

Fraunhofer IAO

Leitfaden

Büroplanung für hybride Arbeitswelten

Erfolgsfaktoren für bedarfgerechte und zukunftsfähige Abeitsumgebungen

Ein Bericht des Forschungsprojekts

OFFICE 21®
Zukunft der Arbeit

Inhalt

1. Einführung 2
1.1 Hybrides Arbeiten im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Produktivität 2
1.2 Warum Bürogestaltung im hybriden Umfeld angepasst werden muss 3

2. Warum eine Anforderungsanalyse unverzichtbar ist 4
2.1 Grundlage einer Büroplanung 4
2.2 Warum Mitarbeitenden-Typologien wichtig sind 5

3. Ableitung räumlicher Anforderungen 8
3.1 Warum unterschiedliche Arbeitstypen unterschiedliche Räume brauchen 8
3.2 Modulare Bausteine für eine vielfältige Arbeitslandschaft 9

4. Zusammenarbeit in geteilten Arbeitsumgebungen 17
4.1 Desk Sharing-Konzepte als zentrales Merkmal 17
4.2 Wie Software Desk Sharing erfolgreich macht 18

5. Über das Innovationsnetzwerk OFFICE 21® 19

6. Gemeinsam die Arbeitswelt von morgen gestalten 20

1. Einführung

Die Einführung flexibler Arbeitsmodelle hat die Arbeitswelt nachhaltig verändert. Hybrides Arbeiten, das die Kombination von Präsenzarbeit und mobilen Tätigkeiten darstellt, ist bereits für viele Unternehmen Realität und bietet Ansätze für zukünftige Arbeitsgestaltungskonzepte. Dieses Modell erlaubt es Mitarbeitenden, die Vorteile des ortsunabhängigen Arbeitens effizient mit der Innovationskraft und dem Austausch in direkten Präsenzphasen zu verbinden.

Dieser Leitfaden bietet praxisorientierte Empfehlungen zur erfolgreichen und effizienten Bürogestaltung. Aufgezeigt werden Werkzeuge für die Identifizierung von Mitarbeitendentypologien, die Auswahl geeigneter Raumtypen sowie die Entwicklung konkreter Nutzungskonzepte, mit deren Hilfe zukunftsfähige Arbeitsumgebungen entwickelt werden können – abgestimmt auf Teams, Aufgaben und Organisationsziele.

1.1 Hybrides Arbeiten im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Produktivität

Die Implementierung hybrider Arbeitsmodelle eröffnet vielfältige Möglichkeiten, führt jedoch zugleich zu intensiven Diskussionen innerhalb von Unternehmen. Viele Beschäftigte schätzen die individuelle Gestaltbarkeit ihres Arbeitsorts und oftmals auch ihrer Arbeitszeiten, wodurch sich ihre Work-Life-Balance sowie die Arbeitsmotivation nachweislich verbessern können. Diese gesteigerte Flexibilität trägt zur Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse bei. Auf der anderen Seite werden kritische Perspektiven hervorgehoben, insbesondere in Bezug auf die langfristige Produktivität, Innovationsfähigkeit und den sozialen Zusammenhalt innerhalb von Organisationen.

Persönlicher Austausch bleibt ein Erfolgsfaktor
Es steht fest, dass der unmittelbare persönliche Austausch maßgeblichen Einfluss auf Innovationskraft und Effizienz hat. Das Fehlen spontaner Begegnungen, informeller Gespräche und direkter Kommunikation wirkt sich nachweislich negativ auf Kreativität und Wissensaustausch innerhalb von Teams aus. Gerade bei komplexen Problemlösungen und Innovationsprozessen sind der direkte persönliche Kontakt und die räumliche Nähe von besonderer Bedeutung.

Hybrides Arbeiten erhöht den Bedarf an sozialem Zusammenhalt
Darüber hinaus besteht bei vielen Führungskräften Unsicherheit hinsichtlich nachhaltiger Maßnahmen zur Stärkung des sozialen Zusammenhalts und der Teamkohäsion in hybrid arbeitenden Belegschaften. Unsere Studien verdeutlichen, dass eine sogenannte »soziale Erosion«, also der Rückgang sozialer Bindungen und informeller Kontakte, in hybriden Arbeitsmodellen eine reale Herausforderung darstellt.

Insbesondere Mitarbeitende, die überwiegend remote tätig sind, könnten sich weniger eingebunden und wahrgenommen fühlen. Dies kann sich wiederum auf ihre Zufriedenheit und ihre Bindung an die Organisation auswirken.

1.2 Warum Bürogestaltung im hybriden Umfeld angepasst werden muss

Arbeitswelten im Wandel
Die Arbeitswelt hat sich in den vergangenen Jahren nachhaltig gewandelt. Der traditionelle Büroarbeitsplatz ist nicht mehr der ausschließliche Arbeitsort. Nach unseren Studien im Rahmen des Forschungsprojekts OFFICE 21 wurden im Jahr 2018 noch etwa 76 Prozent der Arbeitstage im Büro verbracht, aktuell sind es lediglich 51 Prozent. Im gleichen Zeitraum hat sich der Anteil der Arbeitstage im Homeoffice von 10 Prozent auf 40 Prozent vervierfacht. Diese Entwicklung verdeutlicht, dass hybride Arbeitsformen weiterhin Bestand haben werden. Beschäftigte bevorzugen individuelle Lösungen, die sowohl Bürotage als auch mobiles Arbeiten ermöglichen. Über 60 Prozent der Befragten wünschen sich eine dauerhafte Option, mindestens zwei Tage pro Woche mobil tätig zu sein.

Anforderungen an Räume verändern sich
Mit der Einführung hybrider Arbeitsmodelle haben sich auch die Tätigkeiten verändert. Der Anteil von Video- und Telefonkonferenzen hat sich verdreifacht und macht nun nahezu ein Drittel des Arbeitstags aus. Dennoch bleibt konzentrierte Einzelarbeit mit täglich etwa 3,5 Stunden die vorherrschende Tätigkeit. Allerdings mangelt es im Büro häufig an geeigneten Rückzugsorten für diese fokussierte Arbeit. Der am häufigste genannte Grund, von zu Hause zu arbeiten, ist daher das Fehlen von Ruhe – noch vor Faktoren wie dem Arbeitsweg oder der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben.

Der Rückzug aus dem Büro hinterlässt Spuren
Weniger Anwesenheit im Büro wirkt sich nicht nur auf die Nutzung der Arbeitsflächen aus, sondern beeinflusst auch das soziale Miteinander. Etwa 47 Prozent der Befragten berichten, dass sie nicht mehr erkennen können, wann Kolleginnen und Kollegen überlastet sind. 42 Prozent erleben weniger persönlichen Kontakt mit anderen Teams. Gleichzeitig geht der Austausch über neue Ideen zurück und spontane Begegnungen werden seltener. Diese schleichende soziale Erosion kann die Teamleistung langfristig beeinträchtigen.

Was Menschen ins Büro bringt, sind Menschen
Die Motivation der Mitarbeitenden, das Büro aufzusuchen, hängt nicht ausschließlich von der räumlichen Gestaltung ab, sondern wesentlich vom sozialen Umfeld. Eine Anwesenheitsquote von mindestens 36 Prozent der Kolleginnen und Kollegen erhöht nachweislich die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Mitarbeitenden für einen Bürobesuch entscheiden. Zu den fünf wichtigsten Gründen für physische Präsenz zählen soziale Interaktion, Kooperation, Zugriff auf Arbeitsmittel, Konzentration sowie Zugehörigkeit zum Team. Das Büro erfüllt somit nicht nur die Funktion eines Arbeitsplatzes, sondern dient auch als sozialer Treffpunkt und kultureller Mittelpunkt.

Zusammenarbeit braucht physische Nähe
Unsere Studien belegen, dass rund 80 Prozent der Ideen im informellen Austausch entstehen – dieser erfolgt jedoch selten virtuell. Teams, die regelmäßig persönlich miteinander kommunizieren, entwickeln nachweislich häufiger innovative Lösungen. Kreative Prozesse, Co-Kreation und die gemeinsame Bearbeitung komplexer Fragestellungen profitieren signifikant von physischer Nähe. Dementsprechend sind Räume zur Förderung direkter Interaktion ein entscheidender Faktor für Innovation und keineswegs als Luxus zu betrachten.

Das Büro bleibt wichtig – aber seine Rolle verändert sich
Trotz hoher Mobilität werden Büros auch weiterhin einen bedeutenden Stellenwert einnehmen, jedoch ist eine Anpassung ihrer Strukturen erforderlich.

Die Optimierung der Flächennutzung liegt weniger in einer reinen Reduktion, sondern vielmehr in einer qualitativen Verbesserung – beispielsweise durch multifunktionale Nutzungskonzepte oder durch nachhaltige Gestaltung der Räume.

Gefragt sind aktivitätsbasierte Arbeitsumgebungen, die Rückzugsbereiche, Zonen für Austausch sowie Möglichkeiten für hybride Meetings bieten. Eine flexible Nutzung, mobiles Equipment, transparente Nutzungsrichtlinien und eine gesteigerte Aufenthaltsqualität tragen maßgeblich zum Erfolg bei. Ziel ist es, Räume zu gestalten, die sowohl funktional als auch sozial und inspirierend sind – und dadurch eine attraktive Alternative zum Homeoffice darstellen.

Kernaussage

Hybrides Arbeiten verändert dauerhaft die Anforderungen an Büroflächen, Zusammenarbeit und soziale Interaktion. Erfolgreiche Arbeitswelten unterstützen diese Veränderungen gezielt durch passende Räume, Technologien und Rahmenbedingungen.

Dieser Leitfaden bündelt wissenschaftliche Erkenntnisse und praxiserprobte Erfahrungen zur Gestaltung zukunftsfähiger Arbeitswelten. Die Inhalte basieren auf Forschungsarbeiten, Praxisprojekten sowie den Erfahrungen und Best Practices aus dem Innovationsnetzwerk OFFICE 21®. Ziel ist es, Orientierung zu bieten, bewährte Ansätze aufzuzeigen und Unternehmen bei der Entwicklung passender Lösungen für ihre Arbeitsumgebung zu unterstützen.

2. Warum eine Anforderungsanalyse unverzichtbar ist

2.1 Grundlage einer Büroplanung

Vor der Planung neuer Arbeitsumgebungen oder der Umgestaltung bestehender Flächen ist es von zentraler Bedeutung, die tatsächlichen Anforderungen der Mitarbeitenden zu erfassen. Hybrides Arbeiten beeinflusst nicht nur den Ort der Tätigkeit, sondern auch die Art und Weise, wie Aufgaben ausgeführt werden. Die Vielfalt und Individualität von Tätigkeiten, Arbeitsweisen und Interaktionen haben deutlich zugenommen. Eine systematische Bedarfserhebung ist daher unerlässlich, um Fehlinvestitionen zu vermeiden und negative Auswirkungen auf Produktivität, Motivation sowie Flächeneffizienz auszuschließen.

Eine gründliche Anforderungsanalyse bildet die Grundlage für die gezielte Anpassung von Arbeitsumgebungen an spezifische Rollen, Aufgaben und Arbeitsweisen. Sie identifiziert dominante Tätigkeiten, eventuelle Defizite in der räumlichen oder technischen Ausstattung sowie notwendige Maßnahmen zur Förderung effektiver Zusammenarbeit. Auf dieser Basis können Arbeitsbereiche gestaltet werden, die sowohl konzentrierte Einzelarbeit als auch kreative Teamarbeit bestmöglich unterstützen.

Wie eine Analyse umgesetzt werden kann – Methodenmix, Perspektiven bündeln und Akzeptanz sichern
Um Anforderungsanalysen erfolgreich zu gestalten, werden sowohl qualitative als auch quantitative Methoden kombiniert – zum Beispiel Interviews mit Führungskräften, Workshops mit Mitarbeitenden und digitale Befragungen zu Tätigkeitsprofilen. Die Einbeziehung verschiedener Sichtweisen ermöglicht es, neben funktionalen Anforderungen auch weiche Faktoren wie Akzeptanz, Bereitschaft zur Veränderung und kulturelle Bedürfnisse zu berücksichtigen.

Bewährte Vorgehensweise aus Forschung und Praxis
Für eine umfassende Anforderungsanalyse stellen wir bewährte Methoden und Werkzeuge bereit, um die Planung neuer Arbeitsumgebungen zielgerichtet zu unterstützen.

Dazu zählen:

- **Workshops:** Fachvorträge und Festlegung strategischer Leitlinien
- **Analyse von Arbeitsweisen:** Online-Umfrage zur Erfassung relevanter Anforderungen und Zuordnung zu den OFFICE 21-Arbeitstypologien
- **Entwicklung eines Konzepts:** Erstellung eines Raummodulkatalogs sowie eines Flächenstempels
- **Übergabe an Bauabteilung, externe Planerinnen oder Partner:** Grundlage für die weiterführende Planung

Damit wird eine solide Entscheidungsgrundlage geschaffen, die sowohl funktionale Anforderungen als auch kulturelle und organisatorische Aspekte berücksichtigt.

Erfolgreiche Projekte folgen häufig einem strukturierten Vorgehen:

1. **Verstehen:** Workshops und Dialogformate schaffen ein gemeinsames Verständnis von Zielen, Herausforderungen und Zukunftsbildern.
2. **Analysieren:** Durch Anforderungsanalysen, Befragungen und Datenerhebungen werden Bedarfe, Arbeitsweisen und Nutzungsmuster identifiziert.
3. **Strukturieren:** Auf Basis der Ergebnisse werden Nutzendenprofile, Arbeitsplatztypologien und Handlungsempfehlungen für unterschiedliche Arbeitsformen entwickelt.
4. **Konzipieren:** Aus den Erkenntnissen werden passgenaue Raum-, Flächen- und Nutzungskonzepte abgeleitet, die organisatorische Anforderungen und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zusammenführen.
5. **Umsetzen:** Die entwickelten Konzepte werden gemeinsam mit Planenden, Architektinnen und Architekten bzw. weiteren Beteiligten realisiert und organisatorisch verankert.

Die größten Erfolgswirkungen entstehen, wenn Analyse, Konzeption und Umsetzung ganzheitlich betrachtet werden.

2.2 Warum Mitarbeitenden-Typologien wichtig sind

Die Anforderungsanalyse ermöglicht es, einen umfassenden Überblick über die in der Organisation ausgeführten Tätigkeiten sowie die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen zu erhalten. Für die Entwicklung wirkungsvoller Bürokonzepte genügt es jedoch nicht, lediglich die Funktions- und Aufgabenbereiche zu betrachten. Mitarbeitende unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Arbeitsstile, individuellen Präferenzen, Mobilitätsmuster und sozialen Interaktionsformen. Eine Typologisierung unterstützt dabei, diese Vielfalt systematisch zu erfassen. Durch die Gruppierung ähnlicher Arbeitsweisen in definierte Kategorien können gemeinsame Bedürfnisse gezielt adressiert und unterschiedliche Anforderungen gezielt berücksichtigt werden. Auf dieser Basis lassen sich spezifische Anforderungen an Flächen, Räume, technische Ausstattung und organisatorische Rahmenbedingungen fundiert ableiten.

Die Bündelung zu Typen schafft eindeutige Profile, die als effektive Planungsgrundlage dienen können:

- Gemeinsame Bedarfe innerhalb einer Gruppe lassen sich durch gezielte Angebote effizient abdecken.
- Unterschiede bei den Bedarfen zwischen verschiedenen Gruppen werden frühzeitig erkannt und können systematisch in die Planung einfließen, um spätere Nutzungskonflikte zu vermeiden.

Dadurch entsteht aus zahlreichen individuellen Anforderungen ein strukturiertes Gesamtbild, das eine bedarfsgerechte und zugleich effiziente Gestaltung hybrider Arbeitsumgebungen ermöglicht.

Wissenschaftliche Ermittlung von Mitarbeitenden-Typologien

Das Fraunhofer IAO hat in Zusammenarbeit mit seinen Forschungspartnerinnen und Forschungspartnern im Rahmen des Verbundprojekts OFFICE 21® eine Studienreihe zur wissenschaftlichen Ermittlung von Typologien und deren Erfolgsfaktoren durchgeführt. Untersucht wurden dabei unter anderem Aspekte wie Arbeitsort, Aufgabenspektrum, Mobilität sowie Kommunikationsverhalten und deren Einfluss auf Wohlbefinden, Motivation und Leistungsfähigkeit.

Aus einer ersten Untersuchung wurden sechs zentrale Arbeitstypen abgeleitet:

Auf Basis von Nutzendenprofilen und statistischen Grenzwertanalysen wurden sechs Mitarbeitendentypologien identifiziert: Hybrid, Communicator, Silent Worker, Traveller, LabMaster und Handson.

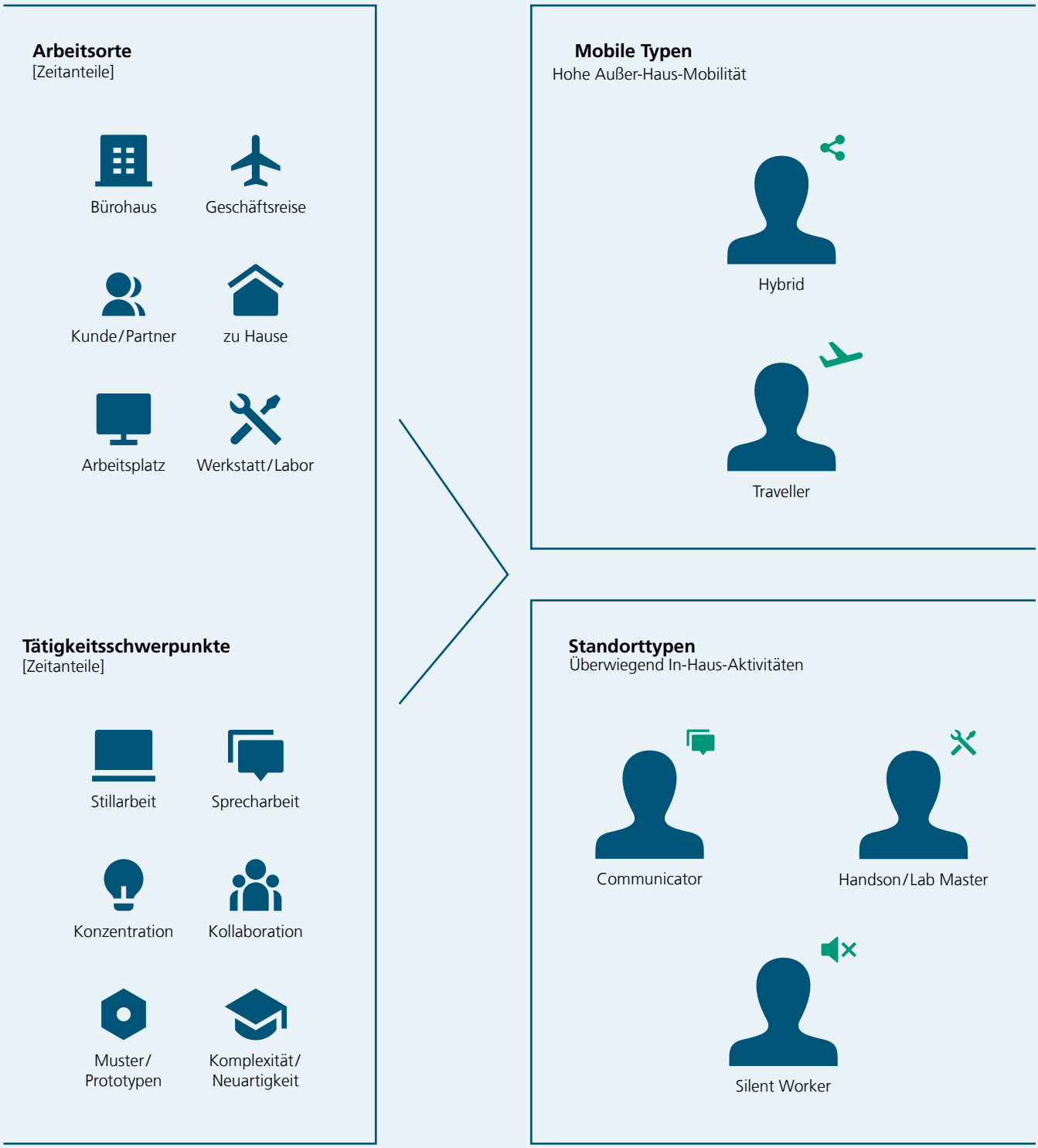


Abbildung 1: Menschen arbeiten unterschiedlich – erfolgreiche Arbeitswelten berücksichtigen diese Vielfalt.
Referenzbasis: OFFICE 21-Studie »Office Analytics« (n > 13000)

Die verschiedenen Typologien lassen sich insbesondere anhand zweier Merkmale unterscheiden:

- **Bevorzugter Arbeitsort:** Die Arbeitsumgebung kann vom Büro am Unternehmensstandort über Tätigkeiten im Homeoffice bis hin zu ausgeprägtem mobilem Arbeiten, beispielsweise während Dienstreisen, variieren.
- **Art der Tätigkeiten:** Die Bandbreite umfasst fokussierte Einzelarbeit, Telefonate, Videokonferenzen sowie Besprechungen und praktische Arbeiten, etwa an Mustern oder im Werkstatt- und Laborbereich.

Sechs Arbeitstypen – sechs unterschiedliche Anforderungen an die Arbeitsumgebung

1. **Hybrid:** Bei dieser Arbeitsform wechseln sich Büro, Homeoffice und andere mobile Arbeitsorte ab. Sie verbindet die direkte Zusammenarbeit im Büro mit den der Arbeit aus der Ferne und sorgt für ein ausgewogenes Verhältnis von gemeinsamer Kommunikation und konzentrierten Phasen für Einzelarbeit.
2. **Communicator:** Dieser Mitarbeitendentyp misst dem regelmäßigen Austausch sowie der Zusammenarbeit im Team eine hohe Bedeutung bei. Die Büroräumlichkeiten werden vorrangig für Besprechungen, Gespräche und kollaborative Tätigkeiten genutzt.
3. **Silent Worker:** Der Schwerpunkt liegt auf konzentrierter Einzelarbeit. Bevorzugt werden ruhige Arbeitsbereiche im Büro sowie Rückzugsmöglichkeiten zur Förderung eines störungsfreien Arbeitsumfelds.
4. **Traveller:** Typisch ist das Arbeiten an ständig wechselnden Orten wie bei Kundinnen und Kunden, Kooperationsunternehmen oder auf Geschäftsreisen.
5. **Handson:** Die Tätigkeit ist überwiegend praktisch orientiert und findet meist vor Ort statt, mit direktem Zugang zu Materialien, Werkzeugen oder technischen Einrichtungen.
6. **LabMaster:** Die Tätigkeit ist überwiegend im Labor orientiert. Experimente, Analysen und Untersuchungen erfordern die regelmäßige physische Präsenz sowie den direkten Zugang zu Laborinfrastruktur, Geräten und Materialien.

Die Corona-Pandemie sowie der zunehmende Trend zu hybriden Arbeitsmodellen haben die Struktur der Arbeitswelt nachhaltig beeinflusst. Anwesenheitsmuster, die Nutzung des Homeoffice und die Funktion von Büroflächen wurden grundlegend neu definiert. Um diese Entwicklungen wissenschaftlich abzubilden und fundierte Handlungsempfehlungen für die veränderten Rahmenbedingungen zu formulieren, wurde die fortlaufende Studienreihe Office Analytics einer erneuten Analyse unterzogen.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen

- **Veränderte Präferenzen:** Gründe für Büropräsenz reichen von konzentrierter Einzelarbeit über soziale Kontakte bis zur Nutzung spezieller Infrastruktur.
- **Hybridisierung der Arbeitsweisen:** Viele Mitarbeitende wechseln je nach Aufgabe oder Projektphase zwischen mobiler und standortgebundener Arbeit – feste Zuordnungen sind seltener geworden.
- **Raumgestaltung als Bindungsfaktor:** Fehlende Rückzugsräume, geringe Aufenthaltsqualität oder eingeschränkte Kollaborationsmöglichkeiten senken Zufriedenheit und Präsenzbereitschaft.

Zielgruppenspezifische Maßnahmen

- **Silent Worker:** akustisch abgeschirmte Zonen und passende Rückzugsmöglichkeiten für Konzentration und (Video)-Telefonie
- **Communicator:** offene Begegnungszonen, passende Rückzugsflächen für Besprechungen und hybride Meetingtechnik
- **Hybrid, Traveller, Handson / Labmaster:** gut ausgestattete temporäre Arbeitsplätze, schnelle Wechseloptionen für verschiedenen Tätigkeiten

Handlungsprioritäten für Unternehmen

- Präsenzgründe der Mitarbeitenden erheben und verstehen
- Arbeitsumgebungen gezielt auf diese Motivatoren ausrichten
- Technologie und Raumgestaltung integrativ planen, um hybride Zusammenarbeit reibungslos zu ermöglichen

Die Studienreihe Office Analytics macht deutlich: Nur wer die unterschiedlichen Motivlagen und Arbeitsstile seiner Mitarbeitenden kennt und räumlich, organisatorisch wie technologisch adressiert, kann das Büro als produktiven und attraktiven Arbeitsort in der hybriden Arbeitswelt sichern.

3. Ableitung räumlicher Anforderungen

3.1 Warum unterschiedliche Arbeitstypen unterschiedliche Räume brauchen

Jede der im vorherigen Abschnitt beschriebenen Arbeitsformen stellt spezifische Anforderungen an die jeweilige Arbeitsumgebung. Während bestimmte Tätigkeiten ein hohes Maß an Ruhe für konzentriertes Arbeiten erfordern, profitieren andere Aufgaben von intensivem Austausch innerhalb des Teams oder flexiblen Einsatzorten. Diese individuellen Bedürfnisse nehmen maßgeblichen Einfluss auf die Auswahl einer geeigneten Büroform.

Die Analysen des IAO im Rahmen von Office Analytics belegen, dass Wohlbefinden, Motivation und Leistungsfähigkeit gesteigert werden können, wenn die Büroform gezielt auf den jeweiligen Arbeitstyp abgestimmt ist. Im Folgenden erhalten Sie eine Übersicht über verschiedene Büroformen.

Überblick Büroformen:

- **Einzelbüro:** geschlossener Büroraum mit einem Arbeitsplatz für eine Person
- **Kombibüro:** Sonderform eines Einzelbüros mit türseitiger Glaswand und zusätzlicher Multifunktionszone (z.B. Meeting-Point, Druckerzone, Teamablage)
- **Zwei-Personenbüro:** geschlossener Büroraum mit zwei Arbeitsplätzen für zwei Personen
- **Mehrpersonenbüro:** geschlossener Büroraum mit drei bis fünf Arbeitsplätzen
- **Gruppenbüro:** mit bis zu zwanzig Arbeitsplätzen verteilt in einem Raum
- **Großraumbüro:** über zwanzig Arbeitsplätze verteilt in einem Raum
- **Multispace:** Bürostruktur, die sich nicht eindeutig nur über eine Büroform beschreiben lässt: flexibles Arbeitsplatzkonzept (z.B. Desk-Sharing) sowie eine Angebotsvielfalt an Besprechungsmöglichkeiten, Rückzug für Konzentration, Erholungs- und Pausenmöglichkeiten

Flexible und vielfältige Arbeitsumgebungen als Erfolgsfaktor

Konzentriertes Arbeiten braucht Ruhe, während andere Tätigkeiten Austausch erfordern – digital wie persönlich. Multispace-Konzepte mit unterschiedlichen Arbeitsbereichen ermöglichen es, je nach Aufgabe den passenden Ort zu wählen. Das stärkt Produktivität und Motivation.

Bereits die ersten Ergebnisse aus Office Analytics Studienreihe zeigen: Multispace-Konzepte bieten für viele Arbeitstypen besonders gute Voraussetzungen für Motivation, Leistung, Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit. Eine hohe Vielfalt an Arbeitsplätzen hilft, wechselnde Anforderungen passgenau zu unterstützen. Entscheidend ist dabei nicht nur die Anzahl, sondern vor allem das stimmige Verhältnis zwischen Arbeitsplätzen, Rückzugsmöglichkeiten und Flächen für Austausch und Zusammenarbeit.

Wechsel zwischen Fokus und Kommunikation

Beschäftigte, die häufig mobil arbeiten und regelmäßig zwischen Arbeitsorten und Tätigkeiten wechseln, profitieren besonders von flexiblen Umgebungen. Sie erleichtern den schnellen Wechsel zwischen konzentrierter Arbeit und spontaner Zusammenarbeit. Klare, gut nachvollziehbare Strukturen fördern den Austausch und unterstützen eine offene Arbeitskultur.

Neue Anforderungen durch hybride Arbeit

Die aktuelle Studienreihe von Office Analytics bestätigt diese Befunde, macht jedoch deutlich, dass hybride Arbeitsweisen neue Prioritäten setzen. Der gestiegene Anteil an Telefonaten und Videokonferenzen erhöht den Bedarf an akustisch wirksamen Rückzugsbereichen. Auch in offenen Bürokonzepten sollten deshalb gezielt Zonen vorgesehen werden, in denen ungestört gesprochen oder virtuell zusammengearbeitet werden kann, ohne andere zu beeinträchtigen.

Es braucht mehr als nur Arbeitsplätze
Die Auswertung der vorangegangenen Kapitel sowie Forschungsergebnisse zeigen, dass das reine Angebot von Arbeitsplätzen längst nicht ausreichend ist, um Mitarbeitende für die Präsenz im Büro zu gewinnen und deren unterschiedliche Bedürfnisse abzudecken. Zentrale Faktoren sind vielmehr soziale Aspekte, eine hohe Aufenthaltsqualität sowie flexible Möglichkeiten zum Wechsel zwischen Austausch, Rückzug und Zusammenarbeit. Damit das Büro seine Funktion als sozialer Treffpunkt und kultureller Anker erfüllen kann, sind vielfältige Raumangebote erforderlich. Diese Vielfalt lässt sich gezielt durch modulare Bausteine schaffen, die ein Bürokonzept lebendig gestalten und die wesentlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden adressieren.

Kernaussage

Nicht die Anzahl der Arbeitsplätze entscheidet über den Erfolg, sondern die Qualität und Vielfalt der Arbeitsumgebung.

3.2 Modulare Bausteine für eine vielfältige Arbeitslandschaft

Von der Analyse zur Gestaltung
Nach der Anforderungsanalyse folgt die Übersetzung in ein umsetzbares Büro- und Flächenkonzept. Basierend auf Mitarbeitenden-Typen und Büroformen werden konkrete Gestaltungsansätze, Flächen- und Raumtypen entwickelt und zu einem Gesamtkonzept vereint. Modulare Komponenten zeigen, wie sich diese Konzepte praktisch realisieren lassen und welchen Nutzen sie im Arbeitsalltag bieten. Die modularen Elemente schaffen verschiedene Funktionszonen innerhalb des Büros: Sie erlauben es, Arbeitsbereiche flexibel an unterschiedliche Tätigkeiten anzupassen – so entsteht eine Arbeitsumgebung, die über das bloße Bereitstellen von Fläche hinausgeht und gezielt das Miteinander, Innovation sowie das Wohlbefinden fördert.

Grundprinzipien der Bausteine
Die folgenden modularen Bausteine veranschaulichen exemplarische Umsetzungsmöglichkeiten und können flexibel in unterschiedlichen Bürokonzepten kombiniert werden. Sie dienen als Basis für die Gestaltung einer hybride Arbeitsumgebung, die sowohl produktivitätssteigernd als auch inspirierend und förderlich für soziale Interaktion ist. Dank ihrer modularen Struktur können diese Elemente bedarfsgerecht skaliert, variiert und miteinander verknüpft werden – so entstehen Arbeitsumgebungen, die funktional sind und zugleich das Büro attraktiv gestalten. Dabei berücksichtigen die Module durchgängig wesentliche Aspekte einer vielseitigen Arbeitslandschaft:

- Sozialer Austausch
- Zusammenarbeit
- Rückzug
- Arbeitsbereiche
- Infrastruktur

Im Rahmen der Konzeptentwicklung werden die modularen Bausteine nach zentralen Anforderungen der Mitarbeitenden-Typologien gegliedert und zusammengetragen. Die nachfolgende Übersicht präsentiert exemplarisch verschiedene Modulbeispiele, sortiert nach den Prinzipien Sozialer Austausch, Zusammenarbeit, Rückzug sowie Arbeitsbereiche.

Beispielhafte Flächen- und Raummodule
Exemplarischer Flächen- und Modulkatalog

Bei der Entwicklung moderner Arbeitswelten werden häufig modulare Bausteine genutzt, die nach zentralen Bedürfnissen gegliedert sind. Die folgende Darstellung zeigt unterschiedliche Modulbeispiele, gegliedert nach den Prinzipien Austausch und Interaktion, Zusammenarbeit, Rückzug sowie Arbeitsbereiche und Infrastruktur.

Kernaussage

Vielfältige Arbeitsaufgaben erfordern vielfältige Raumangebote. Erst das Zusammenspiel unterschiedlicher Module ermöglicht eine bedarfsgerechte Arbeitsumgebung.

Fünf Funktionsbereiche für eine vielfältige Arbeitslandschaft

Eine vielfältige Arbeitslandschaft entsteht durch das Zusammenspiel unterschiedlicher Raumangebote für verschiedene Tätigkeiten und Bedürfnisse. Die fünf Funktionsbereiche schaffen Orientierung für die Zusammenstellung eines bedarfsgerechten Bürokonzepts.

Erst ihre Kombination ermöglicht eine Arbeitsumgebung, die Austausch, Zusammenarbeit, Rückzug und konzentriertes Arbeiten gleichermaßen unterstützt. Die dargestellten Module zeigen exemplarisch, wie die Funktionsbereiche räumlich umgesetzt und bedarfsgerecht kombiniert werden können.

Austausch und soziale interaktionen



- Teeküche
- Lounge
- Stand-Up
- Workbench
- Projektecke
- Soft Seating
- Interactive Wall

ZUSAMMENARBEIT



- Think Tank
- Besprechung groß
- Besprechung mittel
- Besprechung kreativ
- Workbench
- Hybrider Rückzugsraum
- Doppelbüro
- Stehbesprechung

Arbeitsbereiche



- Hybrider Rückzugsraum
- Einzelarbeitsplatz
- 4er-Block
- Doppelbüro
- Workbench
- Ad-Hoch-AP

RÜCKZUG



- Hybrider Rückzugsraum
- Think Tank
- Soft Seating
- Leseecke
- Ad-Hoch-AP
- Phonebooth
- Fokusbox
- Ruheraum

INFRASTRUKTUR

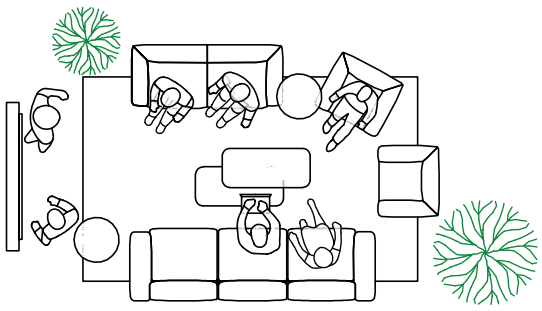


- Copy Shop
- Garderobe



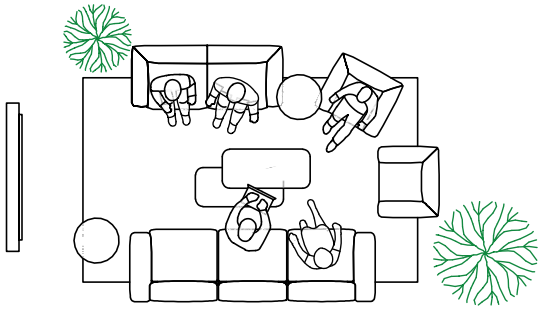
Lounge

Mit Schließfächern



Merkmale

- Offenes Modul
- Nutzung für informelle Besprechungen, Austausch, Pausen und als sozialer Treffpunkt, sowie als Rückzugsort
- Abgrenzung durch Vorhang, Mobiliar oder Pflanzen möglich
- Anordnung nahe der Küche oder in der Binnenzone bspw. Auf Rest- und Verschnittflächen
- Grundfläche: ca. 20 m²



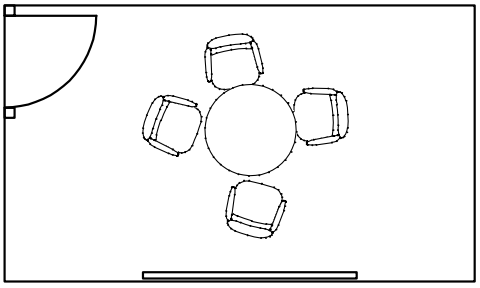


Besprechungen

4er- Besprechungsraum

Merkmale

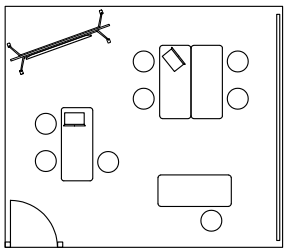
- Geschlossenes Modul
- Nutzung für internen Wissensaustausch sowie externe Nutzung mit Gästen
  Mittelgroße Besprechung für bis zu 4 Personen
- Rückzug für Telefonat oder Videokonferenz
- Raumbelegung über Buchungssystem
  Zum Flur verglast oder teilverglast
  Grundfläche ca. 15 m²

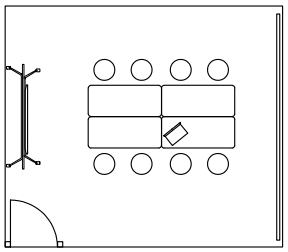


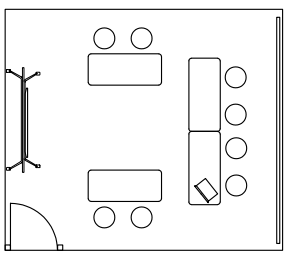


Besprechung

Stehbesprechung

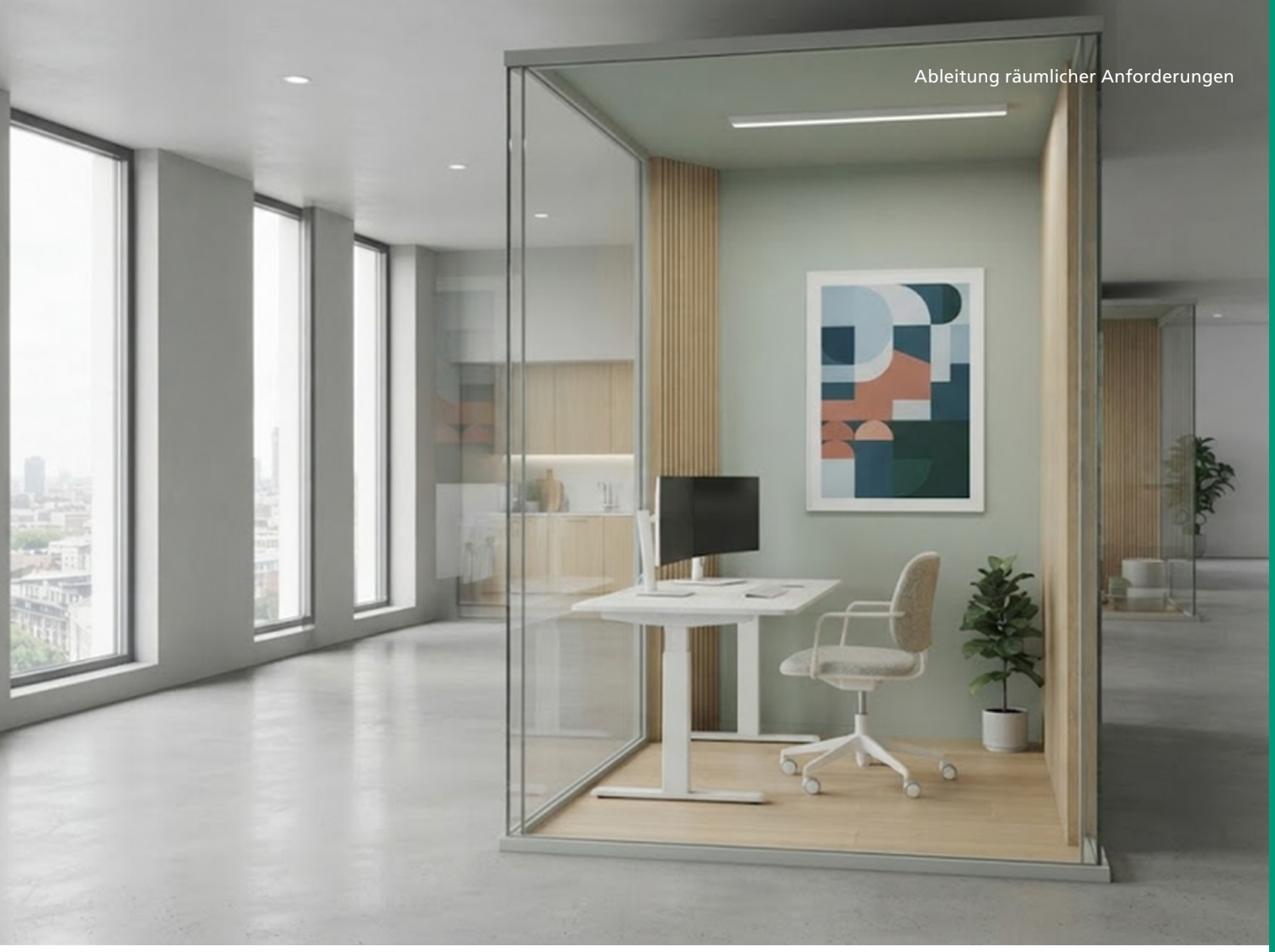






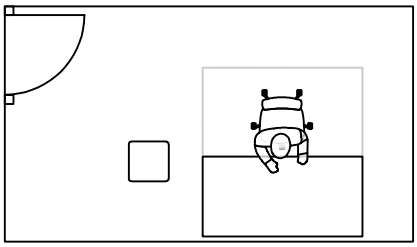
Merkmale

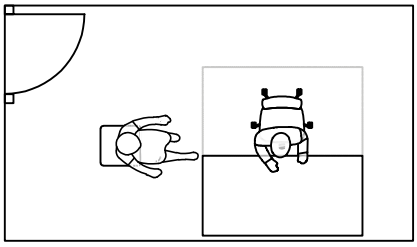
- Geschlossener Raum
- Nutzung für Besprechung, Ideenfindung
  Mittelgroße Besprechung für bis zu 6 Personen
  Zum Flur verglast oder teilverglast
- Optional: Raumbelegung über Buchungssystem
  Grundfläche ca. 18 m²

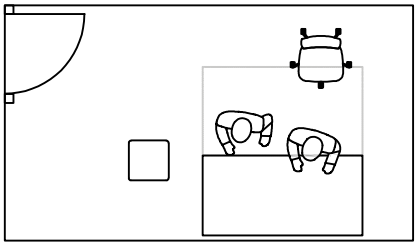


Standard-Arbeitsplatz

Hybrider Rückzugsraum







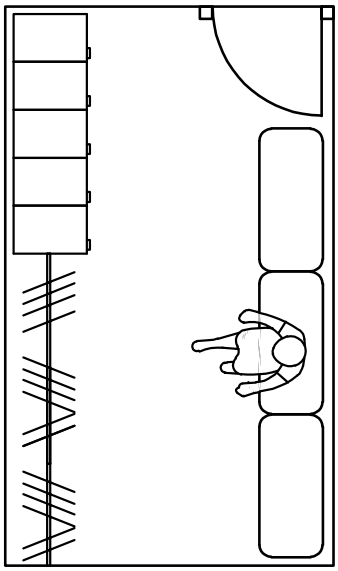
Merkmale

- Geschlossene Zelle, flurseitig verglast
- Anordnung neben offenen Arbeitsbereichen
- Rückzugsort für konzentriertes Arbeiten, längere Telefonate und virtuelle Kommunikation
- Raum für kurze Abstimmungen und Besprechungen
- Optional: Raumbelegung über Buchungssystem
- Hohe akustische Abschirmung
- Fläche: Ca. 12 m²



Lounge

Mit Schließfächern



Merkmale

- Abschließbare Fächer für persönliche Gegenstände
- Ausreichend Garderobenhaken für Jacken und Mäntel
- Sitzmöglichkeiten zum Ankommen und Umziehen
- Übersichtliche und sichere Aufbewahrung
- Direkte Nähe zum Eingang oder zu Erschließungsbereichen
- Saubere, aufgeräumte und repräsentative Gestaltung
- Grundfläche: Ca. 8–12 m² (je nach Anzahl der Fächer)

4. Zusammenarbeit in geteilten Arbeitsumgebungen

4.1 Desk Sharing-Konzepte als zentrales Merkmal

Zukunftsfähige Arbeitskonzepte, insbesondere hybride Modelle, führen häufig dazu, dass Büroflächen nicht mehr exklusiv zugeordnet sind, sondern gemeinschaftlich genutzt werden.

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei Desk Sharing
Die Einführung von Desk Sharing bietet vielfältige Chancen, bringt jedoch auch Veränderungen für Mitarbeitende und Organisationen mit sich. Zu den häufigsten Herausforderungen zählen:

- Verlust fester persönlicher Arbeitsplätze und gewohnter Routinen
- Gewöhnungs- und Akzeptanzphasen bei Mitarbeitenden
- Höhere Anforderungen an die Organisation von Arbeitsplätzen
- Bedarf an persönlichem Stauraum für individuelle Arbeitsmaterialien

Erfolgsentscheidend sind daher eine frühzeitige Kommunikation, die aktive Einbindung der Mitarbeitenden, klare Spielregeln sowie eine intuitive Software für Buchung und Auslastungsmanagement. So kann Desk Sharing langfristig akzeptiert und erfolgreich im Arbeitsalltag verankert werden.

Geteilte Arbeitsumgebungen stellen ein wesentliches Element zeitgemäßer Bürokonzepte dar: Sie ermöglichen eine flexible Flächennutzung, fördern die teamübergreifende Zusammenarbeit und tragen zur effizienten Nutzung von Ressourcen bei.

Spielregeln bilden die Grundlage für eine effektive Nutzung
Damit die Vorteile im Alltag tatsächlich greifen, sind klare Absprachen zur gemeinsamen Nutzung unerlässlich. Fehlen abgestimmte Regeln und transparente Abläufe, entstehen rasch Konflikte, Ineffizienzen oder Frustration. Die Gestaltung hybrider Arbeitswelten bezieht deshalb nicht nur Räume und Module ein, sondern ebenso die Organisation und die gemeinsame Unternehmenskultur.

Wir zeigen Ihnen nachfolgend, welche Grundregeln das Arbeiten in gemeinsam genutzten Bereichen erleichtern können und wie sich das Desk Sharing-Konzept mit Hilfe einer geeigneten Software erfolgreich unterstützen lässt. Zur Veranschaulichung greifen wir dabei auf Best Practice-Beispiele zurück, die zeigen, wie solche Konzepte in der Praxis funktionieren.

Grundregeln für den Alltag
Klare, eindeutige Absprachen sind notwendig, damit gemeinsam genutzte Bereiche problemlos funktionieren. Sie sorgen dafür, dass Arbeitsplätze flexibel genutzt werden können und dabei keine Konflikte entstehen. So haben alle Mitarbeitenden die gleichen Voraussetzungen. Solche Grundregeln stärken die Rücksichtnahme und erleichtern ein respektvolles Miteinander im täglichen Arbeitsleben.

Praxisbeispiel als Orientierung
Ein praktisches Beispiel aus einem realisierten Projekt zeigt, wie solche Grundregeln gestaltet werden können. Dort wurden verbindliche Absprachen für die gemeinsame Nutzung entwickelt, die Transparenz schaffen und den Umgang mit geteilten Flächen erleichtern. Diese Praxisbeispiele dienen als Anregungen und zeigen auf, wie vergleichbare Leitlinien auch in anderen Organisationen umgesetzt werden könnten.

Praxisbeispiel: Gemeinsame Nutzung flexibler Arbeitsflächen in einer Forschungsorganisation

Im Zuge der Einführung eines modernen Arbeitsplatzkonzepts wurden in einer Forschungseinrichtung zahlreiche

Arbeitsflächen geschaffen, die nicht mehr einzelnen Mitarbeitenden fest zugeordnet sind, sondern flexibel und gemeinschaftlich genutzt werden. Um eine reibungslose Zusammenarbeit zu gewährleisten, wurden klare Spielregeln für die Nutzung der Arbeitsumgebung definiert.

Arbeitsort:
Die Mitarbeitenden wählen für ihre jeweilige Tätigkeit den am besten geeigneten verfügbaren Arbeitsplatz oder Arbeitsort, in der Regel innerhalb ihres Team- oder Arbeitsbereichs. Vorübergehend nicht genutzte Arbeitsplätze können grundsätzlich von allen Mitarbeitenden genutzt werden. Die Organisation erfolgt innerhalb der jeweiligen Arbeitsbereiche.

Clean Desk
Jeder Arbeitsplatz wird am Ende des Arbeitstages so hinterlassen, dass er am nächsten Tag unmittelbar von anderen Personen genutzt werden kann.

Raumfunktionalitäten
Für verschiedene Flächen und Räume werden bestimmte Schwerpunkte definiert, beispielsweise für konzentriertes Arbeiten oder für Austausch und Zusammenarbeit. Dabei gilt die Grundregel, dass kommunikative Tätigkeiten auf die Bedürfnisse konzentriert arbeitender Personen Rücksicht nehmen.

Ausstattung
Je nach Nutzungsart werden unterschiedliche Ausstattungsstandards für Arbeitsplätze und Räume festgelegt. Flexible Arbeitsplätze können beispielsweise mit Monitoren, Dockingstations oder höhenverstellbaren Schreibtischen ausgestattet werden und stehen regelmäßig mehreren Nutzenden zur Verfügung.

Privatsphäre
Mitarbeitenden wird ausreichend Stauraum für persönliche Gegenstände zur Verfügung gestellt. Die konkrete Ausgestaltung erfolgt entsprechend der jeweiligen organisatorischen Rahmenbedingungen.

Praktikabilität
Die Mitarbeitenden werden ausdrücklich ermutigt, sich gegenseitig auf die Einhaltung der vereinbarten Spielregeln hinzuweisen. Die Regeln dienen dazu, die neuen Arbeitsbedingungen für alle Beteiligten möglichst effizient und komfortabel zu gestalten.

Dieses Praxisbeispiel verdeutlicht, dass flexible Arbeitsplatzkonzepte nicht nur räumliche Veränderungen erfordern, sondern auch klare Nutzungsvereinbarungen und eine gemeinsam getragene Arbeitsplatzkultur.

4.2 Wie Software Desk Sharing erfolgreich macht

Geteilte Arbeitsplätze digital organisieren
Im vorangegangenen Abschnitt lag der Fokus auf der gemeinsamen Nutzung von Arbeitsplätzen. Obwohl klare Grundregeln ein faires Miteinander ermöglichen, genügen sie im Alltag häufig nicht. Damit das Teilen von Arbeitsplätzen auch bei großen Flächen und zahlreichen Mitarbeitenden reibungslos abläuft, sind Transparenz über verfügbare Kapazitäten, eine unkomplizierte Buchung und die Berücksichtigung verschiedener Bedürfnisse nötig. Softwarebasierte Lösungen greifen diese Anforderungen auf: Sie ergänzen organisatorische Absprachen und machen Desk Sharing im täglichen Ablauf verlässlich und handhabbar.

Funktionen von Buchungssystemen
Buchungssysteme bieten die Möglichkeit, Arbeitsplätze flexibel und nach Bedarf zu reservieren. Sie verschaffen einen klaren Überblick über verfügbare Kapazitäten und fördern eine gerechte Verteilung der Flächen. Auch die Transparenz wird verbessert, denn Mitarbeitende können nachvollziehen, wo ihre Kolleginnen und Kollegen arbeiten und dadurch die Zusammenarbeit gezielter organisieren.

Darüber hinaus können Buchungssysteme einen wichtigen Beitrag zur sozialen Vernetzung in hybriden Arbeitsumgebungen leisten. Die Möglichkeit, Anwesenheiten im Büro sichtbar zu machen, erleichtert die Planung gemeinsamer Präsenztage und unterstützt Teams dabei, persönliche Treffen gezielt zu koordinieren. Dadurch werden spontane Begegnungen, informelle Gespräche und der bereichsübergreifende Austausch gefördert – Interaktionen, die für Innovation, Wissensaustausch und die Stärkung sozialer Beziehungen im Unternehmen eine wichtige Rolle spielen.

Insbesondere in hybriden Arbeitsmodellen helfen Buchungssysteme dabei, Isolationstendenzen entgegenzuwirken und das Gemeinschaftsgefühl aufrechtzuerhalten. Mitarbeitende können gezielt Zeiten im Büro abstimmen, um mit Kolleginnen und Kollegen zusammenzuarbeiten, Netzwerke zu pflegen oder neue Kontakte innerhalb der Organisation aufzubauen. So wird das Büro nicht nur als Arbeitsort, sondern zunehmend auch als Ort der Begegnung, Zusammenarbeit und sozialen Interaktion gestärkt.

Die Wahl eines passenden Tools richtet sich nach den individuellen Anforderungen der Organisation; dabei ist nicht die Software selbst entscheidend, sondern wie sie das hybride Arbeiten und die soziale Vernetzung der Mitarbeitenden unterstützt.

5. Über das Innovationsnetzwerk OFFICE 21®

OFFICE 21® ist ein Innovationsnetzwerk führender Unternehmen und Forschungskooperationen zur Zukunft von Büroarbeit, Wissensarbeit und Arbeitswelten. Gemeinsam mit führenden Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen entwickelt und erprobt das Netzwerk neue Konzepte für Arbeitsformen, Büroumgebungen und Organisationsmodelle. Im Mittelpunkt stehen aktuelle Fragestellungen rund um hybrides Arbeiten, Flächen- und Bürokonzepte, Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, Nachhaltigkeit sowie die Gestaltung attraktiver und leistungsfördernder Arbeitsumgebungen.

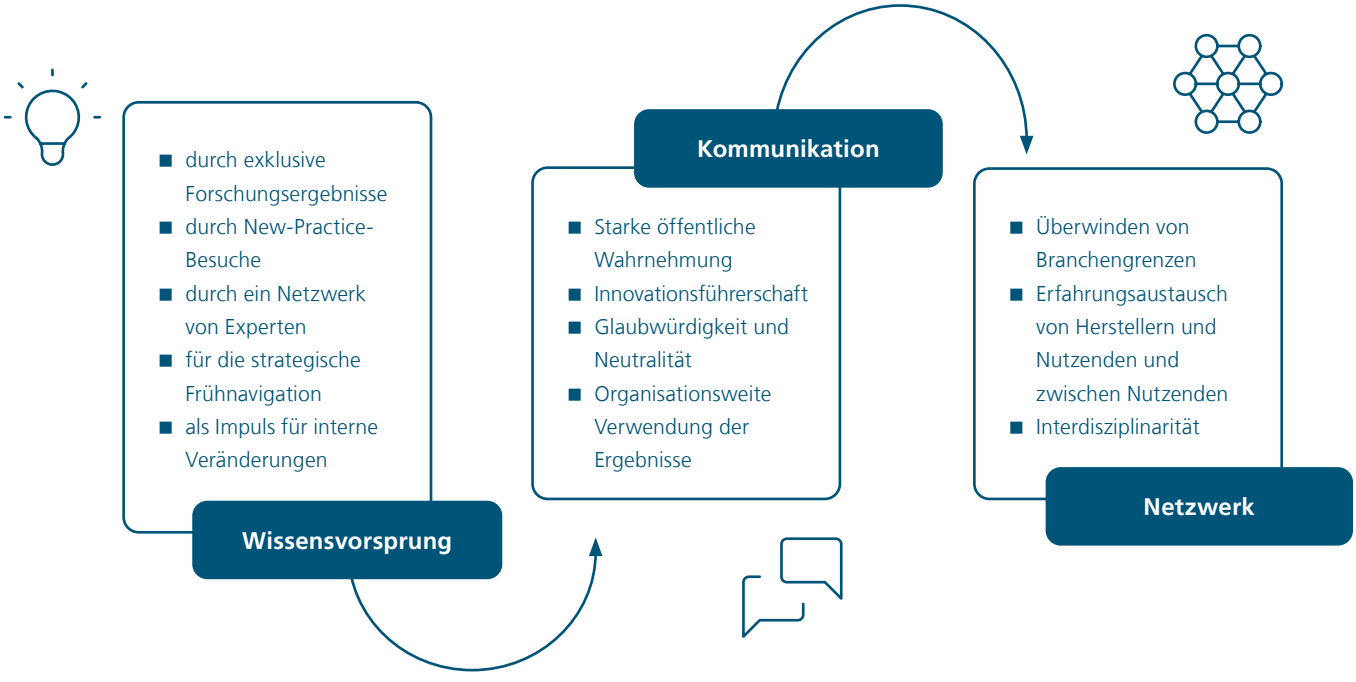
Durch wissenschaftliche Forschung, Praxisprojekte, Studien, Workshops und Unternehmensbesuche verbindet OFFICE 21® aktuelle Erkenntnisse aus der Forschung mit den Erfahrungen der Unternehmenspraxis. Die Netzwerkmitglieder profitieren von einem regelmäßigen Austausch mit Expertinnen und Experten, dem Zugang zu den neuesten Forschungsergebnissen sowie der Möglichkeit, innovative Lösungen gemeinsam zu entwickeln und zu bewerten.

Was Partnerinnen und Partner gewinnen

- Frühzeitiger Zugang zu Forschungsergebnissen
- Austausch mit führenden Unternehmen
- exklusive Workshops
- Beteiligung an Studien
- Best-Practice-Netzwerk
- strategischer Frühindikator für neue Entwicklungen

Ziel von OFFICE 21® ist es, Unternehmen dabei zu unterstützen, ihre Arbeitswelten zukunftsfähig zu gestalten und die Potenziale von Menschen, Räumen und Technologien optimal miteinander zu verbinden.

Dabei entsteht ein einzigartiges Netzwerk für Wissenstransfer, Inspiration und Innovation rund um die Zukunft der Arbeit.



6. Gemeinsam die Arbeitswelt von morgen gestalten

Arbeitswelten stehen vor einem tiefgreifenden Wandel. Neue Formen der Zusammenarbeit, hybride Arbeitsmodelle, veränderte Flächenbedarfe und steigende Anforderungen an Attraktivität, Effizienz und Nachhaltigkeit stellen Unternehmen vor immer komplexere Herausforderungen. Umso wichtiger ist es, Arbeitsumgebungen zu schaffen, die sowohl die Bedürfnisse der Mitarbeitenden als auch die strategischen Ziele des Unternehmens unterstützen.

Die erfolgreiche Gestaltung moderner Arbeitswelten erfordert wissenschaftliche Erkenntnisse, Praxiserfahrung und den Austausch zwischen Unternehmen. Das Innovationsnetzwerk OFFICE 21® bündelt diese Perspektiven und schafft eine Plattform für Wissenstransfer, Best Practices und gemeinsame Entwicklungen.

Typische Handlungsfelder bei der Gestaltung moderner Arbeitswelten sind:

- Anforderungsanalysen zur Ermittlung von Bedürfnissen, Zielen und Rahmenbedingungen
- Analysen von Arbeitsweisen und Nutzungsmustern durch Befragungen, Workshops, Beobachtungen und Datenauswertungen
- Entwicklung von Flächen-, Arbeitsplatz- und Bürokonzepten, die auf die spezifischen Anforderungen Ihrer Organisation zugeschnitten sind
- Begleitung von Transformations- und Veränderungsprozessen rund um neue Arbeitswelten
- Zugang zu Best Practices und aktuellem Wissen aus dem Innovationsnetzwerk OFFICE 21® mit führenden Unternehmen verschiedener Branchen

Ob Optimierung bestehender Flächen, Einführung hybrider Arbeitsmodelle oder die Konzeption eines neuen Bürostandorts – so lassen sich fundierte Entscheidungen treffen und zukunftsfähige Lösungen entwickeln.

Sie möchten die Zukunft Ihrer Arbeitswelt aktiv gestalten? Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen.

Nehemn Sie Kontakt mit uns auf
office21@iao.fraunhofer.de

www.office21.de

www.linkedin.com/showcase/office21-fraunhoferiao

.

Seit über zwei Jahrzehnten erforscht und gestaltet das Fraunhofer IAO gemeinsam mit den Partnerunternehmen von OFFICE 21® die Zukunft der Arbeit.

Von der Analyse über die Konzeptentwicklung bis zur Umsetzung begleiten wir Unternehmen auf dem Weg zu leistungsfähigen, attraktiven und zukunftsfähigen Arbeitswelten

Impressum

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart
www.iao.fraunhofer.de

Kontakt
Mitja Jurecic
Leiter Workspace Innovation
Tel. +49 711 970-5451
office21@iao.fraunhofer.de

Titelbild und Bürobilder
AI GENERATED

Fraunhofer-Publica
XXX

Alle Rechte vorbehalten
© Fraunhofer IAO



Gemeinsam die Zukunft der Arbeit gestalten
Moderne Arbeitswelten entstehen im Zusammenspiel von Menschen, Räumen und Technologien. Dieser Leitfaden bündelt wissenschaftliche Erkenntnisse, praxiserprobte Ansätze und Erfahrungen aus dem Innovationsnetzwerk OFFICE 21®, um Unternehmen bei der Gestaltung zukunftsfähiger Arbeitsumgebungen zu unterstützen.