der Tätigkeit resultiert und nicht aus einer Weigerung des Arbeitgebers das Homeoffice nicht mehr zu ermöglichen, obwohl die Arbeit auch von zuhause aus verrichtet werden kann.<sup>196</sup> Die Umfrageteilnehmer gaben ebenfalls zu 95 % an, dass mindestens ein Tag in der Woche im Homeoffice gearbeitet werden kann.<sup>197</sup>

Für Büromieter hat es einen hohen Stellenwert, bei Bedarf Flächen vergrößern oder verkleinern zu können.<sup>198</sup> Schattenberg geht davon aus, dass die Flexibilität der Büroimmobilien noch wichtiger werden wird. Besonders vor dem Hintergrund der Digitalisierung entsteht mittelfristig weiterhin Veränderungsdynamik in den Arbeitsaufgaben.<sup>199</sup>

#### 4.2.2 Auswirkungen auf die Büroplanung

Haug prognostiziert: „Flexible Konzepte werden sich durchsetzen. Die Geschäftsführung vielleicht außen vor, die wird weiter ihr Einzelbüro haben. Gerade junge Mitarbeiter fordern das flexible Arbeiten auch. Die Datentransfermöglichkeiten machen diese Art des Arbeitens möglich, die Digitalisierung verändert viel.“<sup>200</sup> Aus den Interviews zeichnet sich auch ab, dass es nicht das eine allgemeingültige Arbeitsplatzkonzept der Zukunft gibt. Darüber hinaus sind auch diese Konzepte im Wandel, sodass es nie ein finales oder endgültiges Konzept geben wird.<sup>201</sup> Poseiner glaubt: „Es wird nach der Pandemie nicht mehr so sein wie vor der Pandemie, und nach der Pandemie wird nicht die zukünftige Arbeitswelt sein. Ich glaube, dass ein bis zwei Jahre nach Ende der Pandemie wieder neue Arbeitswelten entstehen.“<sup>202</sup> Wagner sieht jedoch einen Trend: „Je flexibler, desto besser. Je weniger Wände, desto besser. Alles was offen gestaltet ist mit Raum-in-Raum-Systemen, möglichst wenig festen Wänden halte ich für den Typen, der sich am stärksten durchsetzen wird. Das auch losgelöst vom Fassadenraster, das ist die Chance, dass wir den Innenraum stärker vom

---

<sup>190</sup> Vgl. CBRE (2021c), S. 2.

<sup>191</sup> Vgl. Immobilienmanager.de (2021a) und Hih.de (2021), S. 19.

<sup>192</sup> Vgl. Blog.bulwiengesa.de (2021).

<sup>193</sup> Vgl. CBRE (2021b), CBRE (2021c), Immobilienmanager.de (2021a) und Hih.de (2021) sowie Blog.bulwiengesa.de (2021).

<sup>194</sup> Vgl. Oostrom (2020), S. 68.

<sup>195</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>196</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>197</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>198</sup> Vgl. Blog.bulwiengesa.de (2017).

<sup>199</sup> Vgl. Schattenberg (2020), S. 7.

<sup>200</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>201</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>202</sup> Vgl. Kunkel (2021).

Kunkel, Schöne

Achsraaster der Fassade loslösen können. Entsprechend auch wieder mehr tiefere Flächen, die 15 – 18 m gehen.“<sup>203</sup>

Der Immobilienmanager stellt fest, dass New Work nach Bürokonzepten verlangt, die kreative Prozesse unterstützen. Dazu zählen Zonen für Projektarbeit, Lounges für Brainstormings, Think-Tank oder Rückzugsräume für konzentrierte Einzelarbeit, Games-Rooms mit Tischkicker o.ä. und Erholungsflächen bis hin zu Fitness- und Wellnesseinrichtungen.<sup>204</sup> „Diese Konzepte fordern in der Regel hochwertige, innovative Bürogebäude mit flexiblen, modularen Grundrissen.“<sup>205</sup> Die Experten haben diese Faktoren ebenfalls häufig genannt.<sup>206</sup>

### **Akustik**

In den Interviews wurde die Akustik der Büros häufig kritisiert. Insgesamt wurde dieser Kritikpunkt mit acht Nennungen bei 13 befragten Experten am häufigsten als störend oder zumindest suboptimal aufgeführt.<sup>207</sup> Die Mehrheit der Experten arbeitet in Open Space Büros oder anderen offenen Konzepten.<sup>208</sup> Die Zunahme von offenen Bürokonzepten mit weniger Wänden erfordert einen noch stärkeren Fokus auf die Akustik.<sup>209</sup>

### **Desk Sharing**

Als neue Methode der Büroplanung findet Desk Sharing immer häufiger Anwendung in Unternehmen. Während dieses Konzept zunächst von Tech-Unternehmen aus dem Silicon Valley wie Google und Facebook genutzt wurde, nutzen auch deutsche Unternehmen wie Lufthansa, Siemens oder ADAC teilweise schon 2016. Vorteile sind mehr Flexibilität und Kostenersparnisse. Kugel sieht im Desk Sharing mehr Selbstbestimmung für die Mitarbeiter, wodurch diese glücklicher und produktiver arbeiten sollen. Fischer schätzt an der Methode, dass verschiedene Arbeitsplätze für verschiedene Tätigkeiten angeboten werden.<sup>210</sup> Weitere Vorteile sind, dass bei einem schnellen Wachstum des Unternehmens, insbesondere bei Start-Ups aufgrund von begrenzten Arbeitsplätzen in einer Fläche nur so alle Mitarbeiter untergebracht werden können. Zudem versprechen sich Arbeitgeber die Entstehung neuer Synergien. Insbesondere für Unternehmen, bei denen Mitarbeiter viel außer Haus sind, lohnt sich das Desk Sharing, da diese Arbeitsplätze häufig nicht genutzt werden. Das kann der Fall sein, wenn Mitarbeiter häufig beim Kunden oder im Außendienst tätig sind.<sup>211</sup> Nachteile dieses Konzepts sind, dass Stress und innere Unruhe sowie ein geringerer Teamzusammenhalt die Folge sein können. Zudem fällt Zeit für die Suche nach einem Arbeitsplatz an. Wie gut einzelne Mitarbeiter mit dieser Veränderung zurechtkommen, liegt auch an der Persönlichkeit. Gerade introvertierten Mitarbeitern fällt es gegebenenfalls nicht

---

<sup>203</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>204</sup> Vgl. Immobilienmanager.de (2021b).

<sup>205</sup> Vgl. Immobilienmanager.de (2021b).

<sup>206</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>207</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>208</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>209</sup> Vgl. Bielefeld (2018), S. 21-26.

<sup>210</sup> Vgl. Avantgarde-experts.de (2019).

<sup>211</sup> Vgl. Büromöbel-Experte (2021).



leicht, sich mit unterschiedlichsten Personen auszutauschen und wechseln nicht gerne täglich die Umgebung.<sup>212</sup> Zusätzlich können die Mitarbeiter verunsichert werden, da Ihnen der feste Arbeitsplatz fehlt und sie zunächst einen Arbeitsplatz suchen müssen.<sup>213</sup> In der Arbeitnehmerumfrage gaben die Befragten an, dass 17 % bei ihrem Arbeitgeber ausschließlich Desk-Sharing vorfinden, 38 % eine Mischung aus Desk-Sharing und fest zugewiesenen Plätzen und 45 % ausschließlich fest zugewiesene Plätze.<sup>214</sup> Somit haben über die Hälfte der Arbeitgeber der Befragten das Desk-Sharing zumindest teilweise eingeführt. 49 % der Befragten bewerten dies als ideale Konstellation, 40 % wünschen sich ausschließlich fest zugewiesene Plätze und 11% ausschließlich Desk-Sharing.<sup>215</sup> Jedoch muss der bereits erwähnte hohe Anteil der 20 – 30-Jährigen unter den Umfrageteilnehmern berücksichtigt werden. Jedoch ist es nicht so, dass diese Gruppe das Desk-Sharing bevorzugt. Vielmehr haben die 40 – 50-Jährigen sowohl ausschließliches Desk-Sharing als auch eine Mischung am häufigsten von allen Alterskohorten am häufigsten als bevorzugt angegeben. In dieser Altersgruppe wurden fest zugewiesene Plätze mit 0% als bevorzugte Art zu arbeiten angegeben. Zu beachten ist jedoch, dass dieser Altersgruppe nur 8 Personen zuzuordnen sind. Die 20 – 30-Jährigen bevorzugten zu 42 % einen fest zugewiesenen Arbeitsplatz, zu 48 % eine Mischung und nur zu 11 % ausschließliches Desk Sharing. Dieser Wert ist aufgrund der hohen Teilnehmerzahl von 114 Teilnehmern dieser Altersgruppe als repräsentativ zu bewerten.

Die Ergebnisse der unter 20-Jährigen und über 60-Jährigen sind aufgrund der geringen Teilnehmerzahl dieser Altersgruppen nicht repräsentativ, die der 40 – 50-Jährigen auch nur bedingt.

Auswahl	Ergebnisse						Gesamt 169 / 178
	0-20 Jahre 4 / 169	20-30 Jahre 114 / 169	30-40 Jahre 16 / 169	40-50 Jahre 8 / 169	50-60 Jahre 21 / 169	> 60 Jahre 6 / 169	
Ausschließlich fest zugewiesene Arbeitsplätze	2x 67%	43x 42%	5x 31%	0x 0%	10x 50%	2x 33%	62x 37%
Teilweise fest zugewiesene Arbeitsplätze / teilweise Desk Sharing	1x 33%	49x 48%	8x 50%	5x 63%	9x 45%	4x 67%	76x 45%
Ausschließlich Desk Sharing	0x 0%	11x 11%	3x 19%	3x 38%	1x 5%	0x 0%	18x 11%
-keine Antwort-	0x 0%	0x 0%	0x 0%	0x 0%	0x 0%	0x 0%	0x 0%
Gesamt	3x 100%	103x 100%	16x 100%	8x 100%	20x 100%	6x 100%	156x 92%

Abbildung 7: Bevorzugtes Verhältnis von fest zugewiesenen Arbeitsplätzen, Desk Sharing und einer Mischung daraus nach Altersgruppen<sup>216</sup>.

Um das Desk Sharing erfolgreich einzuführen, sind klare Regeln und Software unverzichtbar. So sollte jeder Mitarbeiter über einen eigenen Laptop und auch aus Hygienegründen über ein eigenes Headset verfügen. Die Tische sollten alle identisch ausgestattet sein. Rollcontainer oder Spinde für private Gegenstände sollten zur Verfügung stehen. Zudem sorgt eine Clean Desk Policy dafür, dass der Arbeitsplatz am nächsten Tag von einer anderen

<sup>212</sup> Vgl. Avantgarde-experts.de (2019).

<sup>213</sup> Vgl. Büromöbel-Experte (2021).

<sup>214</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>215</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>216</sup> Eigene Darstellung.

Kunkel, Schöne

Person genutzt werden kann.<sup>217</sup> Zudem ist eine Arbeitsplatzbuchungssoftware erforderlich, damit Arbeitsplätze im Voraus reserviert werden können. Hier existieren verschiedene Systeme, die immer mehr zusätzliche Funktionen über die reine Platzbuchung hinaus anbieten. Der Anbieter vysoft bietet eine Software auf Office 365 Basis an. Die Plätze können an beliebigen Endgeräten, einem Kiosk-Display per RFID-Karte im Büro oder am Arbeitsplatz selbst gebucht werden. Eine Anzeige am Tisch zeigt die Verfügbarkeit an. Spezielle Funktionen sind das Finden von Kollegen und im Zuge der Corona-Pandemie eine Steuerung der Belegungsdichte, Kontaktnachverfolgung und transparente Hygiene. Zudem können Ausstattungsmerkmale, wie Stehschreibtische oder Grafik-Arbeitsplätze hinterlegt werden. Die Zugriffsrechte auf die Daten sind flexibel konfigurierbar. Die Tische können nicht nur tageweise, sondern auch nur Vor- oder Nachmittags gebucht werden.<sup>218</sup>

## Ergonomie

Ergonomie, und im Kontext des Büros insbesondere höhenverstellbare Schreibtische, wurden häufig als wichtige Faktoren in den Experteninterviews genannt.<sup>219</sup> Im Jahr 2019 entfielen 22,3 % der Arbeitsunfähigkeitstage im Wirtschaftszweig Finanz-, Versicherungs- und Unternehmensdienstleister, Grundstücks- und Wohnungswesen auf Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems und des Bindegewebes.<sup>220</sup>

## Erkenntnisse aus den Experteninterviews

Aus den Experteninterviews lassen sich einige Trends und Bewegungen ableiten. Insgesamt waren sich die Interviewten einig, dass die Anforderungen an das Büro sich verändern. Einige der Firmen planen eine Veränderung, befinden sich gerade im Veränderungsprozess oder haben vor nicht langer Zeit eine Veränderung durchgeführt.<sup>221</sup> So stellt Krolikowski fest: „Corona war da auch ein guter Anlass, uns intern Gedanken zu machen, wie wir nach Corona arbeiten werden. Klar ist, wir werden nicht exakt so weitermachen wie bisher. Wir haben ein paar Ideen skizziert und wenn wir das nächste Büro umsetzen, nutzen wir auch die Chance und werden das etwas anders gestalten.“<sup>222</sup> Insgesamt lässt sich eine Tendenz hin zu mehr Desk-Sharing, mehr offenen Open Space Konzepten statt Einzelbüros und mehr Flächen für informellen Austausch erkennen. Dadurch, dass auch nach Corona weiterhin im Homeoffice gearbeitet wird, haben sich die Anforderungen an das Büro verändert. So wird es noch mehr zur Fläche für Austausch, Begegnung und Zusammenarbeit.<sup>223</sup> Trotz dieser Tendenzen wurde auch öfter genannt, dass viele Unternehmen das derzeitige Büro beibehalten werden und die Veränderungen nicht oder sehr verzögert umsetzen.<sup>224</sup> Die meisten glauben, dass Desk-Sharing sich immer mehr durchsetzen wird, jedoch sind hier sehr unterschiedliche Meinungen vertreten, wie gut dies funktionieren wird und angenommen werden wird. Besonders ältere Arbeitnehmer stehen dem Desk-Sharing

---

<sup>217</sup> Vgl. Avantgarde-experts.de (2019).

<sup>218</sup> Vgl. Vysoft.eu (2021).

<sup>219</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>220</sup> Vgl. Baua.de (2021c), S. 6.

<sup>221</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>222</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>223</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>224</sup> Vgl. Kunkel (2021).

oft kritisch gegenüber.<sup>225</sup> Aus den Interviews geht auch hervor, dass verschiedene Unternehmen, Abteilungen und Rollen der Mitarbeiter sehr unterschiedliche Anforderungen und Tätigkeiten aufweisen und individuelle Konzepte und Lösungen erforderlich sind.<sup>226</sup> Zudem zeichnet sich ab, dass die Wünsche der Mitarbeiter berücksichtigt werden und diese auch in den Veränderungsprozess mit einbezogen werden.<sup>227</sup>

#### **4.2.3 Sonstige Faktoren**

Zusätzlich zu den bereits genannten Faktoren existieren weitere Rahmenbedingungen, die auch den Kontext der Arbeitswelten betreffen. Sowohl die Literaturrecherche als auch die Experteninterviews haben die Bedeutung von Amenities hervorgehoben.<sup>228</sup> Der Stadtforscher Florida hat festgestellt, dass wichtige Standortfaktoren für Kreativität attraktive Lebensbedingungen, Urbanität, kulturelle Vielfalt und Liberalität sind. Diese Rahmenbedingungen bewegt hochqualifizierte und hochkreative Arbeitskräfte dazu, sich an einem Standort anzusiedeln. „Die Arbeitskräfte folgen nicht mehr den Arbeitsplätzen, sondern die innovativen Unternehmen siedeln sich dort an, wo kreative Arbeitskräfte leben wollen. Und sie müssen attraktive Bürowelten anbieten, damit sie die Kreativen an sich binden können.“<sup>229</sup> Im Büro kommt Amenities die Aufgabe zu, eine einladende Umgebung zu schaffen, die Gesundheit zu unterstützen und das Arbeiten im Büro möglichst angenehm zu gestalten. Dies können zum Beispiel Zonen für bestimmte Anforderungen wie Rückzug sein, Verpflegung durch Essen, Kaffee oder Säfte, aber auch Fitnessangebote oder Meditationsräume.<sup>230</sup>

### **4.3 Technologie**

Auch wenn auf der Technologie nicht der Fokus dieser Arbeit liegt, hat sich die Notwendigkeit und Relevanz dieses Aspektes deutlich in den Interviews abgezeichnet, weswegen die genannten Aspekte im Folgenden etwas näher betrachtet werden.<sup>231</sup>

Für das effiziente Arbeiten der Zukunft sind verschiedene Kategorien an Technologie notwendig. Zum einen müssen Mitarbeiter mit funktionaler Hard- und Software ausgestattet sein, um flexibel im Homeoffice oder im Desk-Sharing arbeiten zu können. Außerdem ist intuitiv zu bedienende Medientechnik wichtig für das Gelingen von physischen und hybriden Meetings. Smarte Technologien sind nicht für jedes Unternehmen oder jeden Arbeitnehmer erforderlich, können aber durch Vorteile wie Kontaktnachverfolgung, Arbeitsplatzbuchung, Energieeinsparungen und vielem mehr in der Zukunft für immer mehr Nutzer relevant werden.<sup>232</sup>

#### **4.3.1 Hard- und Software zur digitalen Zusammenarbeit**

Laut einer Umfrage von StepStone vom April 2020 sind 74 % der Befragten zufrieden mit der vom Arbeitgeber bereitgestellten Soft- und Hardware.<sup>233</sup>

---

<sup>225</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>226</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>227</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>228</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>229</sup> Vgl. Immobilienmanager.de (2021b).

<sup>230</sup> Vgl. CBRE (2021d), S. 7.

<sup>231</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>232</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>233</sup> Vgl. Engels (2020).

Kunkel, Schöne

StepStone hat ferner ermittelt, dass die Mehrheit der Unternehmen ihre Mitarbeiter Stand Juli 2020 in der Anwendung digitaler Tools oder in der virtuellen Zusammenarbeit schulen wollen. Hierzu sollen überwiegend E-Learning Formate oder Webinare angeboten werden.<sup>234</sup> Teilweise bieten auch die Hersteller Schulungen für die Technik an. So bietet zum Beispiel Media Markt den Geschäftskunden buchbare Schulungsangebote für die Nutzung der Cloudya-Telefonlösung an.<sup>235</sup> Ein wichtiger Bestandteil für das Arbeiten im Homeoffice kann die VoIP-Technologie sein, die auch Pollard schätzt.<sup>236</sup> Die VoIP-Telefonie (Voice-over-IP) ermöglicht telefonieren über das Internet. Hier wird keine Festnetzverbindung genutzt, sondern eine Cloud Verbindung. So kann von allen Anwendungen und Geräten aus telefoniert werden: Von Handys, Festnetztelefonen oder Desktopgeräten, im Büro oder Homeoffice. So ist die Erreichbarkeit und Besetzung des Telefons unabhängig von physischer Präsenz im Büro gewährleistet. Vorteile gegenüber regulären Telefonverbindungen sind auch die günstigeren Preise beim Telefonieren ins Ausland, sowie der schnelle Verbindungsaufbau und bessere Sprachqualität. Anbieter dieser Dienste sind unter anderem Fonial, Siptgate oder Placetel.<sup>237</sup> Der Anbieter Cloudya ermöglicht das Einsehen der Verfügbarkeit von Mitarbeitern online, Konferenzanrufe und das digitale Empfangen und Archivieren von Faxen. Zudem entfallen bei allen Lösungen die Anschaffungskosten für eine Telefonanlage, wenn bereits ein anderes Gerät vorhanden ist.<sup>238</sup>

Aufgrund des Umfangs der Arbeit wird dieser Aspekt jedoch nicht weitergehend vertieft behandelt. Aus den Interviews ist die Relevanz nach funktionierender Hard- und Software deutlich hervorgegangen.<sup>239</sup>

#### **4.3.2 Medientechnik**

Die Medientechnik der Zukunft muss den veränderten Anforderungen durch hybride Meetings gerecht werden. So können beispielsweise virtuelle Whiteboards und andere Tools zur digitalen Zusammenarbeit die Nachteile der virtuellen Teilnahme verringern.<sup>240</sup> Pappakostas beschreibt im Interview einige heute verfügbare Möglichkeiten, weist jedoch auch auf noch vorhandene Einschränkungen hin.<sup>241</sup>

#### **4.3.3 Smarte Anwendungen und Gebäudetechnik**

Auch wenn der Fokus der Arbeit nicht auf dieser Thematik liegt, sei trotzdem auf die Relevanz und die Vorzüge von smarterer Technik hingewiesen, wie das Interview mit Poseiner verdeutlicht.<sup>242</sup> Smarte Technik kann dabei helfen, die Anforderungen an moderne Gebäude zu erfüllen, wird jedoch nicht von allen Nutzern benötigt und gefordert. Zudem ist eine Herausforderung, dass es noch viele Einzellösungen gibt, die Nutzer jedoch einen Bedarf nach Systemen mit möglichst vielen Funktionen haben, die einfach in bestehende Systeme integrierbar sowie einfach und flexibel in der Anwendung sind.<sup>243</sup>

---

<sup>234</sup> Vgl. Rottländer (2020).

<sup>235</sup> Vgl. Mediamarkt.de (2021a).

<sup>236</sup> Vgl. Vgl. Anhang 7.1.

<sup>237</sup> Vgl. Netzwelt.de (2018).

<sup>238</sup> Vgl. Mediamarkt.de (2021a).

<sup>239</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>240</sup> Vgl. CBRE (2021d), S. 6.

<sup>241</sup> Vgl. Vgl. Anhang 7.1.

<sup>242</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>243</sup> Vgl. Kunkel (2021).

## 5 Umsetzbarkeit der Ergebnisse

### 5.1 Hindernisse in der Umsetzung innovativer Arbeitswelten

Ein Hindernis in der Umsetzbarkeit ist, dass das Büro der Zukunft allen Bedürfnissen gerecht werden muss. Auf der einen Seite können Unternehmen durch eine Reduzierung der Fläche Kosten sparen. Zum anderen hat die Primärforschung gezeigt, dass Arbeitnehmer und teilweise auch Arbeitgeber oft noch skeptisch gegenüber non-territorialen Konzepten sind.<sup>244</sup> WeWork konstatiert: „Aber wenn man etwas designt, das alle zufriedenstellt, wird es nicht unbedingt auch jeden begeistern.“<sup>245</sup> Elscheid empfiehlt, Mitarbeiter und Führungskräfte frühzeitig in den Prozess und die Gestaltung der neuen Arbeitswelt einzubinden. Durch Kommunikation können Mitarbeiter besser mitgenommen werden und die Akzeptanz für Neues wird durch Mitgestaltung maßgeblich erhöht. Ein Change-Management Konzept unterstützt dabei.<sup>246</sup>

Einer der limitierenden Faktoren in der Umsetzung von innovativen Arbeitswelten sind Budgetrestriktionen, wie in den Interviews festgestellt wurde.<sup>247</sup> Beispielsweise antwortete Papakostas auf die Frage, ob es gerade bestehende Planungen zur Veränderung der Büroflächen gibt, mit: „Nein, dafür ist gerade einfach kein Budget da durch die Kurzarbeit.“<sup>248</sup> Krolikowski antwortete auf die Frage, welche häufigen Fehler Unternehmen bei der Einführung von neuen Konzepten vermeiden können: „Zum einen ist Geld ein Thema, muss ich offen sagen - also wieviel Geld habe ich zur Verfügung, um so ein Projekt zu realisieren? Wie mutig bin ich? Miete ich doch mehr Fläche an aus Angst, dann habe ich weniger Geld diese Fläche auszugestalten.“<sup>249</sup>

### 5.2 Chancen innovativer Arbeitswelten

Die Chancen aus der Veränderung hin zu innovativen Arbeitswelten sind vielfältig.

Haug stellt fest: „Mit dem Büro vermittelt das Unternehmen ja auch ein Image an den Mitarbeiter, das sollte nicht unterschätzt werden.“<sup>250</sup> Zudem ist der Büroraum ein Wertschöpfungsfaktor. Durch innovative Konzepte kann Momentum für die Entwicklung einer agilen Arbeitswelt geschaffen werden.<sup>251</sup>

Rodeck konstatiert: „Auch darf Nachhaltigkeit nicht allein ökologisch gedacht werden. Die Pandemie zeigt, wie wichtig ein paralleler Fokus auf die Nutzergesundheit ist. Gesunde, smarte Büroflächen, die hybrides Arbeiten technologisch unterstützen, sind auch ökonomisch zukunftsfähiger als Büros mit herkömmlicher Technologie.“<sup>252</sup> Zudem können die Kosten und Nutzen nicht rein quantitativ bewertet werden. Baur empfiehlt: „Ich würde hierfür Verantwortlichen nicht dazu raten, zu schnell oder zuerst rein quantitativ zu denken. Schließlich sind Büros kein Selbstzweck oder reiner Kostenfaktor, sondern sie sollen den

---

<sup>244</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>245</sup> Vgl. Wework.de (2021).

<sup>246</sup> Vgl. Elscheid (2021).

<sup>247</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>248</sup> Vgl. Kunkel (2021).4.3.

<sup>249</sup> Vgl. Kunkel (2021).2.2.

<sup>250</sup> Vgl. Kunkel (2021).1.2.

<sup>251</sup> Vgl. Klaffke et. al. (2019), S. VII.

<sup>252</sup> Vgl. Rodeck (2020), S. 14.

Kunkel, Schöne

NutzerInnen die bestmögliche Unterstützung und Förderung bieten. Sie sollen Nutzen stiften. Wofür und für wen? Welcher Qualität und wieviel? Wie lange und wie teuer? So könnte eine Fragenreihenfolge aussehen“.<sup>253</sup>

Aengevelt stellt fest:

„In der Wissensökonomie wird der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen immer stärker von ihrer Innovationsfähigkeit bestimmt. Der statistische Zusammenhang zwischen dem Anteil der Beschäftigten, die an Innovationen arbeiten, und den Büromieten zeigt, dass eine attraktive Büroumgebung als Wettbewerbsvorteil gewertet wird: Die Anmietung von hochwertigen Büroflächen stellt eine lohnende Investition in die Produktivität und Innovationskraft eines Unternehmens dar.“<sup>254</sup>

### **5.3 Disparität in der Umsetzung von verschiedenen Nutzern**

Aus der Literaturrecherche und der Primärforschung hat sich ergeben, dass es nicht das eine Büro der Zukunft geben wird, zu unterschiedlich sind die Anforderungen und Tätigkeiten.<sup>255</sup> Diese Ansicht teilt auch Baur: „Das „Büro der Zukunft“ - wenn es dieses geben wird - gibt es nicht von der Stange, sondern ist spezifisch zu denken, zu entwickeln und umzusetzen.“<sup>256</sup> Die Experten haben immer wieder angesprochen haben, dass die individuellen Erfordernisse der Nutzer stets zu berücksichtigen sind, um ein Büro zu konzipieren, das möglichst gut zu ihnen passt.<sup>257</sup>

---

<sup>253</sup> Vgl. Moo-con.de (2021), S. 2.

<sup>254</sup> Vgl. Immobilienmanager.de (2021b).

<sup>255</sup> Vgl. Kunkel (2021).

<sup>256</sup> Vgl. Moo-con.de (2021), S. 2.

<sup>257</sup> Vgl. Kunkel (2021).

## 6 Fazit

Im Ergebnis wird für die Arbeitswelten der Zukunft das Homeoffice dauerhaft eine Rolle spielen, wenn auch mit unterschiedlichem Ausmaß und individuellen Regeln oder Rahmenbedingungen. Während das Homeoffice nicht für alle Tätigkeiten und persönlichen Rahmenbedingungen optimal geeignet ist, hat die Mehrheit der Büroarbeiter die Vorteile spätestens in Pandemie zu schätzen gelernt. Auch die Arbeitgeber konnten in vielen Fällen ihre Vorbehalte gegen das Homeoffice abbauen und werden künftig mehr Homeoffice als noch vor der Pandemie ermöglichen, wenn auch weniger als während der Pandemie. Einige wenige Arbeitgeber ziehen es jedoch auch vor, das Homeoffice nur in Ausnahmen, in geringem Ausmaß oder in wenigen Fällen nicht mehr zu ermöglichen. Die Unternehmen werden zu einem großen Teil Homeoffice anbieten, um den Anforderungen der Mitarbeiter zu entsprechen.

Eine weitere nachhaltige Veränderung, die jedoch weniger als das Homeoffice durch die Corona-Pandemie bedingt ist, sondern schon zuvor begonnen hat, ist die Wandlung der Büros weg von klassischen Einzel- und Gruppenbüros hin zu mehr offenen und flexiblen Konzepten. Open Space Flächen oder Kombibüros mit Zonen für Austausch, Interaktion und Kollaboration sind bei einigen Unternehmen schon vorhanden, erfreuen sich aber immer größerer Beliebtheit und werden zukünftig einen größeren Anteil der Fläche ausmachen. Mit flexiblen Konzepten muss nicht zwingend Desk-Sharing verbunden sein. In vielen Bürokonzepten ist das jedoch der Fall, da mit neuen Konzepten oft das Verhältnis von Mitarbeitern zu Tischen verändert wird. Das Desk-Sharing wird häufig noch skeptisch betrachtet, jedoch auch immer mehr akzeptiert oder sogar geschätzt. Neben Vorteilen für den Arbeitgeber können non-territoriale Konzepte durch das Angebot an Flächen für unterschiedliche Tätigkeiten und Bedürfnisse auch Vorteile für den Arbeitnehmer bieten. Insgesamt wird das Büro noch stärker ein Ort der Begegnung, wobei auch Räume wichtiger werden, die das Wohlbefinden der Mitarbeiter mehr in den Vordergrund stellen. Das Büro kann außerdem einen wichtigen Beitrag zur Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen leisten.

In der Konzeption von innovativen Arbeitswelten müssen stets die individuelle Unternehmenskultur und die konkreten Anforderungen der Mitarbeiter an ihren Arbeitsplatz berücksichtigt werden. So können Arbeitgeber ihren Mitarbeitern einen großen Mehrwert bieten und einen Wettbewerbsvorteil in der Fachkräftegewinnung gegenüber Mitbewerbern schaffen.

Arbeitsplatzkonzepte können jedoch nicht isoliert betrachtet und bewertet werden. Die Unternehmenskultur, die Führung, eine erfüllende Tätigkeit sowie sozialer und persönlicher Austausch mit Kollegen spielen eine große Rolle in der Mitarbeiterzufriedenheit. Diese Aspekte sind in der Gesamtbetrachtung einer inspirierenden und gelungenen Arbeitsplatzkonzeption unbedingt auch zu berücksichtigen.





## 7 Anlagen

## 7.1 Interviewleitfaden

Datum und Zeit:

Interviewpartner:

Unternehmen:

Position:

Tätigkeitsfeld:

Interviewerin: Anna Kunkel (AK)

### A) Fragen zum Interviewpartner und zum Unternehmen

- 1) Können Sie mir einen kurzen Überblick über das Unternehmen geben?  
Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen an wie vielen Standorten? Sind die Büros eher in der Innenstadt oder einer Randlage?

### B) Fragen zur Arbeitsweise des Unternehmens

- 2) Wie arbeitet das Unternehmen im Moment? Überwiegend remote oder viel im Office?
- 3) Wie würden Sie die Verteilung in Tagen beschreiben?
- 4) War Homeoffice schon vor Corona möglich? Wenn ja, welche Regelungen haben dazu existiert?
- 5) Wie gut funktioniert aus Ihrer Sicht das Arbeiten im Homeoffice?
- 6) Was funktioniert nicht gut?
- 7) Wird auch nach Corona noch im Homeoffice gearbeitet werden? Wenn ja, wie viel?

### C) Fragen zum Büro des Unternehmens

- 8) Welchen Bürotyp hat Ihr Büro? Zellenbüro, Kombibüro, Open Space, Großraum?
- 9) Ergeben sich Schwierigkeiten aus dem Bürotyp? Wenn ja, haben diese schon vor Corona existiert?
- 10) Gibt es fest zugewiesene Arbeitsplätze oder ein flexibles Konzept; wenn ja, welche Desk Sharing Quote?
- 11) Wurden Ihre Büroflächen aufgrund von Corona verändert (z.B. mehr Abstand zwischen den Tischen, Sperrung einzelner Tische, etc.)?
- 12) Wie nehmen Ihre Mitarbeiter die aktuelle Situation wahr? Wie ist die Stimmung im Team?
- 13) Welche Tätigkeiten führen Ihre Mitarbeiter überwiegend aus? Konzentrierte Einzelarbeit, projektbezogene Teamarbeit, viele Telefonate, etc.?
- 14) Wie nehmen die Mitarbeiter aus Ihrer Sicht die Büroflächen wahr?
- 15) Gibt es häufige Vorschläge zur Veränderung?
- 16) Was funktioniert aktuell gut auf der Bürofläche?
- 17) Was funktioniert weniger gut, bzw. sorgt häufiger für Beschwerden?
- 18) Gibt es bestehende Planungen zur Veränderung der Büroflächen?
- 19) Wenn ja, wie soll diese konkret aussehen?
- 20) Wenn ja, wann sind die Planungen gestartet und was war der Grund für die Entscheidung?
- 21) Wenn ja, was erhoffen Sie sich von der Veränderung?
- 22) Wenn ja, wie haben die Mitarbeiter auf die bevorstehende Veränderung reagiert?
- 23) Wenn nein, erfüllt Ihr Büro (noch) die Anforderungen an die Tätigkeiten der Mitarbeiter?

- 24) Wenn nein, ist eine Veränderung in Zukunft absehbar?
- 25) Falls nein, was sind die Gründe dafür?
- 26) Welcher Bürotyp wird sich Ihrer Meinung nach in den nächsten zehn Jahren durchsetzen?
- 27) Wird sich die Akzeptanz von non-territorialen Bürokonzepten in den nächsten zehn Jahren verändern?

## 7.2 Ergebnisse der Arbeitnehmerumfrage

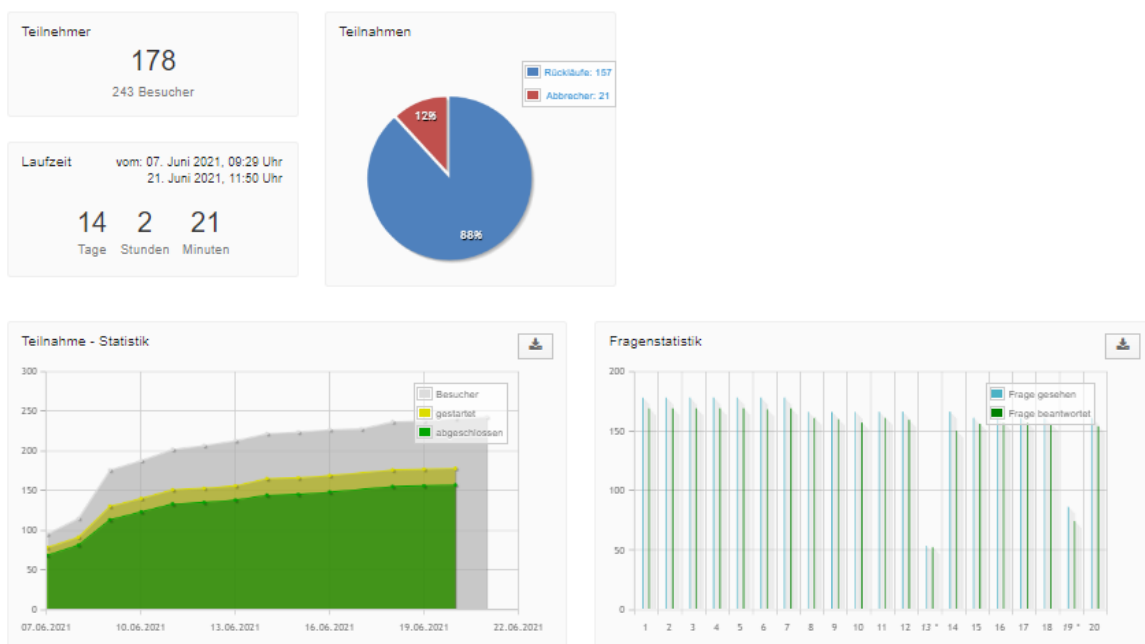


Abbildung 8: Teilnahmestatik der Umfrage

**Ermöglicht Ihnen Ihr Arbeitgeber derzeit, im Homeoffice zu arbeiten?**

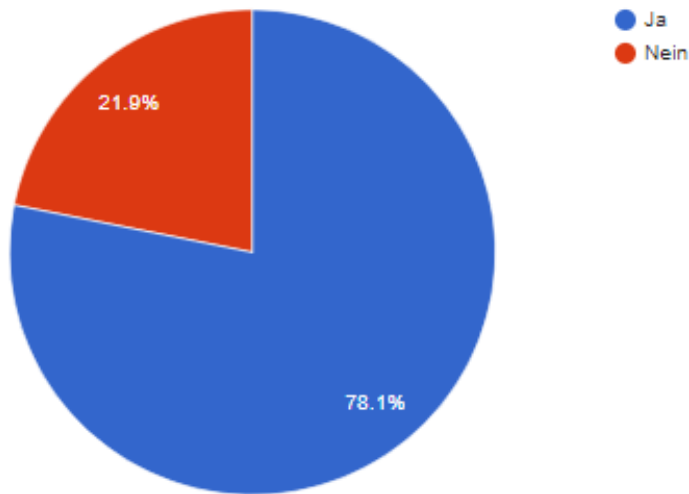


Abbildung 9: Derzeitige Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice

**Hat Ihr Arbeitgeber Ihnen schon vor der Pandemie ermöglicht, im Homeoffice zu arbeiten?**

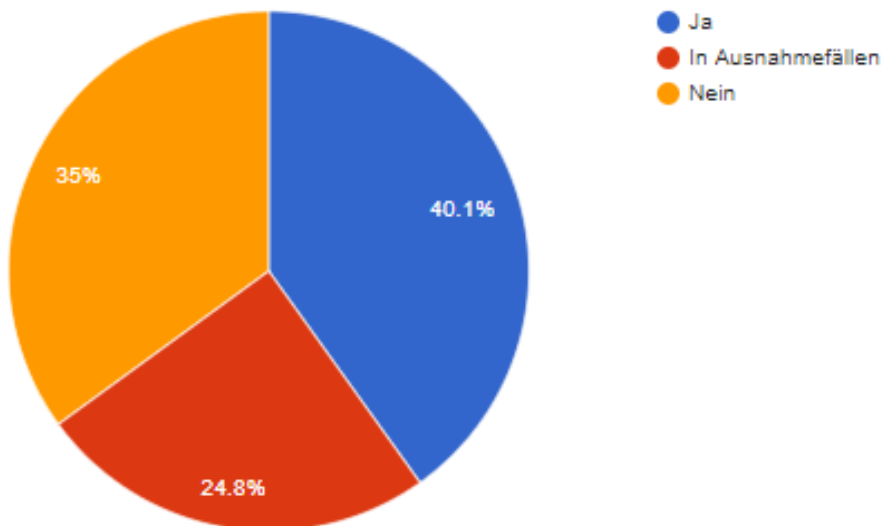


Abbildung 10: Möglichkeit zum Arbeiten im Homeoffice vor der Pandemie

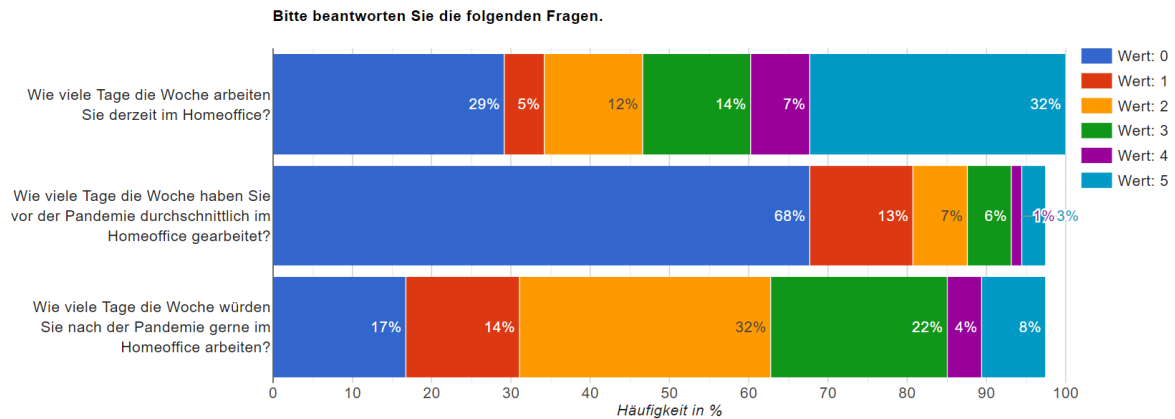


Abbildung 11: Tage im Homeoffice zurzeit und vor der Pandemie sowie Wunschtage nach der Pandemie

**Hat Ihr Arbeitgeber bereits kommuniziert, in welchem Umfang Homeoffice nach der Pandemie möglich sein wird?**

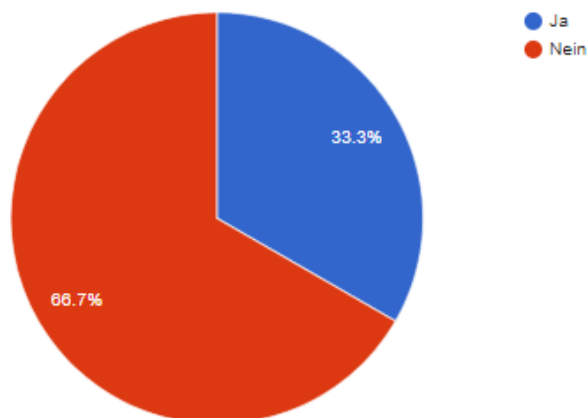


Abbildung 12: Kommunikation des Arbeitgebers, in welchem Umfang Homeoffice nach der Pandemie möglich sein wird

Falls ja: Welche mögliche Anzahl von Homeoffice Tagen wird es geben?

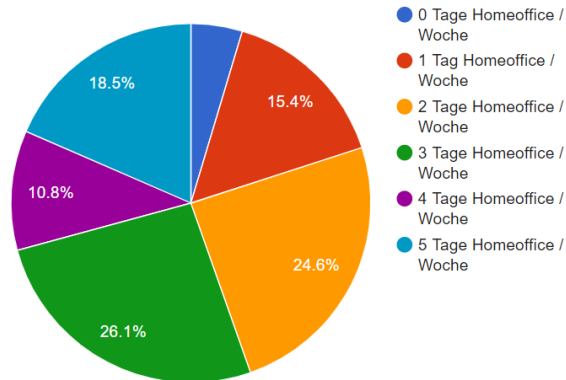


Abbildung 13: Mögliche Anzahl an Tagen im Homeoffice nach der Pandemie<sup>258</sup>

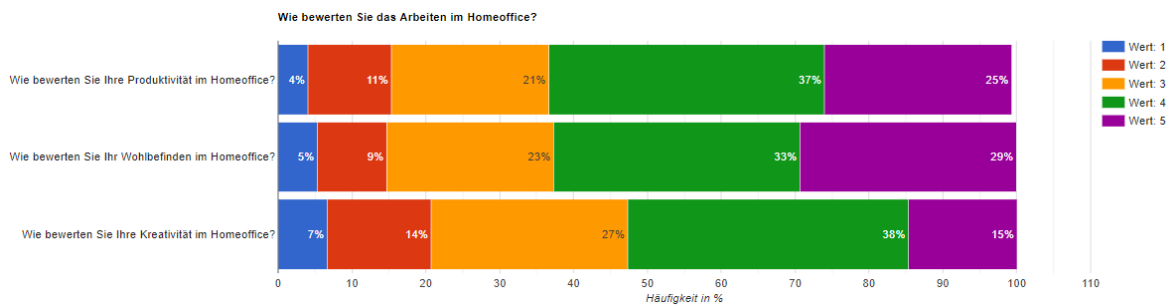


Abbildung 14: Bewertung des Arbeitens im Homeoffice

<sup>258</sup> Zu beachten ist, dass diese Frage nur den Teilnehmern angezeigt wurde, die zuvor angegeben haben, dass ihr Arbeitgeber bereits kommuniziert hat, in welchem Umfang Homeoffice nach der Pandemie möglich ist. Bei den Antworten handelt es sich nicht um durchschnittliche Werte, sondern um die Möglichkeit, diese Anzahl an Tagen im Homeoffice zu arbeiten. Das bedeutet, dass 18,5 % der Befragten die Möglichkeit haben werden, fünf Tage die Woche im Homeoffice zu arbeiten. Das bedeutet nicht, dass in 18,5 % der Unternehmen fünf Tage Homeoffice zur Regel oder zum Ziel werden.

Welchen Bürotyp bietet Ihr Arbeitgeber Ihnen an?

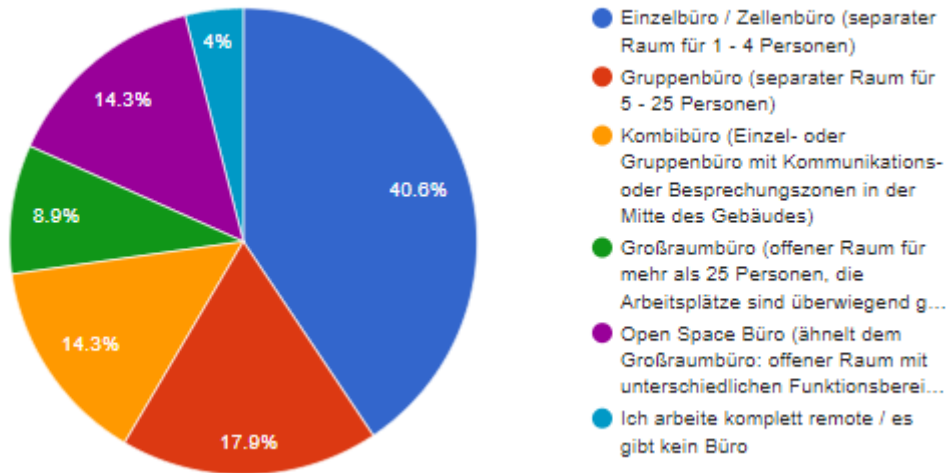


Abbildung 15: Bürotyp des Arbeitgebers

In welchem Bürotyp fühlen Sie sich am wohlsten?

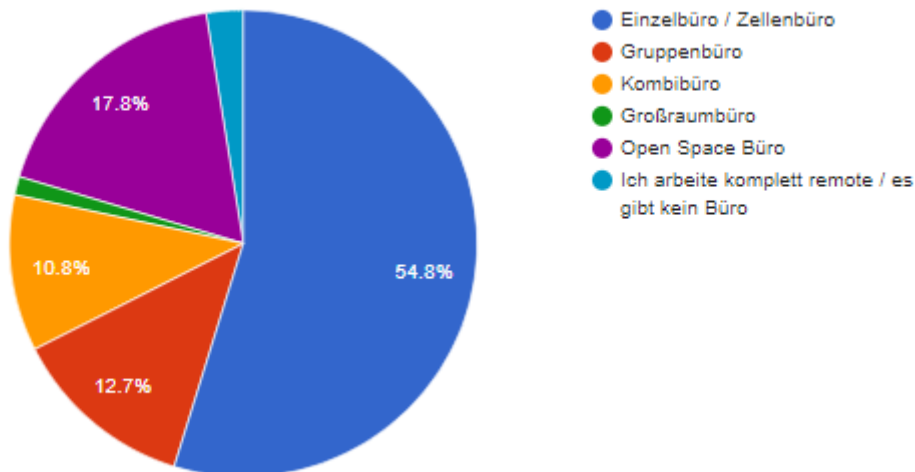


Abbildung 16: Bürotyp, in dem der Arbeitnehmer sich am wohlsten fühlt

Wie ist das Verhältnis von fest zugewiesenen Arbeitsplätzen zu Desk Sharing bei Ihrem Arbeitgeber?

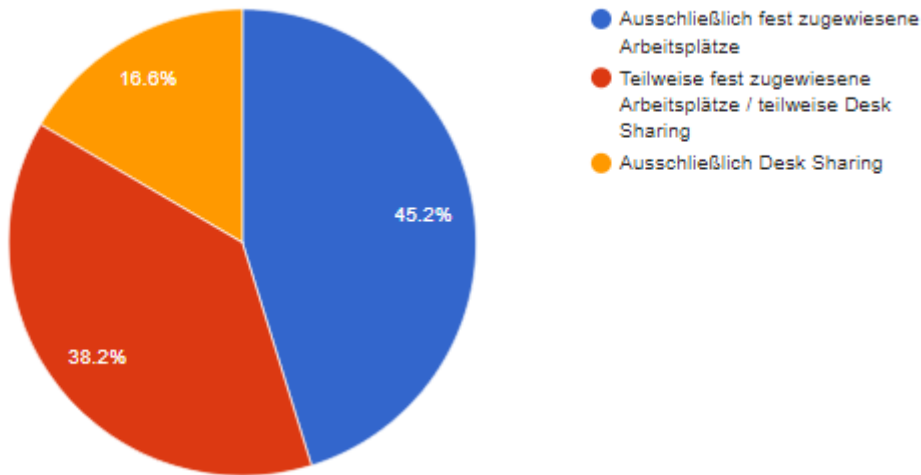


Abbildung 17: Verhältnis von fest zugewiesenen Arbeitsplätzen zu Desk Sharing

Welches Verhältnis von fest zugewiesenen Arbeitsplätzen zu Desk Sharing würden Sie sich wünschen?

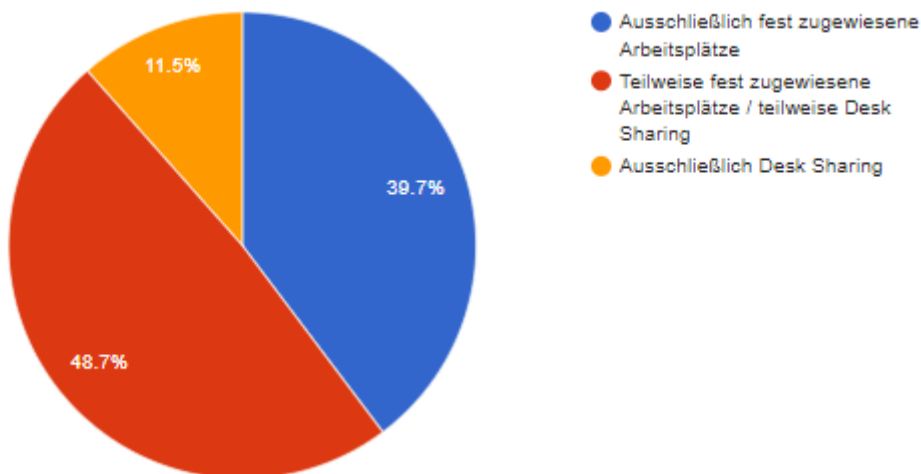


Abbildung 18: Bevorzugtes Verhältnis von fest zugewiesenen Arbeitsplätzen zu Desk Sharing



Wie zufrieden sind Sie mit dem Büro Ihres Arbeitgebers?

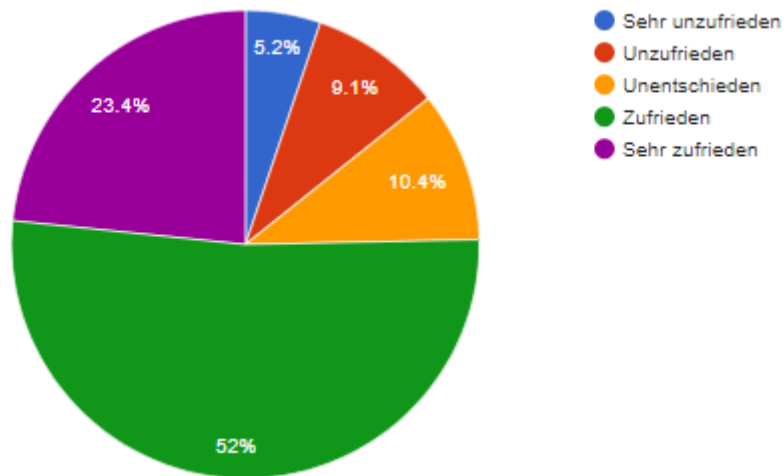


Abbildung 19: Zufriedenheit der Arbeitnehmer mit dem Büro des Arbeitgebers

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- Accenture (2019): Designing a workplace experience to drive topline growth. Online: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-110/Accenture-191380-WorkplaceGrowth-d2.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-110/Accenture-191380-WorkplaceGrowth-d2.pdf#zoom=50). Zuletzt geprüft am 04.07.2021.
- Accenture (2020): Report WORK.LEAD.SPACE. Co-creating our Preferred Future. Online: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-144/Accenture-Studie-Work-Lead-Space.pdf#zoom=40](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-144/Accenture-Studie-Work-Lead-Space.pdf#zoom=40). Zuletzt geprüft am 04.05.2021.
- Accenture (2021): A 'Work Anywhere' Workplace is What Employees Actually Want Today, According to New Report by Accenture. Online: <https://newsroom.accenture.com/news/a-work-anywhere-workplace-is-what-employees-actually-want-to-day-according-to-new-report-by-accenture.htm>. Zuletzt geprüft am 04.07.2021.
- Alstria.de (2020): 2019 / 20 Sustainability report. Online: [https://alstria.de/wp-content/uploads/2020/11/alstria\\_Sustainability\\_Report\\_2019\\_2020.pdf](https://alstria.de/wp-content/uploads/2020/11/alstria_Sustainability_Report_2019_2020.pdf). Zuletzt geprüft am 23.06.2021.
- Apps.fellowes.com (2021): Bericht zur Studie: New Way of Working. Wichtige Erkenntnisse und Einblicke von Fellowes Brands. Online: [https://apps.fellowes.com/promos/new-way-of-working/de/downloads/NWOW\\_SurveyReport\\_DE.pdf](https://apps.fellowes.com/promos/new-way-of-working/de/downloads/NWOW_SurveyReport_DE.pdf). Zuletzt geprüft am 25.06.2021.
- Avantgarde-experts.de (2019): Desk Sharing: Vorteile, Nachteile & Regeln fürs Büro. Online: <https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/desk-sharing-so-nutzt-du-das-konzept-fuer-dein-unternehmen-richtig/>. Zuletzt geprüft am 01.05.2021.
- Baua.de (2017): Technische Regeln für Arbeitsstätten Gefährdungsbeurteilung ASR V3. Online: [https://www.baua.de/DE/Angebote/Rechtstexte-und-Technische-Regeln/Regelwerk/ASR/pdf/ASR-V3.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.baua.de/DE/Angebote/Rechtstexte-und-Technische-Regeln/Regelwerk/ASR/pdf/ASR-V3.pdf?__blob=publicationFile&v=3). Zuletzt geprüft am 21.06.2021.
- Baua.de (2020): Arbeit von zuhause in der Corona-Krise: Wie geht es weiter? Online: [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Homeoffice-Corona.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Homeoffice-Corona.pdf?__blob=publicationFile&v=4). Zuletzt geprüft am 25.06.2021.
- Baua.de (2021b): Handbuch Gefährdungsbeurteilung - Teil 2 9 Psychische Faktoren. Online: <https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Gefahrungsbeurteilung/Expertenwissen/Psychische-Faktoren/Psychische-Faktoren.html?view=pdfViewExt>. Zuletzt geprüft am 21.06.2021.
- Baua.de (2021c): Volkswirtschaftliche Kosten durch Arbeitsunfähigkeit 2019. Online: [https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Arbeitsweltberichterstattung/Kosten-der-AU/pdf/Kosten-2019.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Arbeitsweltberichterstattung/Kosten-der-AU/pdf/Kosten-2019.pdf?__blob=publicationFile&v=3). Zuletzt geprüft am 22.06.2021.
- Becker (2020): Becker, Eike: Zukunftsthema Krise als Chance – Was jetzt kommen sollte. In: Rodeck, Martin/ Russo, Prof. Dr. Peter (Hrsg.): ZIA INNOVATIONSBERICHT 2020.

Online: [https://zia-deutschland.de/wp-content/uploads/2021/04/zia\\_innovationsbericht\\_2020.pdf](https://zia-deutschland.de/wp-content/uploads/2021/04/zia_innovationsbericht_2020.pdf). Zuletzt geprüft am 23.06.2021.

Bielefeld (2018): Bielefeld, Bert: Basics Entwerfen Büroplanung. 1. Aufl., Basel: Birkhäuser.

Bigdata-insider.de (2019): Definition Was ist Digitalisierung? Online: <https://www.bigdata-insider.de/was-ist-digitalisierung-a-626489/>. Zuletzt geprüft am 10.06.2021.

Blog.bulwiengesa.de (2017): Warum Mietvertragslaufzeiten für die Marktwertermittlung wichtig sind. Online: <https://blog.bulwiengesa.de/de/buero/warum-mietvertragslaufzeiten-fuer-die-marktwertermittlung-wichtig-sind>. Zuletzt geprüft am 25.06.2021.

Blog.bulwiengesa.de (2021): Alles im Rahmen: Büromarkt in Deutschland. Online: <https://blog.bulwiengesa.de/de/buero/alles-im-rahmen-bueromarkt-in-deutschland>. Zuletzt geprüft am 25.06.2021.

Boeckler.de (o.J.): „Open Space – Büroarbeitsplätze der Zukunft?“ Online: [https://www.boeckler.de/pdf/v\\_2013\\_09\\_25\\_koid.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/v_2013_09_25_koid.pdf). Zuletzt geprüft am 03.07.2021.

Buerosuche.de (2021): Achsraster. Online: <https://www.buerosuche.de/bueromieter-abc/achsraster>. Zuletzt geprüft am 02.07.2021.

Bundesregierung.de (2020): Pressekonferenz von Bundeskanzlerin Merkel, Bundesgesundheitsminister Spahn und RKI-Chef Wieler. Thema: Coronavirus. Online: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/pressekonferenz-von-bundeskanzlerin-merkel-bundesgesundheitsminister-spahn-und-rki-chef-wieler-1729940>. Zuletzt geprüft am 02.07.2021.

Bundesregierung.de (2021): Das sind die geltenden Regeln und Einschränkungen. Online: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/corona-diese-regeln-und-einschraenkung-gelten-1734724>. Zuletzt geprüft am 06.07.2021.

Catella (2021a): Ein Jahr Homeoffice – rational gedacht Remote Working definiert neue Orte, Räume und Funktionen des Arbeitens. Online: [https://www.catella.com/globalassets/sets/global/mix-germany-corporate-finance/infografik\\_homeoffice.pdf](https://www.catella.com/globalassets/sets/global/mix-germany-corporate-finance/infografik_homeoffice.pdf). Zuletzt geprüft am 25.06.2021.

Catella (2021b): Wohnen, Pendeln, Arbeiten. WIE DIE PANDEMIE EINE NEUE GEOGRAPHIE SCHAFFT – VIELLEICHT. Online: [https://www.catella.com/globalassets/global/mix-germany-corporate-finance/2106\\_catella\\_mt\\_wohnen-pendeln-arbeiten.pdf](https://www.catella.com/globalassets/global/mix-germany-corporate-finance/2106_catella_mt_wohnen-pendeln-arbeiten.pdf). Zuletzt geprüft am 06.07.2021.

CBRE (2014): FAST FORWARD 2030 The Future of Work and the Workplace. Online: [https://www.genesiscommunity.cn/file/CBRE%20Genesis%20Report\\_Workplace2030\\_ENG\\_Full%20Report\\_1203.pdf](https://www.genesiscommunity.cn/file/CBRE%20Genesis%20Report_Workplace2030_ENG_Full%20Report_1203.pdf). Zuletzt geprüft am 17.06.2021.

CBRE (2020): Workplace Trends Today and in a post COVID-19 world. Online: <http://cbre.vo.llnwd.net/grgservices/secure/CBRE%20Workplace%20Trends%202020.pdf?e=1623428530&h=4533dce556d2c885add5cd0ea7608d0f>. Zuletzt geprüft am 11.06.2021.

- CBRE (2021a): Marketview Deutschland Büroinvestmentmarkt, Q1 2021. Online: <http://cbre.vo.llnwd.net/grgservices/secure/Deutschland%20B%C3%BCroinvestmentmarkt%20Q1%202021.pdf?e=1620307524&h=8e72955a32b4b5a3973966051be99bb8>. Zuletzt geprüft am 06.05.2021.
- CBRE (2021b): MARKETVIEW Deutschland Gewerbe Investmentmarkt, H2 2020 Gewerblicher Investmentmarkt trotz Pandemie über langjährigem Mittel. Online: <http://cbre.vo.llnwd.net/grgservices/secure/Deutschland%20Investmentmarkt%20H2%202020.pdf?e=1623425765&h=fbe484613865a5142735a18b1c8f537f>. Zuletzt geprüft am 11.06.2021.
- CBRE (2021c): Deutschland Investor Intentions Survey 2021. Online: <http://cbre.vo.llnwd.net/grgservices/secure/CBRE%20Deutschland%20Investor%20Intention%20Survey%202021.pdf?e=1623427254&h=1709ec6f645623c7c047b2c17054ba97>. Zuletzt geprüft am 11.06.2021.
- CBRE (2021d): The Future Workplace. TOP 10 PREDICTIONS. Online: <https://www.cbre.com/thewayforward/the-future-workplace-top-10-predictions?article=%7Bb434b6a7-3fed-4018-b5fb-c464cda7d54b%7D>. Zuletzt geprüft am 11.06.2021.
- Cic.com (2018): The complete guide to Satellite Offices. Online: <https://cic.com/satellite-office>. Zuletzt geprüft am 03.07.2021.
- De.statista.com (2021a): Anteil der im Homeoffice arbeitenden Beschäftigten in Deutschland vor und während der Corona-Pandemie 2020 und 2021. Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1204173/umfrage/befragung-zur-homeoffice-nutzung-in-der-corona-pandemie/#professional>. Zuletzt geprüft am 04.05.2021.
- De.statista.com (2021c): Anzahl der Erwerbstätigen in Deutschland nach Wirtschaftsbereichen im Jahr 2020. Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1248/umfrage/anzahl-der-erwerbstaetigen-in-deutschland-nach-wirtschaftsbereichen/>. Zuletzt geprüft am 30.05.2021.
- De.statista.com (2021d): Bestand an gemeldeten offenen Arbeitsstellen in Deutschland im Jahresdurchschnitt von 2011 bis 2021. Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2903/umfrage/jahresdurchschnittswerte-des-bestands-an-offenen-arbeitsstellen/>. Zuletzt geprüft am 30.05.2021.
- De.statista.com (2021e): Saison- und kalenderbereinigte Anzahl der Erwerbstätigen mit Wohnsitz in Deutschland (Inländerkonzept) von März 2020 bis März 2021. Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1376/umfrage/anzahl-der-erwerbstaetigen-mit-wohnort-in-deutschland/>. Zuletzt geprüft am 30.05.2021.
- De.statista.com (2021f): Arbeitslosenzahl in Deutschland im Jahresdurchschnitt von 2005 bis 2021. Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1223/umfrage/arbeitslosenzahl-in-deutschland-jahresdurchschnittswerte/>. Zuletzt geprüft am 30.05.2021.

- Demmelhuber et. al. (2020): Demmelhuber, Katrin/ Englmaier, Florian/ Leiss, Felix/ Möhrle, Sascha/ Peichl, Andreas/ Schröter, Teresa: Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit. In: ifo Schnelldienst Digital. Online: <https://www.ifo.de/publikationen/2020/aufsatz-zeitschrift/homeoffice-vor-und-nach-corona-auswirkungen-und>. [sic!] Zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Derbuerofuehrer.de (2021): Non-territoriales Büro. Online: <https://derbuerofuehrer.de/index.php/88-bueroeinrichtung-und-planung/beratung-planung/112-non-territoriales-buero>. Zuletzt geprüft am 02.07.2021.
- Discoverdigital.de (2019): Kulturwandel im Büro. Online: <https://www.discoverdigital.de/blog/kulturwandel-im-buero/>. Zuletzt geprüft am 03.07.2021.
- Dguv.de (2020): Auch im Homeoffice unfallversichert. Online: [https://www.dguv.de/de/medi-center/pm/pressemitteilung\\_385796.jsp](https://www.dguv.de/de/medi-center/pm/pressemitteilung_385796.jsp). Zuletzt geprüft am 29.06.2021.
- Duden.de (2021): Co-Wor-king-Space, Co-wor-king-Space, Co-wor-king-space, der oder das. Online: [https://www.duden.de/rechtschreibung/Co\\_Working\\_Space](https://www.duden.de/rechtschreibung/Co_Working_Space). Zuletzt geprüft am 26.05.2021.
- Elscheid (2021): Elscheid, Andreas: Mini Interview für BA, 25.06.2021
- Employer-branding-now.de (2021): War for talents. Online: <https://www.employer-branding-now.de/employer-branding-wiki-lexikon/war-for-talents>. Zuletzt geprüft am 06.05.2021.
- Engels (2019): Homeoffice – eher eine Ausnahme? Online: <https://www.StepStone.de/e-recruiting/blog/homeoffice-eher-eine-ausnahme/>. Zuletzt geprüft am 12.05.2021
- Engels (2020): Neue Studie: Die Arbeitswelt in der Corona-Krise. Online: <https://www.StepStone.de/e-recruiting/blog/neue-studie-die-arbeitswelt-in-der-corona-krise/>. Zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- European Commission (2020): Telerwork in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to. Online: [https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945\\_policy\\_brief\\_-\\_covid\\_and\\_telerwork\\_final.pdf](https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telerwork_final.pdf). Zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Ey.com (2020): Der überbrückte Knotenpunkt der Überführung. Unternehmen Zukunft: Diese 7 Megatrends verändern die Welt. Online: [https://www.ey.com/de\\_de/reframe-your-future/unternehmen-zukunft-diese-7-megatrends-veraendern-die-welt](https://www.ey.com/de_de/reframe-your-future/unternehmen-zukunft-diese-7-megatrends-veraendern-die-welt). Zuletzt geprüft am 02.07.2021.
- Goldbachkirchner.de (2021): Raum-in-Raum-Systeme. Online: <https://www.goldbachkirchner.de/produkte/raum-in-raum/raum-in-raum-systeme/>. Zuletzt geprüft am 03.07.2021.
- Grohe.de (2021): GROHE: "PURE FREUDE AN WASSER". Online: [https://www.grohe.de/de\\_de/](https://www.grohe.de/de_de/). Zuletzt geprüft am 23.06.2021.

- Group.vattenfall.com (2020): Studie zeigt: Klimawandel trotz Corona immer noch das drängendste Problem unserer Zeit. Online: <https://group.vattenfall.com/de/news-room/pressemitteilungen/2020/klimawandel-trotz-corona-das-draengendste-problem-unserer-zeit>. Zuletzt geprüft am 23.06.2021.
- Handelsblatt (2020): ESG kommt in der Assetklasse Büro an - Nachhaltigkeitskriterien maulern sich vom belächelten Neben aspekt zu harten Anlagefaktoren – auch und gerade bei Büroimmobilien. Online: [https://www.handelsblatt.com/inside/real\\_estate/nachhaltigkeit-esg-kommt-in-der-assetklasse-buero-an/26663138.html?ticket=ST-19543613-OBSrXzQkzyBhaOKclk2h-ap3](https://www.handelsblatt.com/inside/real_estate/nachhaltigkeit-esg-kommt-in-der-assetklasse-buero-an/26663138.html?ticket=ST-19543613-OBSrXzQkzyBhaOKclk2h-ap3). Zuletzt geprüft am 22.06.2021.
- Hess (2020): Hess, Sigrid. Digital anders arbeiten. Effektive Methoden und neue Tools für den heutigen Büroalltag. München: Redline Verlag.
- Hih.de (2021): Marktüberblick Das „K“ wird auch die Immobilienmärkte prägen. Online: [https://hih.de/download/research/Warburg-HIInvest\\_Marktueberblick\\_Feb-ruar2021.pdf](https://hih.de/download/research/Warburg-HIInvest_Marktueberblick_Feb-ruar2021.pdf). Zuletzt geprüft am 25.06.2021.
- Hofert (2021): Hofert, Svenja: Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. 2.Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Home.kpmg.de (2021): Work anywhere, together. Rethinking global employee mobility. Online: <https://home.kpmg/de/en/home/insights/2020/07/work-anywhere-together.html>. Zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Hub.kpmg.de (2020): Die CEO-Agenda für die neue Normalität. CEO OUTLOOK 2020 – Pulse Survey Covid-19. Online: [https://hub.kpmg.de/hubfs/LandingPages-PDF/KPMG%20CEO%20Outlook%202020%20-%20Die%20CEO-Agenda%20f%C3%BCr%20die%20neue%20Normalit%C3%A4t.pdf?utm\\_campaign=Global%20CEO%20Outlook%202020&utm\\_medium=email&\\_hsmt=95294205&\\_hsenc=p2ANqtz-8NQ-5G8V2DILM7VpYBgWjHFcLvvtci59EALOrFhsgKX\\_LjDWQJdrXPYOIDhyit-DikDU9Z3P9jV3bJoMyv\\_BF3lclxlbXNLQ2UF7odoHViGoscZpgA&utm\\_content=95294205&utm\\_source=hs\\_automation](https://hub.kpmg.de/hubfs/LandingPages-PDF/KPMG%20CEO%20Outlook%202020%20-%20Die%20CEO-Agenda%20f%C3%BCr%20die%20neue%20Normalit%C3%A4t.pdf?utm_campaign=Global%20CEO%20Outlook%202020&utm_medium=email&_hsmt=95294205&_hsenc=p2ANqtz-8NQ-5G8V2DILM7VpYBgWjHFcLvvtci59EALOrFhsgKX_LjDWQJdrXPYOIDhyit-DikDU9Z3P9jV3bJoMyv_BF3lclxlbXNLQ2UF7odoHViGoscZpgA&utm_content=95294205&utm_source=hs_automation). Zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Immobilienmanager.de (2021a): Corona und das Büro 4.0 Leben, Schlafen, Arbeit und Freizeit verlagern sich an ein und denselben Ort: die eigenen vier Wände. Dass diese Entwicklung trotz einiger Vorteile für viele keine langfristige Lösung darstellt, bestätigt eine Umfrage unter 1.000 Beschäftigten. Online: [https://www.immobilienmanager.de/corona-buero-homeoffice-karaduman-ig/150/83460/?utm\\_source=Newsletter&utm\\_medium=ZIM&utm\\_campaign=12.05.+Vorlage+2021+Newsletter+immobilienmanager](https://www.immobilienmanager.de/corona-buero-homeoffice-karaduman-ig/150/83460/?utm_source=Newsletter&utm_medium=ZIM&utm_campaign=12.05.+Vorlage+2021+Newsletter+immobilienmanager). Zuletzt geprüft am 25.06.2021.
- Immobilienmanager.de (2021b): Zusammenhang zwischen kreativen Berufen und Büromieten Eine Analyse der Büromärkte in 15 deutschen Großstädten von Aengevelt Research identifiziert kreative Tätigkeiten, auch "New Work" genannt, als wesentlichen Treiber für die Büromieten. Online: <https://www.immobilienmanager.de/analyse-zu>

[sammenhang-kreative-berufe-bueromieten/150/83969/?utm\\_source=Newslet-  
ter&utm\\_medium=ZIM&utm\\_campaign=25.06.+Vorlage+2021+Newsletter+immobili-  
enmanager](https://www.immobili-<br/>enmanager.de/sammenhang-kreative-berufe-bueromieten/150/83969/?utm_source=Newslet-<br/>ter&utm_medium=ZIM&utm_campaign=25.06.+Vorlage+2021+Newsletter+immobili-<br/>enmanager). Zuletzt geprüft am 25.06.2021.

Immobilienmanager.de (2021c): Catella-Studie: Wohnen, Pendeln, Arbeiten. Werden deut-  
sche Arbeitnehmer zu täglich durchschnittlich 45 Minuten Pendelzeit zurückkehren?  
Wie steht es um die Ansiedlung von Coworking-Flächen? Der neue Market Tracker  
von Catella Research hat dies in der Praxis untersucht. Online: [https://www.immobili-  
enmanager.de/catella-studie-wohnen-pendeln-arbei-  
ten/150/83858/?utm\\_source=Newsletter&utm\\_medium=ZIM&utm\\_cam-  
paign=16.06.+Vorlage+2021+Newsletter+immobilienmanager](https://www.immobili-<br/>enmanager.de/catella-studie-wohnen-pendeln-arbei-<br/>ten/150/83858/?utm_source=Newsletter&utm_medium=ZIM&utm_cam-<br/>paign=16.06.+Vorlage+2021+Newsletter+immobilienmanager). Zuletzt geprüft am  
06.07.2021.

Impulse.de (2020): Nachhaltigkeit in Unternehmen 25 Tipps, die Ihr Unternehmen grüner  
machen. Online: [https://www.impulse.de/management/unternehmensfuehrung/nach-  
haltigkeit-unternehmen/7378865.html](https://www.impulse.de/management/unternehmensfuehrung/nach-<br/>haltigkeit-unternehmen/7378865.html). Zuletzt geprüft am 23.06.2021.

isglt.com (2020): Umfrage: Arbeitnehmer möchten über 60 Prozent ihrer Arbeitszeit im Büro  
verbringen. Online: <https://de.isglt.com/de-de/news/isg-nutzerumfrage-buero>. Zuletzt  
geprüft am 25.06.2021.

iwd.de (2020): Das Büro bleibt zu Hause. Aufgrund der Corona-Krise arbeiten immer mehr  
Menschen zumindest gelegentlich mobil. Weil dies größtenteils gut funktioniert, pla-  
nen viele Unternehmen, das Homeoffice dauerhaft zu etablieren – zum Vorteil beider  
Seiten. Online: <https://www.iwd.de/artikel/das-buero-bleibt-zu-hause-481879/>. Zuletzt  
geprüft am 02.07.2021.

Iwkoeln.de (2021): IW-Kurzbericht 6/2021 Büroflächenabbau bleibt die Ausnahme. Online:  
[https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2021/IW-  
Kurzbericht\\_2021-Bueroflaechenabbau.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2021/IW-<br/>Kurzbericht_2021-Bueroflaechenabbau.pdf). Zuletzt geprüft am 25.06.2021.

Jobst-Jürgens (2020): Jobst-Jürgens, Vanessa: New Work. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kaiser (2014): Kaiser, Robert: Qualitative Experteninterviews Konzeptionelle Grundlagen  
und praktische Durchführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Klaffke et. al. (2019): Klaffke, Martin/ Klaffke, Stefan/ Kühnel, Artur/ Preute, Jürgen: Gestal-  
tung agiler Arbeitswelten. Innovative Bürokonzepte für das Arbeiten in digitalen Zei-  
ten. Berlin: Springer Gabler.

Kohlert (2016): Kohlert, Christine: Büro-Flächen-Gestaltung – Trends und Ansätze. In:  
Klaffke, Martin (Hrsg.): Arbeitsplatz der Zukunft. Gestaltungsansätze und Good-Prac-  
tice-Beispiele. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kunkel (2021): Kunkel, Anna: Analyse der Bedürfnisse von Arbeitgebern und -nehmern im  
Kontext zukünftiger Büroarbeitswelten. Bachelorarbeit an der TH Aschaffenburg, nicht  
veröffentlicht.

Kunkel, Schöne

- Martin (2007): Martin, Dr. Peter: Fallbeispiele: Neue Konzepte zur Flexibilisierung der Büroarbeit. Hrsg.: Hans Böckler Stiftung. Online: [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_as\\_fallbeispiele\\_bueroarbeit.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_as_fallbeispiele_bueroarbeit.pdf). Zuletzt geprüft am 04.05.2021.
- Mediamarkt.de (2021a): VoIP Telefonanlagen. Online: <https://www.mediamarkt.de/de/shop/geschaeftskunden/service/cloud-telefonie.html>. Zuletzt geprüft am 27.05.2021.
- Moo-con.com (2021): Essay Unsere Büros müssen auf den Prüfstand! Corona und andere Influencer. Online: [https://www.moo-con.com/fileadmin/user\\_upload/themendossiers/LT-themendossiers/Essay\\_Bueros\\_auf\\_dem\\_Pruefstand/Essay\\_Bueros\\_auf\\_dem\\_Pruefstand.pdf](https://www.moo-con.com/fileadmin/user_upload/themendossiers/LT-themendossiers/Essay_Bueros_auf_dem_Pruefstand/Essay_Bueros_auf_dem_Pruefstand.pdf) Zuletzt geprüft am 23.06.2021.
- Myworkspace.de (2019): Wie Sie mit dem Megatrend Activity Based Working Ihr Büro gestalten. Online: <https://www.myworkspace.de/blog/wie-sie-mit-dem-megatrend-activity-based-working-ihr-buero-gestalten/>. Zuletzt geprüft am 22.06.2021.
- Netzwelt.de (2018): Videokonferenz: Systeme und Tools für optimale Video-Meetings. VoIP-Telefonie im Test: 5 Anbieter im Vergleich. Online: <https://www.netzwelt.de/news/70805-voip-telefonie-test-5-anbieter-vergleich.html>. Zuletzt geprüft am 27.05.2021.
- Newmanagement.haufe.de (2020): Kommt das Co-Working @Home? Online: <https://newmanagement.haufe.de/strategie/die-zukunft-des-bueros>. Zuletzt geprüft am 03.07.2021.
- Oostrom (2020): Oostrom, Coen van: Fünf Jahre Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft Was bisher geschah... In: Rodeck, Martin/ Russo, Prof. Dr. Peter (Hrsg.): ZIA INNOVATIONSBERICHT 2020. Online: [https://zia-deutschland.de/wp-content/uploads/2021/04/zia\\_innovationsbericht\\_2020.pdf](https://zia-deutschland.de/wp-content/uploads/2021/04/zia_innovationsbericht_2020.pdf). Zuletzt geprüft am 23.06.2021.
- Pfnür et. al. (2021): Pfnür, Andreas/ Gauger, Felix/ Bachtal, Yassien/ und Wagner, Benjamin: Homeoffice im Interessenkonflikt. Ergebnisbericht einer empirischen Studie. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 41, Technische Universität Darmstadt. Online: [https://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de/media/bwl9/dateien/forschungsberichte/work\\_from\\_home/210223\\_Ergebnisbericht\\_Work\\_from\\_Home\\_final\\_2.pdf](https://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de/media/bwl9/dateien/forschungsberichte/work_from_home/210223_Ergebnisbericht_Work_from_Home_final_2.pdf). Zuletzt geprüft am 05.05.2021.
- Regus.de (2021): Was sind die Vor- und Nachteile des Flex Office? Online: <https://www.regus.de/work-germany/de-de/was-sind-die-vor-und-nachteile-des-flex-office/>. Zuletzt geprüft am 02.07.2021.
- Rki.de (2021): Risikobewertung zu COVID-19. Online: [https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges\\_Coronavirus/Risikobewertung.html](https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges_Coronavirus/Risikobewertung.html). Zuletzt geprüft am 02.07.2021.
- Rodeck (2020): Rodeck, Martin: Zukunftsthema Nachhaltigkeit 2.0 – jetzt! In: Rodeck, Martin/ Russo, Prof. Dr. Peter (Hrsg.): ZIA INNOVATIONSBERICHT 2020. Online: [https://zia-deutschland.de/wp-content/uploads/2021/04/zia\\_innovationsbericht\\_2020.pdf](https://zia-deutschland.de/wp-content/uploads/2021/04/zia_innovationsbericht_2020.pdf). Zuletzt geprüft am 23.06.2021.



- Rosenbach/ Börsch (2020): Rosenbach, Volker/ Börsch, Dr. Alexander: COVID-19-Briefing: Homeoffice-Trends vor, während und nach Corona. Online: <https://www2.deloitte.com/de/de/blog/covid-19-briefings/2020/covid-19-briefing-homeoffice-trends-corona.html>. Zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Rottländer (2020): Mehr Investitionen in Mitarbeiter – das planen Unternehmen. Online: <https://www.StepStone.de/e-recruiting/blog/mehr-investition-in-mitarbeiter-das-planen-unternehmen/>. Zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Rump (2013): Rump, Jutta: Arbeitswelt 2030. Trends, Prognosen und Gestaltungsmöglichkeiten. In: Norbert Walter (Hrsg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Satelliteoffice.de (2021): CASUAL LUXURY WORKSPACES BY SATELLITE OFFICE. Online: <https://www.satelliteoffice.de/>. Zuletzt geprüft am 02.07.2021.
- Schattenberg (2020): Schattenberg, Marc: Homeoffice – gekommen um zu bleiben. In: Deutsche Bank Research. Online: [https://www.dbresearch.de/PROD/RPS\\_DE-PROD/PROD000000000514995/Homeoffice\\_%E2%80%93\\_gekommen\\_um\\_zu\\_bleiben.pdf?undefined&real-load=wu~3IG1~KdySKQUuKQORdy/GU8hKAKYz-bel0THgUYvBmdOM8RplR0nUZyYbQQPZo](https://www.dbresearch.de/PROD/RPS_DE-PROD/PROD000000000514995/Homeoffice_%E2%80%93_gekommen_um_zu_bleiben.pdf?undefined&real-load=wu~3IG1~KdySKQUuKQORdy/GU8hKAKYz-bel0THgUYvBmdOM8RplR0nUZyYbQQPZo). Zuletzt geprüft am 25.06.2021.
- Steelcase.com (2021): Arbeitsplatz Benching: Effizient, schlicht und variabel. Online: <https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/artikel/themen/arbeitsplatz/benching-eine-idee-deren-zeit-gekommen-ist-wiede-reinmal/>. Zuletzt geprüft am 25.06.2021.
- Stepstone.de (2020): Zurück aus dem Homeoffice: Darauf kommt es jetzt an. Online: [https://www.StepStone.de/Ueber-StepStone/wp-content/uploads/2020/06/StepStone\\_2020\\_R%C3%BCckkehr\\_Homeoffice\\_.pdf](https://www.StepStone.de/Ueber-StepStone/wp-content/uploads/2020/06/StepStone_2020_R%C3%BCckkehr_Homeoffice_.pdf) Zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Stepstone.de (2021): Das Erfolgsgeheimnis der Jobsuche. Worauf es bei der Jobsuche ankommt und worauf Fach- und Führungskräfte besonders achten sollten. Online: <https://www.stepstone.de/ueber-stepstone/wissen/das-erfolgsgeheimnis-der-jobsuche/>. Zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Stölten (2021): Stölten, Bastian: Microsoft Teams Chat, 17.06.2021
- Strack et. al. (2021): Strack, Rainer/ Kovács-Ondrejko, Orsolya/ Baier, Jens/ Antebi, Pierre/ Kavanagh, Kate/ López Gobernado, Ana: Decoding Global Ways of Working. Online: <https://www.the-network.com/wp-content/uploads/2021/03/decoding-global-ways-of-working.pdf>. Zuletzt geprüft am 23.05.2021.
- Thomeczek/ Mallmann-Bansa (2021): Thomeczek, Harald/ Mallmann-Bansa, Brigitte: Es geht um mehr als nur Immobilien. Die Ansprüche von Arbeitnehmern und Kandidaten wachsen. In: Immobilienkarriere. Jg. 1, Nr. 1, S.6-12.
- Toolblog.de (2018): Arbeiten, immer überall: Das Remote Only Manifesto. Online: <https://toolblog.de/2018/06/27/arbeiten-immer-ueberall-das-remote-only-manifesto/>. Zuletzt geprüft am 03.07.2021.

Twostay.work (2021): Coworking made different. Your extended home office, whenever you need it. A Coworking space to work, connect and get inspired. Online: <https://twostay.work/>. Zuletzt geprüft am 03.07.2021.

Ubach-Utermöhl (2020): Ubach-Utermöhl, Alexander: Zukunftsthema Innovation in der Bau- und Immobilienwirtschaft – eine Verantwortung in unsicheren Zeiten. In: Rodeck, Martin/ Russo, Prof. Dr. Peter (Hrsg.): ZIA INNOVATIONSBERICHT 2020. Online: [https://zia-deutschland.de/wp-content/uploads/2021/04/zia\\_innovationsbericht\\_2020.pdf](https://zia-deutschland.de/wp-content/uploads/2021/04/zia_innovationsbericht_2020.pdf). Zuletzt geprüft am 23.06.2021.

Unternehmer.de (2020): Hybride Meetings: Wie tagt Deutschland in Zukunft? Online: <https://unternehmer.de/digitalisierung/253054-hybride-meetings-wie-tagt-deutschland>. Zuletzt geprüft am 03.07.2021.

Vdp-online.de (2021): Fragen und Antworten rund ums Altpapier. Online: [https://www.vdp-online.de/fileadmin/0002-VDP/07\\_Dateien/7\\_Publikationen/Papierrecyclen.pdf](https://www.vdp-online.de/fileadmin/0002-VDP/07_Dateien/7_Publikationen/Papierrecyclen.pdf). Zuletzt geprüft am 06.05.2021.

Vornholz/ Schellenberger (2021): Vornholz, Günter/ Schellenberger, Enja: Digitalisierung der Immobilienwirtschaft. 2.Aufl., Berlin, Boston: De Gruyter Oldenborg.

Vysoft.eu (2021): vysoft DSM – die ultimative Desk Sharing Software auf MS SharePoint bzw. Office 365 Basis. Online: <https://www.vysoft.eu/software/desk-sharing>. Zuletzt geprüft am 04.05.2021.

Wework.de (2020): Die Auswirkungen von Homeoffice auf die Zusammenarbeit Eine aktuelle Umfrage hat ergeben, dass einige Beschäftigte schwerer zu kämpfen haben, als der Durchschnitt vermuten lässt. Online: <https://www.wework.com/de-DE/ideas/research-and-insights/the-impact-of-working-from-home-on-collaboration>. Zuletzt geprüft am 23.06.2021.

Wework.de (2021): Wie machen sich Büros fit für die Zukunft? Indem Unternehmen ihre Mitarbeiter genauso wertschätzen wie ihre Kunden Nach der Pandemie muss sich die Führungsetage zur Planung der Büronutzungsstrategie an ihren Mitarbeitern orientieren. Online: <https://www.wework.com/de-DE/ideas/research-and-insights/the-way-forward-for-offices-treat-employees-like-customers>. Zuletzt geprüft am 23.06.2021.

Wtec.io (2020): The renowned chair of the RWTH Aachen confirms the high efficiency of the smartengine technology [ENG]. Online: <https://wtec.io/de/the-renowned-chair-of-the-rwth-aachen/>. Zuletzt geprüft am 23.06.2021.

Wtec.io (2021): Wir verbinden Nutzer und Gebäude Für effiziente, nachhaltige und nutzerfreundliche Resultate. Online: <https://wtec.io/de/>. Zuletzt geprüft am 23.06.2021.

Zeit.de (o.J.): Energiewende – aber richtig Die zögerliche Umsetzung bei der Gebäudesanierung gefährdet die ehrgeizigen Klimaziele. Experten und Verbände fordern klare Rahmenbedingungen. Online: <https://www.zeit.de/angebote/zukunftswerkstatt/erdgas/klimaschutzziele/index/komplettansicht>. Zuletzt geprüft am 23.06.2021.

Zia.de (2021): Immobilien. Umwelt. Für morgen. Deutschlands Immobilienwirtschaft auf dem Weg zu einem klimaneutralen Gebäudebestand – Erfolge und Perspektiven. Online: [https://zia-deutschland.de/wp-content/uploads/2021/06/210609\\_ZIA\\_Gruener\\_Bericht.pdf](https://zia-deutschland.de/wp-content/uploads/2021/06/210609_ZIA_Gruener_Bericht.pdf). Zuletzt geprüft am 24.06.2021.

Zimprich (2020): Zimprich, Kai: Zukunftsthema Corona-Krise als Chance für digitale Innovationen? In: Rodeck, Martin/ Russo, Prof. Dr. Peter (Hrsg.): ZIA INNOVATIONSBERICHT 2020. Online: [https://zia-deutschland.de/wp-content/uploads/2021/04/zia\\_innovationsbericht\\_2020.pdf](https://zia-deutschland.de/wp-content/uploads/2021/04/zia_innovationsbericht_2020.pdf). Zuletzt geprüft am 23.06.2021.

## **Kurzbiografie der Autoren**

### **Anna Kunkel**

studierte von 2017 bis 2021 Internationales Immobilienmanagement an der Technischen Hochschule Aschaffenburg. Sie belegte die Studienschwerpunkte Immobilienprojektentwicklung sowie Immobilienbewertung und -rechnungslegung. Ihr Praxissemester absolvierte sie bei der W+P workspace consulting GmbH, deren Tätigkeitsfeld in der Konzeption und Implementierung von Immobilienstrategien und moderner Arbeitswelten liegt. Während ihres Praxissemesters konnte sie an diversen Projekten mitwirken und beschäftigt sich seitdem mit innovativen Arbeitswelten. Im Anschluss an das Praxissemester arbeitete sie weiterhin als Werkstudentin bei der W+P workspace consulting und verfasste Ihre Abschlussarbeit, auf der diese Publikation beruht, in Zusammenarbeit mit dem Geschäftsführer Dr. Roman Wagner.

Von 2018 bis 2019 war sie gewähltes Mitglied des studentischen Konvents der TH Aschaffenburg und leitete die Studentenvertretung, welche die größte studentische Initiative der Hochschule ist. Darüber hinaus ist sie Mitglied des Students Meet Real Estate e.V. und stellvertretende Vorsitzende des Akademischen Vereins Aschaffenburg.

Im Anschluss an ihr Bachelorstudium studiert sie derzeit im Master Bau- und Immobilienmanagement / Facilities Management an der Hochschule Mainz.

### **Lars Bernhard Schöne,**

wurde im Mai 2016 zum Professor für Immobilien-Betriebswirtschaft an die Fakultät Wirtschaft und Recht der Technischen Hochschule Aschaffenburg berufen. Seit April 2017 leitet er das IIWM Institut für Immobilienwirtschaft und -management und seit Oktober 2019 ist er Studiengangsleiter und Vorsitzender der Prüfungskommission für den Masterstudiengang Immobilienmanagement.

Prof. Schöne, geb. 1971 in Celle; studierte nach seiner Ausbildung zum Schreiner das Bauingenieurwesen an der Bergischen Universität Wuppertal. Nach dem Diplom und aufbauend dem 1. Staatsexamen für die Sekundarstufe II, promovierte er extern bei Univ.-Prof. Dr.-Ing. Claus Jürgen Diederichs am Lehr- und Forschungsgebiet Bauwirtschaft.

Vor seinem Wechsel in die Wissenschaft zeichnete er als Geschäftsführer einer Kapitalverwaltungsgesellschaft für ein Investitionsvolumen von 3,5 Mrd. € bzw. Transaktionen von über 700 Mio. € verantwortlich. Nebenbei war er über zehn Jahre Lehrbeauftragter für das Fachgebiet Portfolio- und Asset Management an der Technischen Universität München.

Prof. Schöne ist Mitglied im Ausschuss ‚Transparenz und Benchmarking‘ des Zentralen Immobilienausschusses Deutschland und in weiteren Gremien engagiert. Auf der 6. internationalen Fachmesse für Gewerbeimmobilien Expo-Real in München, wurde er für das Forschungsprojekt „Immobilien-Benchmarking für die Sparkassen-Finanzgruppe“, mit dem Anerkennungspreis der Immobilien-Fachpresse ausgezeichnet.

Prof. Schöne ist Lehrbeauftragter der Hochschule Biberach, Co-Autor des BDI-Manifestes für Wachstum und Beschäftigung – Deutschland 2020 sowie einer Vielzahl qualifizierter Fachbeiträge. Im SpringerVieweg-Verlag ist er in 5. bzw. 3. Auflage Herausgeber der beiden Standardwerke ‚Real Estate und Facility Management‘ sowie ‚Immobilien-Benchmarking‘.



IIWM Institut für  
Immobilienwirtschaft  
und-management  
TH Aschaffenburg

Technische Hochschule Aschaffenburg  
Würzburger Straße 45  
D-63743 Aschaffenburg