



Das hybride Büro: Gestaltungsansätze für New Work-Arbeitsumgebungen anhand eines Fallbeispiels

Cornelia Reindl¹ · Ralf Lanwehr¹ · Thomas Kopinski²

Angenommen: 8. April 2022 / Online publiziert: 2. Mai 2022
© Der/die Autor(en) 2022

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag in der Zeitschrift Gruppe. Interaktion. Organisation (GIO) beschäftigt sich mit der Entstehung hybrider Arbeitsumgebungen für Wissensarbeiter. Durch die Covid19-Pandemie zeichnet sich zukünftig eine Koexistenz des Arbeitens im Büro und aus dem Homeoffice ab. Durch dieses hybride Arbeiten entstehen drei Herausforderungen für Unternehmen: eine veränderte Rolle des Bürogebäudes, veränderte Bedürfnisse der Nutzer des Büros und sich verändernde Arbeitsaktivitäten, die die kontinuierliche Anpassung von Arbeitsumgebungen notwendig machen. Dieser Beitrag beschreibt die Gestaltung einer New Work-Arbeitsumgebung anhand eines Fallbeispiels, welches diesen drei Herausforderungen begegnet. Diese werden jeweils vor dem Hintergrund bestehender wissenschaftlicher Erkenntnisse diskutiert. Es zeichnet sich ab, dass physische Büroumgebungen für hybrid arbeitende Mitarbeitende als Ort für Interaktion, Kollaboration und Unternehmenskultur eine zentrale Rolle spielen. Weiterhin werden Gestaltungsoptionen für Nutzerzentrierung und Partizipation in der Entstehungsphase sowie für eine kontinuierliche Anpassung im Regelbetrieb der Büroräume beschrieben. Der vorliegende Beitrag bereichert die bestehenden Erkenntnisse zur Auswirkung von Arbeitsumgebungen um einen tieferen Blick auf den Entstehungsprozess als solchem und bietet Organisationen Impulse zur Gestaltung hybrider Arbeitsumgebungen.

Schlüsselwörter Hybride Arbeitsumgebungen · New Work · Wissensarbeit · Bürogestaltung

The hybrid office: a case study of designing work environments for new ways of working

Abstract

The present article in the journal Group. Interaction. Organization (GIO) deals with the creation of hybrid work environments for knowledge workers. Due to the Covid19 pandemic, a coexistence of working in the office and from home is emerging. This so-called hybrid work scenario implies three challenges for organizations: a changing role of the office building, changing needs of the users with respect to the office and changing work activities that require the continuous adaptation of work environments. This paper describes the design of a new work environment, based on a case study that addresses these three challenges. Insights are discussed with reference to existing scientific evidence. It is becoming apparent that physical office environments play a central role as a place for interaction, collaboration and corporate culture for employees working hybridly. Furthermore, design options for user-centricity and participation in the development phase as well as for continuous adaptation in regular operation of the office space are described. This article enriches existing findings on the impact of work environments by taking a deeper look at the creation process as such and offers impulses for the design of hybrid work environments in organizations.

✉ Dr. Cornelia Reindl
reindl.cornelia@fh-swf.de

Prof. Dr. Ralf Lanwehr
Lanwehr.ralf@fh-swf.de

Prof. Dr. Thomas Kopinski
Kopinski.thomas@fh-swf.de

¹ Internationales Management, FH Südwestfalen, Meschede, Deutschland

² Data Science und Ingenieurinformatik, FH Südwestfalen, Meschede, Deutschland

Keywords Hybrid work environments · New ways of working · Knowledge work · Office design

1 Einleitung

Der Tag startet an dem im Voraus gebuchten Arbeitsplatz mit dem virtuellen Check-In der Teamkollegen verschiedener Standorte. Anschließend findet im Kreativraum ein Workshop mit Kunden statt. Zum Mittagessen mit den Kollegen steht der komfortabel gestaltete Gemeinschaftsraum zur Verfügung. Nachmittags folgen Videokonferenzen und eine Projektbesprechung im Teamraum vor Ort, mit bunten Sesseln und Moderationstafel. Zwischendurch am Laptop Nachrichten bearbeiten, am Kaffeeautomaten in der Lounge mit der Kollegin ein paar Worte wechseln. Vor dem Feierabend treffen sich noch einmal alle Teamkollegen zum Check-Out im Online-Raum. Der darauffolgende Tag ist im Homeoffice geplant, da nur Videokonferenzen anstehen.

So ähnlich könnte ein typischer Arbeitstag für viele Wissensarbeiter aussehen, die etwa 40 % der Beschäftigten in der EU und den USA ausmachen (Davenport 2008). Bosch-Sijtsema et al. (2009) definieren Wissensarbeit als die Schaffung, Verteilung oder Anwendung von Wissen durch hochqualifizierte Arbeitnehmer, die Werkzeuge und theoretische Konzepte einsetzen, um komplexe Ergebnisse zu erzielen (S. 533). Meist bedeutet dies, in unterschiedlichen Teams zu arbeiten und zwischen verschiedenen Arbeitsaktivitäten und -orten dynamisch zu wechseln: konzentrierte Konzept- und Entwicklungsarbeit, kreative Kollaboration, Kommunikation, Projektarbeit (Hackl et al. 2017; Kratzer 2019). Rahmenbedingungen, die Menschen helfen sollen, in diesem Wechselspiel produktiv zu sein, werden unter dem breiten Begriff „New Work“ (Hackl et al. 2017) oder „New Ways of Working“ (van Meel 2011, S. 357) subsumiert. Gerards et al. (2018) beschreiben fünf Facetten dieses neuen Arbeitens: zeit- und ortsunabhängige Arbeit, Ergebnisorientierung als Maß für Arbeitsleistung (im Kontrast zur Arbeitszeitorientierung), Zugang zu umfangreichen Wissensquellen in der Organisation, Flexibilität in der Organisation der Arbeitsaufgaben sowie frei zugängliche, offene Arbeitsplätze, sogenannte „Open Offices“ (Brunia et al. 2016, S. 31). Insbesondere hinsichtlich der letzten Facette, dem Arbeitsplatz für Wissensarbeiter, experimentieren Unternehmen seit vielen Jahren mit Raumkonzepten jenseits des klassischen Schreibtisches (van Meel 2011), etwa offenen Büroflächen mit frei besetzbaren Arbeitsplätzen (Becker et al. 2019; Harris 2016), Zonenkonzepten für Einzelarbeit, Zusammenarbeit und informelle Kontakte (Peteri et al. 2021) sowie Co-Working (Kojo und Nenonen 2017; Pintarich 2019; Weijs-Perrée et al. 2019).

Mit der Covid19-Pandemie hat sich seit 2019/2020 für die Mehrzahl der Wissensarbeiter der Arbeitsort vom Büro nach Hause verlagert: wo es möglich war, arbeiteten Mitarbeitende vom sogenannten „Homeoffice“ aus, um die Ansteckungsgefahr am Arbeitsplatz so gering wie möglich zu halten (Kniffin et al. 2021; Rudolph et al. 2021). Erste Untersuchungen deuten an, dass viele Wissensarbeiter auch nach der Pandemie im Homeoffice arbeiten möchten (Kunze und Zimmermann 2021; Reindl et al. 2021). Zahlreiche Unternehmen bieten bereits die Option an, etwa 30–50 % der Arbeitszeit im Homeoffice zu verbringen und den anderen Teil im Büro (Vargas Llave 2020; Weck 2021). Für den Arbeitsmodus im Wechsel zwischen Präsenzarbeit im Büro und Homeoffice etabliert sich der Begriff ‚hybrides Arbeiten‘ (Quatram und van Kempen 2021). Für Unternehmen stellt sich aktuell die Frage, wie eine Arbeitsumgebung für Wissensarbeit im Zusammenspiel mit dem Homeoffice-Arbeitsplatz gestaltet werden sollte. Weiterhin ist der Ausgang der Covid19-Pandemiesituation und ihrer Auswirkungen auf Arbeitsorte und -formen noch nicht final absehbar. Naheliegender scheint, dass die stetig zunehmende Dynamik der Arbeitswelt (Schermyly 2021) und die kontinuierliche Veränderung der Wissensarbeit dazu führen, dass das Bürogebäude von der auf Beständigkeit ausgelegten Immobilie oder „Asset“ (Harris 2016, S. 13) zur lebendigen und veränderlichen Ressource werden muss, um nutzbringend zu bleiben (Joroff et al. 2003).

Hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitsumgebung stehen Unternehmen aktuell vor drei Herausforderungen: erstens, durch den Wandel zum hybridem Arbeiten verändern sich zugleich die Anforderungen an das Bürogebäude als Arbeitsumgebung und dessen Rolle als zentraler Ort für soziale Interaktion und Identifikation mit dem Unternehmen. Zweitens, damit das Bürogebäude weiterhin ein attraktiver Arbeitsort bleibt, müssen Unternehmen die veränderten Bedarfe ihrer Mitarbeitenden an ihre Arbeitsumgebung verstehen und darauf reagieren. Drittens, mit der fortschreitenden Digitalisierung und Agilität der Arbeitswelt verändern sich auch die Arbeitsaktivitäten von Wissensarbeitern stetig (Harris 2016) und eine geeignete Arbeitsumgebung sollte idealerweise so gestaltet sein, dass sie flexibel anpassbare Rahmenbedingungen bietet. Der vorliegende Beitrag illustriert anhand eines konkreten Fallbeispiels Ansätze zur Gestaltung einer neuen Arbeitsumgebung (2.). Drei Schwerpunkten kristallisieren sich im Fallbeispiel heraus, die im Kontext bisheriger wissenschaftlicher Erkenntnisse diskutiert werden: die zukünftige Rolle des Bürogebäudes als Arbeitsumgebung für hybrides Arbeiten (3.1), ein nutzerzentrierter und partizipativer Gestaltungsprozess (3.2) und

erste Überlegungen, wie eine Arbeitsumgebung sich an zukünftige Veränderungen anpassen kann (3.3).

2 Ein Fallbeispiel: Entstehung des New Work Harbour

Das Unternehmen New Work SE¹, das überwiegend Wissensarbeiter beschäftigt, gestaltete 2019/2020 neue Büroräume. Der sogenannte „New Work Harbour“ (NWH) entstand als das zukünftige Hauptquartier des Unternehmens, mit dem Ziel, eine New Work-Arbeitsumgebung für produktive und motivierte Wissensarbeiter zu schaffen. Durch die pandemiebedingt verstärkte Arbeit der Beschäftigten aus dem Homeoffice galt es zudem, den Zweck der Büroarbeitsumgebung neu zu definieren und für das Arbeiten im Firmengebäude einen neuen Mehrwert zu schaffen. Ein multidisziplinäres Projektteam aus Immobilienmanagement, Personalabteilung, IT, Veranstaltungsmanagement, Markenstrategie und Employer Branding setzte das Projekt „New Work Harbour“ (NWH) in vier Phasen auf: quantitative Erhebung der Nutzerbedürfnisse (d. h. der Mitarbeiter) für die neue Arbeitsumgebung (1), partizipative Entwicklung der Raumkonzepte in Arbeitsgruppen, ausgehend vom Unternehmenspurpose (2), kuratierte Bezugsphase mit Fokus auf Lernen und Erlebbarkeit (3) und schließlich Übergang in einen lernorientierten Regelbetrieb (4).

Die Grundlage der vorliegenden Fallbeschreibung bilden erstens, die Ergebnisse aus der vom Unternehmen durchgeführten Erhebung der Nutzerbedürfnisse im Hinblick auf die neue Arbeitsumgebung, sowie zweitens, drei Interviews anhand eines halbstandardisierten Leitfadens, die die Autorinnen mit leitenden Mitgliedern des Projektteams der New Work SE durchführten. Zum Zeitpunkt der Interviews waren Phase 1 und 2 abgeschlossen. Für die Bezugsphase (Phase 3) und den Übergang in den Regelbetrieb (Phase 4) werden die daraus hervorgehenden, geplanten Konzepte dargestellt.

Zunächst wurden in einer quantitativen Befragung (Beteiligungquote von 35 %: $N=419$, repräsentativ hinsichtlich Funktion, Geschlecht, Arbeitsbereich) die Bedürfnisse der Nutzer hinsichtlich der neuen Arbeitsumgebung und die Vorstellungen der Nutzer zur Umsetzung im NWH erhoben. Insgesamt ergaben sich aus der Befragung drei dominante Nutzerbedürfnisse für die New Work-Arbeitsumgebung: soziale Interaktion, insbesondere mit dem Team, eine produktivitätsfördernde und flexibel nutzbare Arbeitsumgebung mit adäquatem Geräuschpegel und das Erlebnis der New Work-Kultur, für die das Unternehmen steht. Für die Zusammenarbeit mit Kollegen wurde Bedarf an unkom-

pliziertem Zugang zu Besprechungsräumen, Orten für Kollaboration, Räumen für hybride Besprechungen und festen Orten für Projekte genannt. Das soziale Miteinander spielte für die Mehrzahl der Mitarbeitenden eine wichtige Rolle. In diesem Zusammenhang wünschten sie sich Räumlichkeiten für Teamaktivitäten außerhalb der Arbeitsaufgabe sowie teamübergreifende Netzwerkmöglichkeiten. Als notwendig zur Erledigung ihrer individuellen Aufgaben nannten die zukünftigen Nutzer moderne technische Hilfsmittel, die Möglichkeit, konzentriert zu arbeiten sowie Rückzugsmöglichkeiten und höhenverstellbare Schreibtische.

Die Befragung umfasste auch Bedürfnisse im Zusammenspiel des Arbeitens im Bürogebäude und im Homeoffice. Das Arbeiten im Homeoffice ergab für die Mitarbeitenden vor allem Vorteile für Produktivität, Zeitersparnis für Arbeitswege und höhere Flexibilität. Vom Bürogebäude als Ort des hybriden Arbeitens erwarteten sich Mitarbeitende Teambuilding-Effekte (66 %), das Erleben der Unternehmenskultur (55,3 %), das Gefühl, zu „etwas Größerem“ zu gehören (42,7 %) und Unterstützung bei der Arbeitsausübung (63,7 %). Der Wunsch, die Unternehmenskultur und Zugehörigkeit zu erleben, bewege zukünftig etwa ein Viertel der befragten Mitarbeitenden (25,7 %) dazu, zum Arbeiten ins Bürogebäude zu kommen. 23,3 % der Befragten gaben an, dass die neue Arbeitsumgebung als „Social Hub“ zur Vernetzung und informellen Kommunikation dienen solle.

Aus der Bedarfsanalyse der Mitarbeitenden wurden eine Reihe konkreter Gestaltungsmaßnahmen abgeleitet. Im Wesentlichen besteht das Raumkonzept aus tageweise buchbaren Einzel-, Zweier- und Mehrpersonalarbeitsplätzen und einer umfangreichen Arbeitsfläche für Kollaboration und Vernetzung, ergänzt durch Regenerations- und Freizeiträume. Videokonferenzenanlagen zur Unterstützung hybrider Besprechungen wurden eingerichtet, so dass Mitarbeitende vereinfacht teils vor Ort, teils digital teilnehmen können. Um die Beziehungsebene und Teamkultur zu stärken, wurden „Homezones“ für die Teams eingerichtet, so dass diese feste Arbeitsbereiche haben sowie sogenannte Nachbarschaften, d. h. thematisch verbundene Arbeitsbereiche arbeiten in räumlicher Nähe zueinander. Dies soll die Zusammenarbeit erleichtern und den NWH als Ort der sozialen Interaktion attraktiv machen. „Es gibt den NWH und es gibt das Homeoffice – welches Umfeld ist für mich und meine Aufgabe heute am hilfreichsten?“, beschrieb der Projektleiter die zukünftige Koexistenz von Arbeitsorten, „Produktivität und Kultur – beides wird davon beeinflusst, wie viele Menschen zusammen sind, um sich auszutauschen. Wer hybrides Arbeiten will, und das für die Zukunft der Arbeit hält, muss sich überlegen, was die Mitarbeiter dazu bewegt, ins Büro zu kommen.“

Das Kernteam des NWH-Projekts setzte neben der Erhebung auch bei der Umsetzung der Bedürfnisse auf einen

¹ Die New Work SE fungiert als Marke für New Work-Produkte in IT, Eventmanagement, HR und Employer Branding.

partizipativen Ansatz: mit Gestaltungsteams pro Raumart, einer interaktiven Webseite zum Gebäude sowie einem Nutzungskonzept, das die neuen Räume in der Bezugsphase erlebbar macht. Arbeitsgruppen arbeiteten für jeweils eine Raumart, die sie selbst potenziell für ihre Arbeit nutzen würden, die Design- und Nutzungskonzepte aus. Um die Unternehmenskultur in den Räumen erlebbar zu machen, war die Vorgabe an die Arbeitsgruppen, mit dem jeweiligen Raumkonzept am Unternehmenspurpose anzusetzen. Die Arbeitsgruppen übersetzten die insgesamt fünf Grundwerte des Unternehmens pro Raum in Erlebnisprinzipien (z. B. *inviting* für Eingangsbereiche). Das zugrunde gelegte Erlebnisprinzip bildete die Grundlage für das jeweilige Raumdesign. Das Bürogebäude soll so die physische Repräsentation des Unternehmenspurpose darstellen und die Anziehungskraft die Mitarbeitenden stärken. Auf diese Weise entstanden neben Arbeitszonen auch Raumkonzepte für Fitnessstudio, Andachts- und Meditationsraum, Kantine, Eltern-Kind-Raum sowie eine Regelung zum Mitbringen von Haustieren.

Die Raumdesignkonzepte wurden kontinuierlich im Unternehmen kommuniziert. Auf der internen Projektwebseite zum NWH band das Kernteam die Gesamtbelegschaft unter anderem durch regelmäßige Informationen zum Projektfortschritt inklusive Abstimmungsmöglichkeiten ein. So konnten die Mitarbeitenden beispielsweise kollektiv über Raumnamen entscheiden.

Um alte Gewohnheiten nicht in die neue Arbeitsumgebung zu übertragen, entwickelte die New Work SE ein Konzept zur Erlebbarkeit der Räume. Sogenannte „Showtime“-Formate, z. B. Masterclasses, Startup-Präsentationen, informelle Veranstaltungen außerhalb der Arbeitszeit und offenes Coworking gemeinsam mit externen Dienstleistern sollen als interaktive Veranstaltungen zur Belebung der neuen Räumlichkeiten, insbesondere in der Startzeit, dienen. Den Anker für das Konzept bildeten erneut die zentralen Werte des Unternehmens. Auf diese Weise entstand ein Nutzungskonzept, um die neuen Räume erlebbar zu machen und Mitarbeitende zu neuen Verhaltensweisen zu motivieren. „Die dahinterliegende Hypothese ist, dass Menschen eher bei dem bleiben, was sie kennen. Daher ist eine agile Kuratierung wichtig, um diese Flächen auch weiterhin anregend, agil und interessant zu halten“, schilderte im Interview ein Kernteammitglied die Idee hinter dieser Vorgehensweise.

Das Unternehmen bietet Mitarbeitenden einen Homeoffice-Anteil von ca. 50% der regulären Arbeitszeit und geht davon aus, dass dieser auch in Anspruch genommen wird. Gleichwohl stehen die Erprobung und Auswertung der neuen Rolle des Bürogebäudes und der Nutzung der Räume noch aus. Das Projektteam plant deshalb die Notwendigkeit, die Arbeitsumgebung kontinuierlich an Veränderungen anzupassen, mit ein. Der NWH wird als Testfläche mit Laborcharakter verstanden, in dem experimentiert

wird, wie Desksharing, Raumbuchung per App, etc. funktionieren. Modulare und gestaltbare Raumsysteme sollen schnelle Veränderungen ermöglichen, die kontinuierliche Nutzerbefragung dafür sorgen, dass veränderte Bedürfnisse erkannt und adressiert werden. Ein Kernteammitglied beschreibt die Idee des lernorientierten Regelbetriebs folgendermaßen: „Der Arbeitsplatz passt sich den Bedürfnissen der Mitarbeiter an. Wenn wir lernen, dass der Projektraum, wie wir es uns gedacht haben, nicht funktioniert, ist er an die Bedürfnisse des Teams anpassbar.“

3 Hybride Arbeitsumgebungen gestalten

Das Fallbeispiel des New Work Harbour (NWH) beschreibt den Gestaltungsprozess einer neuen Arbeitsumgebung für Wissensarbeiter. Dabei kristallisieren sich drei aktuelle Handlungsfelder heraus, die, insbesondere durch die Covid19-Pandemie, relevant für Arbeitsumgebungen wissensintensiver Dienstleistungen sind: das Bürogebäude als Ort der sozialen Interaktion und Kommunikation, in dem Unternehmenskultur erlebt wird, der Fokus auf spezifische Bedürfnisse der Nutzer in Zusammenspiel mit der Arbeit im Homeoffice, sowie das Verständnis von einer aktivitätsbasierten Arbeitsumgebung als veränderliche Ressource für Wissensarbeiter. Diese Handlungsfelder knüpfen an bisherigen Erkenntnissen zur Büroraumgestaltung an und werfen Fragen für weitere Forschungsvorhaben auf.

3.1 Das Bürogebäude als „Corporate Hub“

Durch die weltweite Covid19-Pandemie fand eine radikale Veränderung des Arbeitsortes statt. War das sogenannte „Homeoffice“ bislang eher Teil organisationaler Vorteilsprogramme des flexiblen Arbeitens (Gajendran und Harrison 2007) und zur punktuellen Nutzung gedacht, so ist es inzwischen „für Millionen von Menschen Alltag geworden und wird Alltag bleiben“ (Schermuly 2021, S. 121). Für viele Mitarbeitende bedeutet das Arbeiten im Homeoffice die Flexibilität, Privates und Berufliches zu integrieren, erhöht die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung, senkt Stress (z. B. durch wegfallende Pendelzeiten) sowie Wechselabsichten (Berkery et al. 2020; Gajendran und Harrison 2007). Diese positiven Effekte haben im Verlauf der Covid19-Pandemie Bestand (Kunze und Zimmermann 2021). Ähnliches geht aus dem geschilderten Fallbeispiel hervor. Schermuly (2021) erklärt diese positiven Effekte vor allem mit dem gesteigerten Autonomieempfinden und wahrgenommenem Empowerment, z. B. hinsichtlich der persönlichen Tagesplanung und Arbeitsorganisation. Folglich entsteht eine Koexistenz der Arbeitsorte Homeoffice und Büro, zwischen der Menschen aufgabenorientiert wechseln, hybrides Arbeiten (Quatram und van Kempen 2021). Neben ökonomischen

misch interessanten Einsparpotenzialen durch Desksharing (Ruostela et al. 2015) versprechen sich Unternehmen vom hybriden Modus vor allem zufriedene Mitarbeitende und hohe Produktivität.

Das Arbeiten im Homeoffice bringt allerdings auch Herausforderungen mit sich. Knapp die Hälfte der Befragten in der aktuellen Konstanzer Homeofficestudie (41 %) gaben an, sich im Homeoffice einsamer zu fühlen und wünschen sich deshalb durchschnittlich drei von fünf Arbeitstagen im Büro (Kunze und Zimmermann 2021). Das entspricht der Tendenz von Homeoffice-Anteilen zwischen 40 und 60 % (Weck 2021), die sich momentan in vielen Unternehmen abzeichnet. Neben dem sozialen Vorteil, den das Unternehmensgebäude als Arbeitsplatz bietet, stellen informeller Informationsaustausch im Team sowie die kreative Stimulation und Zusammenarbeit Gründe dar, die Mitarbeiter an den Arbeitsort im Unternehmen ziehen (Schermyly 2021). Hybrides Arbeiten verändert die Rolle des Bürogebäudes zu einem Ort des sozialen Miteinanders, des persönlichen Zusammenarbeitens an digital nur schwer umsetzbaren Aufgaben wie kreative Entwicklung und Teambuilding sowie der Kultur- und Identitätsstiftung (Knight und Haslam 2010). Im obigen Fallbeispiel äußerten die Mitarbeitenden explizit, dass das Büro ein Ort sein sollte, um Unternehmenskultur zu erleben. Im Kontrast zur Einzelarbeit im Homeoffice wird es idealerweise zum „Corporate Hub“, in dem Menschen zusammenarbeiten, Netzwerke pflegen, Wissen austauschen. Das betriebliche Büro hat, so Kratzer (2019), seine Zukunft als Kommunikationszentrum („Hub“) und soziale Heimat („Home“), als Ort für Interaktion, persönliche Kontakte und dem Erleben der Unternehmenskultur. Insbesondere kollaboratives Entwickeln und Zusammenarbeiten, persönliche Gespräche sowie informelles Netzwerken ziehen Mitarbeitende ins Büro (Reindl et al. 2021). Es übt bindende Wirkung auf Mitarbeitende aus und zieht neue Talente an (Harris 2016), denn hybrides Arbeiten birgt mutmaßlich auch die Gefahr einer schwindenden Bindung der Mitarbeitenden durch weniger Identifikationsmomente und distanzbedingt geringere Teamkohäsion (Hinds und Cramton 2014). Der ‚Purpose‘ als von den Mitarbeitern geteilte Richtung und Intentionalität eines Unternehmens (Ryff 1989, S. 1071) erfährt im hybriden Arbeiten eine stärkere Funktion: das Band zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen zu halten und die Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken. Hinds und Cramton (2014) zeigten, dass das Zusammensein an einem Ort über längere Zeit ansonsten verteilt arbeitende Teammitglieder darin unterstützte, ihre Unternehmenskultur besser zu verstehen und besser zusammenzuarbeiten. Wenn Menschen ihre Arbeitsumwelt mit angenehmen Gefühlen verbinden, steht dies in positivem Zusammenhang mit deren Identifikation mit dem Unternehmen (Flade 2020). Vor dem Hintergrund der Mitarbeiterbindung erscheint es mehr denn je sinnvoll, Ar-

beitsumgebungen nicht ausschließlich funktional, sondern so zu gestalten, dass Mitarbeiter sich dort wohlfühlen, als „Antithese der traditionell formal strukturierten Büroarbeitsumgebung“ (Grant et al. 2019, S. 69).

3.2 Arbeitsumgebungen nutzerzentriert und partizipativ gestalten

Für erfolgreiches hybrides Arbeiten gilt es, ein tieferes Verständnis für die Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Zusammenhang mit ihrem Arbeitsort zu entwickeln. Mit psychologischen Wirkfaktoren von Arbeitsräumen beschäftigt sich das noch recht junge Fachgebiet der Architekturpsychologie (Richter 2021). Helle Räume mit Pflanzen, natürliche Materialien sowie Rückzugsmöglichkeiten wirken sich positiv auf die Stimmung von Menschen aus (Küller et al. 2006), was wiederum mit höherer Kreativität (Amabile et al. 2005; Dul et al. 2011), Leistung (De Croon et al. 2005; Vischer 2008), Zufriedenheit (Brunia et al. 2016), Wohlbefinden (Küller et al. 2006) und Wissensgenerierung (Vischer 2008) assoziiert wird. Was als „gute“ Arbeitsumgebung empfunden wird, wird in Abhängigkeit der Bedürfnisse der Nutzer durchaus unterschiedlich wahrgenommen (Oseland 2009). Brunia et al. (2016) identifizierten in einer Vergleichsstudie zwischen zufriedenen und unzufriedenen Mitarbeitenden im selben Bürogebäude Motivationsfaktoren in Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz. Neben Designmerkmalen, die psychologische Aspekte adressieren (u. a. Bedürfnis nach Privatsphäre, komfortable Raumtemperatur, Tageslicht, Raum für persönliche Gegenstände), stellte sich vor allem eine Raumgestaltung, die Kommunikation und Konzentration ermöglicht, als kritisch für den Arbeitserfolg von Wissensarbeitern heraus. Das Bürogebäude muss hierfür eine geeignete, aktivitätsbasierte Arbeitsumgebung (Hoendervanger et al. 2016) bieten. Aktivitätsbasierte Arbeitsumgebungen stellen, wie im Fallbeispiel beschrieben, verschiedene Räume, Raumzonen und -ausstattungen dar, zwischen denen Mitarbeitende je nach Aufgabe, z. B. konzentrierte Einzelarbeit, hybride Videokonferenzen oder kollaboratives Entwickeln und Zusammenarbeiten, flexibel wechseln können.

Brunia et al. (2016) zeigten auch, dass grundsätzlich ähnliche, offene Raumkonzepte bei Mitarbeitenden sehr unterschiedlich bewertet werden. Dabei scheint besonders eine Raumaufteilung nach Ruhe- und Interaktionsarbeitsplätzen sowie die Unterteilung größerer Flächen in kleinere Bereiche zur Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden beizutragen. Im Fallbeispiel wird dies durch Raumkonzepte adressiert, die zwar offen sind, jedoch gezielt Teamzonen ausweisen, sowie Arbeitsorte für thematisch ähnliche Aufgabenfelder in der Nähe lokalisieren. Feste Orte für Projekte während deren Laufzeit, wie sie im NWH entstanden sind, adressieren das Bedürfnis von Mitarbeitenden nach

Rückzugsmöglichkeit und kreativem Zusammenarbeiten an einem Thema (De Croon et al. 2005; McCoy 2005).

Brunia et al. (2016) stellten außerdem fest, dass die Zufriedenheit von Mitarbeitenden höher ist, wenn sie im Implementierungsprozess über den Sinn der Umgestaltung gut informiert wurden, schnell auf deren Einwände reagiert wurde, sie ihre Ideen bei der Gestaltung einbringen konnten und die Mitarbeitenden nach der Implementierung aktiv unterstützt werden, sich an die neue Arbeitsumgebung zu gewöhnen und dort im angedachten Stil arbeiten. Neuere Ansätze der Architekturgestaltung arbeiten mit partizipativen Designprozessen (Luck 2018). Die Mitarbeitenden als Nutzer werden aktiv in die Entwicklung der Räume eingebunden. Die Nutzer entwickeln selbst Teile des Ergebnisses (Ekstrand und Karsten Hansen 2016) und werden an eine Kultur des Experimentierens und Lernens herangeführt (Joroff et al. 2003). Auf dem Weg dorthin stärkt Information das Verständnis gegenüber Veränderungen und puffert so Unsicherheiten und damit verbundene Widerstände ab (Ellwart und Peiffer 2015). Menschen, die beim Entdecken neuer Räume positiven Stress erleben, erwerben leichter zielführende Verhaltensweisen zur Anpassung an neue Rahmenbedingungen (Vischer 2008). Verhalten, Einstellungen und Gefühle entstehen in der Interaktion des Menschen mit seiner Umwelt: die mit angebotenen Räumen intendierten Arbeits- und Verhaltensweisen müssen kommuniziert, getestet und gelernt werden. Ein zur Regeneration gedachter Raum wird in einer Kultur, in der Pausen unerwünscht sind, leer bleiben (Oseland 2009). „Angeeignete Umwelt“ bekommt laut Flade (2020) eine persönliche Bedeutung, indem Nutzer selbst etwas beitragen, mit dem sie sich identifizieren (S. 37), beispielsweise Fotos der im Gebäude arbeitenden Teams. Damit in einer neuen Arbeitsumgebung die Vielfalt an Arbeitsmöglichkeiten genutzt wird, müssen Mitarbeitende die Möglichkeiten kennen und verstehen, die die neue Arbeitsumgebung ihnen bietet. Darüber hinaus müssen neue Verhaltensweisen geübt, neue Regeln definiert, Anreize für Eigeninitiative geschaffen und Experimentierfreudigkeit kultiviert werden (Ellwart und Peiffer 2015). Ein vom Unternehmen gewolltes Erlebniskonzept für die neuen Räume muss den Mitarbeitenden verdeutlichen, dass die neuen Verhaltensweisen vom Unternehmen wirklich erwartet werden. Dies ist ein erfolgskritischer Faktor für die Implementierung neuer Raumkonzepte (Brunia et al. 2016).

Transparenz und aktive Partizipation bereits im Entstehungsprozess der Arbeitsumgebung tragen potenziell zu einem hohen Commitment der Nutzer und einer schnellen Anpassung an die neuen Räume bei (vgl. „Raumlernen“ in Becker et al. 2019). Die umfangreiche Mitarbeiterinformation sowie das Erlebniskonzept für die Bezugsphase im beschriebenen Fallbeispiel NWH scheinen insofern sinnvoll, da Effekte einer nutzerzentrierten Umgebungsgestaltung nicht „vom Himmel fallen“ (Joroff et al. 2003, S. 300).

3.3 Iteration & Lernkultur: New Work-Arbeitsumgebungen flexibel gestalten

Nicht zuletzt die radikale Verlagerung von Wissensarbeit ins Homeoffice in der Covid19-Pandemie hat gezeigt, wie schnell sich Anforderungen an Arbeitsumgebungen ändern können. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich entlang wandelnder Marktanforderungen Arbeitsweisen ebenso wie Mitarbeiterbedürfnisse und Anforderungen an deren Arbeitsumgebung kontinuierlich weiterentwickeln werden (Joroff et al. 2003). Harris (2016) beschreibt aus Sicht des Immobilienmanagements den Charakter moderner Büros als zunehmend vielfältig und geprägt von instabilen Nutzungsmustern. In diesem Sinne seien sie eher wie ein Hotel zu führen, in dem die „Gäste“ ein hohes Niveau an Service, Annehmlichkeiten und Erfahrungen erleben, denn als traditionelle Büros (S. 13). Im beschriebenen Fallbeispiel steht zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des Beitrags die Einführungsphase und deren Auswertung noch aus. Der NWH wurde jedoch von Anfang an nicht als abgeschlossenes Projekt geplant, sondern als Prototyp und Experimentierfeld. Die Büroumgebung soll, so das Projektteam, in einen lernorientierten Regelbetrieb überführt werden, der Veränderungen leicht möglich macht.

Zukünftige Anforderungen an die Flexibilität von Arbeitsumgebungen könnten sich dabei auf drei Ebenen bewegen: *Mitarbeiterflexibilität*, wie beispielsweise aktuell die aufgabenorientierte Wahl des Arbeitsorts durch die Mitarbeitenden, *Architektur- und Raumflexibilität* im Sinne der Personkapazität und infrastruktureller Gebäudeeigenschaften (Hassanain 2006), sowie *Ausstattungsflexibilität* von Flächen und Möbeln (z. B. Meetingräume mit mobilen Wänden) (van Meel et al. 2010). Den Nutzern die Möglichkeit zu bieten, ihre Arbeitsumgebung modular zu gestalten und sie regelmäßig hinsichtlich Komfort und Funktionalität zu befragen, ist hier sicherlich erst der Anfang. Es gilt, Arbeitsorte parallel zur dort geleisteten und sich stets verändernden Arbeit anzupassen. Durch experimentieren, iterieren und durch organisationale Lernprozesse ermöglicht diese parallele Anpassung eine kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsumgebung (Joroff et al. 2003). Neben der Form, die eine Flexibilisierung einer Arbeitsumgebung annimmt, ist es mindestens genauso wichtig, traditionelle Denkweisen über das Büro als Immobilie hin zu Büroumgebungen als erfolgskritische Ressource für Wissensarbeiter (Harris 2016) zu verändern.

4 Diskussion und Implikationen

Der vorliegende Beitrag stellt Gestaltungsansätze für Arbeitsumgebungen zu drei zentralen Herausforderungen hybriden Arbeitens anhand eines Fallbeispiels dar. Die noch

ausstehende Inbetriebnahme zum Zeitpunkt der Beitragsentstehung lässt keine Aussagen zu den Effekten der neuen Arbeitsumgebung NWH zu. Gleichwohl illustriert das Fallbeispiel interessante Elemente des Gestaltungsprozesses einer hybriden Arbeitsumgebung, von der auch andere Unternehmen wissensintensiver Dienstleistungen profitieren können.

Die Thematik wirft eine Reihe von Fragen auf, die zukünftige Forschungsvorhaben vertiefen sollten. Die Rolle des Bürogebäudes im hybriden Arbeiten und Effekte einer nutzerzentrierten Gestaltung bedürfen weiterführender empirischer Untersuchungen. Studien sollten untersuchen, ob und inwiefern hybride Arbeitsumgebungen mit positiven Effekten wie höherer Leistung einhergehen. Es gilt, in kausal belastbaren Studiendesigns herauszufinden, unter welchen Umständen Arbeitsumgebungen positive Effekte entfalten und welche negativen Effekte das hybride Arbeiten mit sich bringt, beispielsweise für die Mitarbeiterbindung oder Karrieremöglichkeiten Mitarbeitender.

Ansätze aus der Data Science erlauben es schon heute, mit Smartphone-Daten die ‚Anziehungskraft‘ von Räumen zu untersuchen, z.B. welchen Raum Mitarbeitende am liebsten zum Austausch nutzen. Die Verbindung dieser Technologie mit der Gestaltung aktivitätsbasierter Arbeitsumgebungen ist vielversprechend für Wissenschaft und Praxis. In standardisierten Räumen könnten Sensorik und personalisierte Nutzerprofile individuelle Bedingungen schaffen, etwa für Beleuchtung, Schreibtischhöhe und Bildschirmereinstellungen. Der Einsatz künstlicher Intelligenz und Datenanalysen jenseits der klassischen Mitarbeiterbefragung könnten wertvolle Hinweise zur tatsächlichen Nutzung von Arbeitsorten und entsprechenden Anpassungsbedarfen geben. Daneben wirft die Covid19-Pandemie für Bürogebäude zudem praktische Gestaltungsfragen rund um die Gesundheit der Mitarbeitenden auf, wie z.B. Luftfilter, Abstandsregelungen (Chung 2021).

Schließlich stellt sich für Forschung und Praxis die Frage, wie nutzerzentrierte und zukunftsweisende Arbeitsarchitektur außerhalb der Büroumgebung aussieht. Momentan wird das Thema vorwiegend für Wissensarbeiter diskutiert und untersucht (Dul et al. 2011; Ruostela et al. 2015; Schneider 2020), während innovative Arbeitsweisen im Bereich Handwerk und Produktion eher unter Effizienz- und Automatisierungsgesichtspunkten beleuchtet werden und eine partizipative, nutzerzentrierte Gestaltung kaum Anwendung findet (Panariello et al. 2021).

„Manche Leute denken, Design bedeutet, wie etwas aussieht. Aber wenn Sie tiefer graben, verstehen Sie natürlich, dass Design bedeutet, wie es funktioniert“, so ein Statement des ehemaligen Apple-CEOs Steve Jobs. Was für die Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen zutrifft, hat für Architekturgestaltung und -psychologie keine geringere Gültigkeit. Je spezifischer sich das Bürogebäude als „Hub“

für soziales Miteinander in Koexistenz von Homeoffice-Arbeitsplätzen etabliert, umso mehr Aufmerksamkeit sollten Unternehmen der partizipativen Umgebungsgestaltung widmen, basierend auf Nutzerzentrierung und Unternehmenspurpose und geleitet von der Idee einer stetigen Anpassbarkeit der Umgebung an neue Anforderungen.

Danksagung Besonderer Dank für die Entstehung dieses Beitrags gilt den Mitwirkenden im NWH-Projekt der New Work SE, Projektleiter Kai Hollensteiner, Claudia Peters, Brand Strategy Lead, und Maximilian Herzberger, HR & Change Lead, die für Interviews zur Verfügung standen.

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Amabile, T.M., Barsade, S.G., Mueller, J.S., & Staw, B.M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>.
- Becker, C., Lütke, L.S.S., & Kratzer, N. (2019). Neue Arbeitswelten: Wahrnehmung und Wirkung von Open-Space-Büros. *Arbeit*, 28(3), 263–284.
- Berkery, E., Morley, M.J., Tiernan, S., & Peretz, H. (2020). From start to finish: Flexi-time as a social exchange and its impact on organizational outcomes. *European Management Journal*, 38(4), 591–601. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.02.003>.
- Bosch-Sijtsema, P.M., Ruohomäki, V., & Vartiainen, M. (2009). Knowledge work productivity in distributed teams. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 533–546. <https://doi.org/10.1108/13673270910997178>.
- Brunia, S., De Been, I., & van der Voordt, T.J.M. (2016). Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 30–47. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2015-0028>.
- Chung, S. (2021). Post corona architecture. *International Advance Journal of Engineering Research (IAJER)*, 4(2), 24–26.
- Davenport, T.H. (2008). Improving knowledge worker performance. In D. Pantaleo & N. Pal (Hrsg.), *From strategy to execution: turning accelerated global change into opportunity* (S. 215–235). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-71880-2_11.
- De Croon, E., Sluiter, J., Kuijter, P.P., & Frings-Dresen, M. (2005). The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48(2), 119–134. <https://doi.org/10.1080/00140130512331319409>.

- Dul, J., Ceylan, C., & Jaspers, F. (2011). Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment. *Human Resource Management, 50*(6), 715–734. <https://doi.org/10.1002/hrm.20454>.
- Ekstrand, M., & Hansen, K. G. (2016). Make it work! Creating an integrated workplace concept. *Journal of Corporate Real Estate, 18*(1), 17–29. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2015-0031>.
- Ellwart, T., & Peiffer, H. (2015). Ein „Ja“ zum neuen Büro: Ansätze zur Einstellungsänderung im Change-Prozess. *PERSONALquarterly, 67*(2), 28–33.
- Flade, A. (2020). *Kompendium der Architekturpsychologie: Zur Gestaltung gebauter Umwelten*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31338-8_2.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>.
- Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review, 47*(2), 517–534. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0050>.
- Grant, A. M., O'Connor, S. A., & Studholme, I. (2019). Towards a positive psychology of buildings and workplace community: the positive built workplace environment. *International Journal of Applied Positive Psychology, 4*(1), 67–89. <https://doi.org/10.1007/s41042-019-00019-2>.
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L., & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16266-5_3.
- Harris, R. (2016). New organisations and new workplaces: implications for workplace design and management. *Journal of Corporate Real Estate, 18*(1), 4–16. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2015-0026>.
- Hassanain, M. A. (2006). Factors affecting the development of flexible workplace facilities. *Journal of Corporate Real Estate, 8*(4), 213–220. <https://doi.org/10.1108/14630010610714880>.
- Hinds, P. J., & Cramton, C. D. (2014). Situated coworker familiarity: how site visits transform relationships among distributed workers. *Organization Science, 25*(3), 794–814. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0869>.
- Hoendervanger, J. G., De Been, I., Van Yperen, N. W., Mobach, M. P., & Albers, C. J. (2016). Flexibility in use: switching behaviour and satisfaction in activity-based work environments. *Journal of Corporate Real Estate, 18*(1), 48–62. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2015-0033>.
- Joroff, M. L., Porter, W. L., Feinberg, B., & Kukla, C. (2003). The agile workplace. *Journal of Corporate Real Estate, 5*(4), 293–311. <https://doi.org/10.1108/14630010310812145>.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Ozelic, H., Petriglieri, J. L., Rothbard, N. P., Rudolph, C. W., Shaw, J. D., Sirota, N., Vugt, M. van, Wanberg, C. R., Whillans, A., & Wilmot, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist, 76*(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>.
- Knight, C., & Haslam, S. A. (2010). Your place or mine? Organizational identification and comfort as mediators of relationships between the managerial control of workspace and employees' satisfaction and well-being. *British Journal of Management, 21*(3), 717–735. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00683.x>.
- Kojo, I., & Nenonen, S. (2017). Evolution of co-working places: drivers and possibilities. *Intelligent Buildings International, 9*(3), 164–175. <https://doi.org/10.1080/17508975.2014.987640>.
- Kratzer, N. (2019). Arbeit der Zukunft. Thesen und Gestaltungsansätze für den Arbeitsplatz der Zukunft. <https://gesundearbeit-mega.de/neuigkeiten/broschuere-arbeit-der-zukunft>. Zugegriffen: 16.01.2022.
- Küller, R., Ballal, S., Laike, T., Mikellides, B., & Tonello, G. (2006). The impact of light and colour on psychological mood: a cross-cultural study of indoor work environments. *Ergonomics, 49*(14), 1496–1507. <https://doi.org/10.1080/00140130600858142>.
- Kunze, F., & Zimmermann, S. (2021). Konstanzer Homeoffice-Studie: Auswertung Daten von November 2021. Factsheet. https://www.uni-konstanz.de/typo3temp/secure_downloads/64520/0/29f1c462aca320f22548ffd4b0c20dfaecb275a6/Factsheet_Homeoffice-Studie_Nov_2021.pdf. Zugegriffen: 16.01.2022.
- Luck, R. (2018). Participatory design in architectural practice: changing practices in future making in uncertain times. *Design Studies, 59*, 139–157. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2018.10.003>.
- McCoy, J. M. (2005). Linking the physical work environment to creative context. *The Journal of Creative Behavior, 39*(3), 167–189. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2005.tb01257.x>.
- van Meel, J. (2011). The origins of new ways of working: Office concepts in the 1970s. *Facilities, 29*(9/10), 357–367. <https://doi.org/10.1108/02632771111146297>.
- van Meel, J., Martens, Y., & van Ree, H. (2010). *Planning office spaces: A practical guide for managers and designers*. Laurens King.
- Oseland, N. (2009). The impact of psychological needs on office design. *Journal of Corporate Real Estate, 11*(4), 244–254. <https://doi.org/10.1108/14630010911006738>.
- Panariello, D., Grazioso, S., Caporaso, T., Di Gironimo, G., & Lanzotti, A. (2021). User-centered approach for design and development of industrial workplace. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IIJDeM), 15*(1), 121–123. <https://doi.org/10.1007/s12008-020-00737-x>.
- Peteri, V., Lempiäinen, K., & Kinnunen, M. (2021). From cubicles to open space: an analysis of gendered meanings of workspace. *European Journal of Cultural Studies, 24*(2), 530–547. <https://doi.org/10.1177/1367549420902792>.
- Pintarich, C. (2019). *Bedeutung von Flexible Offices für die Immobilienwirtschaft: Potentiale und Auswirkungen am Beispiel Coworking Spaces* [Diploma Thesis, Wien]. <https://repositum.tuwien.at/handle/20.500.12708/2760>. Zugegriffen: 16.01.2022.
- Quatram, J., & van Kempen, B. (2021). Remote Work – Neue Entwicklungen im öffentlichen Sektor. *Wirtschaftsinformatik & Management, 13*(6), 406–412. <https://doi.org/10.1365/s35764-021-00364-5>.
- Reindl, C., Krügl, S., & Honsel, M. (2021). „Back to office!“? Definition einer neuen Arbeitsnormalität. *Personalwirtschaft*. <https://www.personalwirtschaft.de/news/hr-organisation/reboarding-befragung-arbeitsorganisation-corona-pandemie-96323/>. Zugegriffen: 16.01.2022.
- Richter, P. G. (Hrsg.). (2021). *Architekturpsychologie: Eine Einführung* (5. Aufl.). Pabst Science Publishers.
- Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S., & Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology, 14*(1–2), 1–35. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.48>.
- Ruostela, J., Lönnqvist, A., Palvalin, M., Vuolle, M., Patjas, M., & Raij, A.-L. (2015). “New Ways of Working” as a tool for improving the performance of a knowledge-intensive company. *Knowledge Management Research and Practice, 13*(4), 382–390. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.57>.
- Ryff, C. D. (1989). Beyond ponce de Leon and life satisfaction: new directions in quest of successful ageing. *International Journal of Behavioral Development, 12*(1), 35–55. <https://doi.org/10.1177/016502548901200102>.
- Schermuly, C. C. (2021). *New Work – Gute Arbeit gestalten* (3. Aufl.). Haufe.

- Schneider, T. (2020). Agil, hierarchiefrei und selbstorganisiert im New Work oder überwältigt von Systemstrukturen und unterdrückten gruppendynamischen Prozessen im New Office. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 51(4), 469–479. <https://doi.org/10.1007/s11612-020-00546-6>.
- Vargas Llave, O. (2020). COVID-19 unleashed the potential for telework—how are workers. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/blog/covid-19-unleashed-the-potential-for-telework-how-are-workers-coping>. Zugegriffen: 16.01.2022.
- Vischer, J.C. (2008). Towards an environmental psychology of workspace: how people are affected by environments for work. *Architectural Science Review*, 51(2), 97–108. <https://doi.org/10.3763/asre.2008.5114>.
- Weck, A. (2021). Homeoffice, Präsenz oder Hybrid? So arbeiten die Dax-30 nach Corona. *t3n Magazin online*. <https://t3n.de/news/homeoffice-praesenz-hybrid-dax-30-deutsche-unternehmen-1348061/>. Zugegriffen: 16.01.2022.
- Weijs-Perrée, M., van de Koeving, J., Appel-Meulenbroek, R., & Arentze, T. (2019). Analysing user preferences for co-working space characteristics. *Building Research & Information*, 47(5), 534–548. <https://doi.org/10.1080/09613218.2018.1463750>.



Dr. Cornelia Reindl ist Professorin für HR und Personalentwicklung an der IU (Internationale Hochschule). Sie verbindet ihre Praxiserfahrung in Konzern und Mittelstand mit der wissenschaftlichen Untersuchung von Themen der Organisationspsychologie, Personalmanagement, Teamdynamik, Führung und New Work. Ihr besonderes Interesse gilt der Digitalisierung des Personalmanagements, People Analytics sowie der digitalen bzw. hybriden Arbeit in Teams und Organisationen.



Prof. Dr. Ralf Lanwehr ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Südwestfalen. Er ist spezialisiert auf anwendungsorientierte Fragestellungen aus den Bereichen Führung, Kultur, Strategie und Change, welche sich insbesondere mit den Implikationen von zunehmender Quantifizierung, Digitalisierung und Informatisierung für die Unternehmensführung befassen. Eine Branchenspezialisierung liegt auf dem Profifußball, wo er beispielsweise den Einsatz von Machine Learning im Recruiting und Talent Management von Fußballvereinen untersucht. Die große eigene Profikarriere blieb trotz seiner Zeit als Stürmer von Balane Inhambane in der dritten mosambikanischen Liga verdienftermaßen aus.



Prof. Dr. Thomas Kopinski ist Professor für Data Science. Sein Wirkungsgebiet in Forschung und Praxis umfasst Machine Learning, Deep Learning, 3D Programming (Unreal Engine), Architecture in the Metaverse und NFT. Dabei interessiert ihn neben der Technologie besonders die konkrete Anwendung datengetriebener Modelle, beispielsweise in der nutzerzentrierten Architekturgestaltung.