

New Work

Raum schafft Struktur. Führung schafft Wandel.

Hybride Arbeitswelten – eine interdisziplinäre Gestaltungsaufgabe

Ein Praxisprojekt bei Henning Larsen



Abbildung 1, Schattenspiel bei Henning Larsen, Frederike Studt

Facharbeit im Studiensemester mit vertiefter Praxis,
Wintersemester 2025/26,
Fakultät für Innenarchitektur, Architektur und Design,
Technische Hochschule Rosenheim



Eingereicht am 02.03.2026



Kurzzusammenfassung

Die heutige Arbeitswelt ist von einem grundlegenden strukturellen Wandel geprägt. Flexible Arbeitsmodelle, digitale Kooperationsformen und ein erweitertes Verständnis sozialer Nachhaltigkeit prägen moderne Bürokonzepte. Im Kontext dieser Entwicklung gewinnt das Leitbild „New Work“ an Bedeutung, das die Bedürfnisse der Beschäftigten nach Autonomie, Interaktion und Sinnorientierung in den Mittelpunkt stellt. Das Unternehmensbüro fungiert dabei nicht mehr ausschließlich als Ort der Leistungserbringung, sondern zunehmend als identitäts- und gemeinschaftsstiftender Raum.

Die vorliegende Arbeit analysiert diese Transformation an der Schnittstelle von Theorie und Praxis. Praxispartner ist das Architekturbüro Henning Larsen, dessen Entwurfsansatz von skandinavischen Gestaltungstraditionen und einem integrativen Nachhaltigkeitsverständnis geprägt ist. Im Rahmen eines Praxissemesters am Standort München wurde die Umstrukturierung der Arbeitswelten eines öffentlich geförderten Trägers architektonisch und konzeptionell begleitet.

Ziel der Untersuchung ist es, herauszuarbeiten, wie hybride Arbeitsmodelle und moderne Raumkonzepte in einem restriktiven organisationalen Umfeld – geprägt von politischen Flächeneinsparzielen und regulierten Arbeitsplatzverdichtungsmaßnahmen – erfolgreich und gesundheitsfördernd umgesetzt werden können. Methodisch verbindet die Arbeit theoretische Grundlagen zu New Work, Arbeitsraumgestaltung und Raumpsychologie mit einer praxisbezogenen Projektanalyse. Die empirische Grundlage bilden interne Projektanalysen – darunter Testfit-Varianten, Materialstudien und Workshopdokumentationen – sowie ein qualitatives Experteninterview mit der verantwortlichen Projektarchitektin.

Die Ergebnisse zeigen, dass architektonische Maßnahmen strukturelle Voraussetzungen für hybride Arbeitswelten schaffen können, ihr nachhaltiger Erfolg jedoch maßgeblich von kulturellem Alignment und einer gesundheitsorientierten Führungskultur abhängt. Damit wird das Spannungsfeld zwischen räumlicher Verdichtung, Transformation und individueller Resilienz deutlich. Architektur kann neue Arbeitsformen vorbereiten; sie wird wirksam erst im Zusammenspiel mit Führungskultur und partizipativ gestaltetem Change-Management.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage: Der Wandel zur neuen Arbeitswelt (New Work)	2
1.2	Vorstellung des Praxisunternehmens und der konkreten Aufgabenstellung ..	3
1.3	Zielsetzung der Arbeit und methodisches Vorgehen (inkl. Interview).....	4
2	Theoretische Fundierung von New Work.....	6
2.1	Definition und Treiber (Digitalisierung, Demografie, Wertewandel).....	6
2.2	Dimensionen von New Work; Raum, Zeit und Organisation	7
3	Arbeitsraumgestaltung: Das Büro im hybriden Ökosystem.....	9
3.1	Vom Zellenbüro zur „Wissensmanufaktur“: Historie und Wandel	9
3.2	Activity Based Working: Das Zusammenspiel von Homeoffice (Konzentration) und Büro (Kollaboration)	10
3.3	Das Smart Office und Sustainability: Technologie und Nachhaltigkeit als „Enabler“	11
4	Der Faktor Mensch: Resilienz und Gesundheit in der neuen Arbeitswelt.....	12
4.1	Entgrenzung der Arbeit und das „Erholungs-Paradox“	12
4.2	Organisationale Erholung als Führungsaufgabe	13
4.3	Resilienz durch Selbststeuerung und Boundary Management.....	14
5	Praxistransfer: Konzeption moderner Arbeitswelten am Beispiel einer öffentlichen Forschungseinrichtung (mit Henning Larsen)	15
5.1	Status Quo: Arbeitsumgebung und Arbeitsweise im Praxissemester	15
5.2	Abgleich von Unternehmensstrategie und Mitarbeiterpräferenzen (Alignment-Analyse)	16
5.3	Konzeption der Maßnahme: Gestaltung hybrider Zusammenarbeit und Raumnutzung	17
5.4	Durchführung des Workshops: Partizipation und Bedarfsermittlung	18
6	Ergebnisse und Handlungsempfehlungen	20
6.1	Kritische Reflexion: Herausforderungen bei der Umsetzung und „Alignment“- Check	20
6.2	Risikobetrachtung: Entgrenzung und Resilienz in der neuen Arbeitsstruktur	21
6.3	Langfristige Empfehlungen: Weiterentwicklung der Führungskultur und Arbeitsumgebung.....	22
7	Fazit und Ausblick	24
7.1	Zusammenfassung: Beantwortung der Forschungsfrage und Prozessrückblick	24
7.2	Erkenntnisgewinn: Kultur vor Struktur (Culture eats Strategy for Breakfast).....	25
7.3	Ausblick und Positionierung: Die Zukunft der Arbeit bei Henning Larsen	26
8	Literaturverzeichnis	27

9	Abbildungsverzeichnis	29
10	Glossar	30
11	Anhang A	32
12	Erklärung	35

1 Einleitung

Die Etablierung hybrider Arbeitsmodelle hat in den vergangenen Jahren zu einer tiefgreifenden Transformation organisationaler Strukturen geführt. Das physische Büro hat sein historisches Monopol als alleiniger Ort der Leistungserbringung verloren.¹ Für Organisationen ergibt sich daraus ein erheblicher Anpassungsdruck, der das Konzept „New Work“ in den Mittelpunkt strategischer Überlegungen rückt.

Arbeit ist nicht länger zwangsläufig an physische Präsenz gebunden, sondern zunehmend orts- und zeitflexibel organisierbar. Die Loslösung der Arbeit vom physischen Ort signalisiert einen grundlegenden Wandel in der Konzeption und Organisation betrieblicher Strukturen.

Für Organisationen entsteht daraus ein doppelter Transformationsdruck: Einerseits erfordern digitale Technologien neue Formen der Zusammenarbeit, Führung und Koordination, da physische Präsenz nicht länger selbstverständlich ist. Andererseits eröffnen reduzierte Büroanwesenheit und flexible Arbeitsmodelle ökonomische Potenziale in Form von Flächenkonsolidierung und Kosteneinsparungen. Das Spannungsfeld entsteht dort, wo Effizienz- und Einsparziele auf Anforderungen an Teamkohäsion, Identifikation und Führungsqualität treffen. In diesem Kontext gewinnt das Leitbild „New Work“ an strategischer Relevanz.

Dabei ist New Work nicht als ein singuläres Instrument zu verstehen, sondern als mehrdimensionales Transformationskonzept, das Raum, Zeit und Organisation gleichermaßen betrifft.² Der Begriff fungiert als Sammelbezeichnung für Flexibilisierung, Digitalisierung und neue Führungsmodelle und ist zugleich normativ aufgeladen. Während Beschäftigte verstärkt Autonomie, Sinnorientierung und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fordern, verfolgen Organisationen häufig Effizienz- und Optimierungsziele. Diese unterschiedlichen Erwartungshorizonte können zu erheblichen Zielkonflikten führen.

¹ Vgl. Breuer, Sandra / Kienbaum, Laura (2023): Arbeiten ist kein Ort zum Hingehen mehr, in: Knappertbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit, Wiesbaden, S. 58

² Vgl. Experteninterview (2026): Transkript des Experteninterviews zur Umstrukturierung eines öffentlich geförderten Trägers, geführt am 09.02.2026, siehe Anhang 1

Der Wechsel hin zu nichtterritorialen Arbeitsplatzkonzepten – insbesondere im Rahmen von Desk-Sharing-Modellen – macht diese Spannungsfelder besonders deutlich. Erfolgt die Verringerung fest zugeordneter Arbeitsplätze vorrangig unter Effizienz- und Kostengesichtspunkten, ohne kulturelle Dynamiken und psychologische Bedürfnisse angemessen einzubeziehen, sind Akzeptanzdefizite und Widerstände innerhalb der Belegschaft wahrscheinlich.³ Der Wegfall eines persönlich zugeordneten Arbeitsplatzes kann von Beschäftigten als Einbuße an Stabilität, Status oder organisatorischer Zugehörigkeit interpretiert werden. Daraus wird ersichtlich, dass die Entwicklung moderner Arbeitsumgebungen nicht allein als architektonische Disziplin zu begreifen ist, sondern eine interdisziplinäre Gestaltungsaufgabe darstellt, die räumliche Konzepte, kulturelle Abstimmungsprozesse, gesundheitsorientierte Führungsansätze sowie betriebswirtschaftliche Zielsetzungen kohärent miteinander verzahnen muss.

1.1 Ausgangslage: Der Wandel zur neuen Arbeitswelt (New Work)

Die Transformation der Arbeitswelt vollzieht sich vor dem Hintergrund zunehmend dynamischer und komplexer organisationaler Rahmenbedingungen. Digitale Technologien ermöglichen ortsunabhängige Kommunikation, virtuelle Kollaboration und flexible Arbeitszeitmodelle. Gleichzeitig verändern sich gesellschaftliche Wertvorstellungen hinsichtlich Autonomie, Selbstbestimmung und Work-Life-Integration.

Die häufig zitierte Aussage „Arbeiten ist kein Ort zum Hingehen mehr“⁴ bringt diese Entwicklung prägnant zum Ausdruck. Arbeit wird nicht länger ausschließlich im Büro verrichtet, sondern verteilt sich auf ein hybrides Ökosystem aus Homeoffice, Unternehmensstandort und sogenannten „Third Places“. Diese räumliche Entgrenzung verändert die Funktion des physischen Büros grundlegend. Es entwickelt sich vom primären Produktionsort hin zu einem sozialen Integrationsraum, der Identifikation, Begegnung und kulturelle Orientierung ermöglicht.

³ Vgl. Experteninterview (2026): Transkript des Experteninterviews zur Umstrukturierung eines öffentlich geförderten Trägers, geführt am 09.02.2026, siehe Anhang 1

⁴ Vgl. Breuer, Sandra / Kienbaum, Laura (2023): Arbeiten ist kein Ort zum Hingehen mehr, in: Knappertbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit, Wiesbaden, S. 58

Gleichzeitig verfolgen Organisationen wirtschaftliche Optimierungsziele. Flexible Arbeitsplatzkonzepte versprechen Effizienzgewinne durch reduzierte Flächenbindung und höhere Auslastung.⁵

Diese Betrachtungsweise gewinnt insbesondere in öffentlichen Organisationen an Bedeutung, da politische Zielvorgaben zur Flächenkonsolidierung einen unmittelbaren Anpassungs- und Umsetzungsdruck erzeugen.

Die Einführung hochflexibler Arbeitsarrangements verläuft jedoch nicht reibungslos. Wenn wirtschaftliche Rationalisierungsziele das Bedürfnis der Beschäftigten nach Verlässlichkeit und sozialer Einbindung dominieren, kann dies dazu führen, dass Veränderungsprozesse kulturell nicht mitgetragen werden oder sogar gezielt behindert werden.⁶

Hybride Arbeitsmodelle sind daher nur dann nachhaltig tragfähig, wenn sie nicht ausschließlich als Kostensenkungsinstrument, sondern als integratives Organisationsmodell verstanden werden.

1.2 Vorstellung des Praxisunternehmens und der konkreten Aufgabenstellung

Die vorliegende Arbeit überträgt diese Problematik auf ein konkretes Praxisbeispiel. Im Rahmen meines Praxissemesters beim Architekturbüro Henning Larsen in München wurde die Umstrukturierung der Arbeitswelten für einen öffentlich geförderten Träger (im Folgenden anonymisiert) architektonisch und konzeptionell begleitet.⁷ Die Ausgangssituation dieses Projekts ist exemplarisch für die Herausforderungen traditioneller Verwaltungsorganisationen im Wandel: Der Träger war bislang durch eine klassische Zellenbürostruktur sowie eine stark ausgeprägte Präsenzkultur geprägt.⁸ Im Zuge politischer Modernisierungs- und Einsparungsmaßnahmen erhielt die Organisation die verbindliche Vorgabe, ihre physischen Büroflächen auf 75 Prozent zu reduzieren.⁹

⁵ Vgl. Klaffke, Martin (2019): Gestaltung agiler Arbeitswelten: Innovative Bürokonzepte für das Arbeiten in digitalen Zeiten, Wiesbaden, S. 16

⁶ Vgl. Experteninterview (2026): Transkript des Experteninterviews zur Umstrukturierung eines öffentlich geförderten Trägers, geführt am 09.02.2026, siehe Anhang 1

⁷ Vgl. Experteninterview (2026): Transkript des Experteninterviews, siehe Anhang 1

⁸ Vgl. Work & Meet Dokumentation (Internes Projektdokument), Bonn, Folie 11

⁹ Vgl. Experteninterview (2026): Transkript des Experteninterviews, siehe Anhang 1

Eine organisationsanalytische Untersuchung des Beratungsunternehmens Ramboll ergab, dass diese Flächenreduktion in der Praxis eine Desk-Sharing-Quote von 0,6 erforderlich macht.¹⁰ Rechnerisch bedeutet dies, dass sich zehn Mitarbeitende sechs Arbeitsplätze teilen müssen.

Für das Projektteam von Henning Larsen bestand die zentrale Herausforderung somit darin, räumliche Szenarien zu entwickeln, die dieser erheblichen Verdichtung gerecht werden und zugleich den Wandel hin zu einem offenen, aktivitätsbasierten Arbeitsumfeld (Activity Based Working) ermöglichen, ohne das Wohlbefinden und die organisationale Identifikation der Belegschaft zu gefährden.

1.3 Zielsetzung der Arbeit und methodisches Vorgehen (inkl. Interview)

Ziel dieser Arbeit ist es, zu untersuchen, wie hybride Arbeitsmodelle und moderne Raumkonzepte in restriktiven, politisch und ökonomisch geprägten Organisationsstrukturen erfolgreich sowie gesundheitsfördernd implementiert werden können. Dabei wird herausgestellt, dass Architektur als struktureller Ermöglicher („Enabler“) wirkt, indem sie die räumlichen Voraussetzungen für neue Arbeitsformen schafft. Der nachhaltige Erfolg dieser Transformation hängt jedoch maßgeblich von der begleitenden Kulturentwicklung und einer entsprechend ausgerichteten Führung ab. Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage wird ein deduktives methodisches Vorgehen gewählt. In den Kapiteln 2 bis 4 wird zunächst das theoretische Fundament erarbeitet. Hierbei werden die zentralen Dimensionen von New Work analysiert, moderne Bürokonzepte systematisiert sowie psychologische Auswirkungen – insbesondere Entgrenzung und Resilienz – untersucht.

Im anschließenden Praxistransfer (Kapitel 5 bis 7) werden diese theoretischen Erkenntnisse auf das Projekt bei Henning Larsen angewendet. Die Datengrundlage bildet neben internen Projektdokumenten der „AG Work & Meet“ primär ein qualitatives Experteninterview, das am 09.02.2026 mit der zuständigen Projektarchitektin geführt wurde.¹¹

¹⁰ Vgl. Work & Meet Dokumentation (Internes Projektdokument), Bonn, Folie 11

¹¹ Vgl. Experteninterview (2026): Transkript des Experteninterviews, siehe Anhang 1

Durch die systematische Verknüpfung von theoretischer Fundierung und empirischer Projektanalyse werden abschließend zentrale Erfolgsfaktoren identifiziert und Handlungsempfehlungen zur Gestaltung hybrider Arbeitswelten abgeleitet.

2 Theoretische Fundierung von New Work

Die Arbeitswelt befindet sich in einem strukturellen Transformationsprozess. Umfeld- und Marktbedingungen von Unternehmen lassen sich zunehmend anhand des Akronyms VUCA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) charakterisieren, was bedeutet, dass Entwicklungen kaum noch linear prognostizierbar sind.¹² New Work ist vor diesem Hintergrund als strategische Antwort auf dynamische und instabile Rahmenbedingungen zu verstehen und impliziert eine grundlegende Neubewertung traditioneller Arbeits- und Organisationsstrukturen.

2.1 Definition und Treiber (Digitalisierung, Demografie, Wertewandel)

Der Begriff „New Work“ wurde in den 1980er-Jahren vom Sozialphilosophen Frithjof Bergmann geprägt. Angesichts drohender Massenentlassungen in der US-Automobilindustrie entwickelte er ein Modell zur Überwindung klassischer Lohnarbeitsstrukturen.¹³ In der ursprünglichen, normativ geprägten Konzeption wurde eine Aufteilung der Lebenszeit in drei gleichwertige Bereiche vorgeschlagen: ein Drittel für Erwerbsarbeit, ein Drittel für Selbstversorgung und ein Drittel für Tätigkeiten, die Menschen „wirklich, wirklich wollen“. ¹⁴ In der gegenwärtigen Unternehmenspraxis hat sich der Bedeutungsgehalt des Begriffs jedoch deutlich gewandelt. Dull betont, dass New Work weniger ein radikales Gegenmodell als vielmehr Bestandteil eines seit der Industrialisierung andauernden Transformationsprozesses zu verstehen ist.¹⁵ Der Begriff fungiert heute primär als Sammelbezeichnung für Flexibilisierung, Digitalisierung und Effizienzsteigerung unter globalen Wettbewerbsbedingungen.

Treiber dieser Entwicklung sind insbesondere technologische Innovationen, demografische Veränderungen sowie ein verändertes Werteverständnis der Erwerbstätigen. Digitale Technologien ermöglichen orts- und zeitunabhängige Zusammenarbeit; gleichzeitig

¹² Vgl. Klaffke, Martin (2019): Gestaltung agiler Arbeitswelten, Wiesbaden, S. 1

¹³ Vgl. Frithjof Bergmann, New work new culture (Hampshire, 2019), S. 2, zitiert nach Doris Dull, New Work – die Illusion von der großen Freiheit (Wiesbaden: Springer Gabler, 2023), S. 7

¹⁴ Bergmann, Frithjof (2019): New work new culture, Hampshire, S. 2, zitiert nach Dull, Doris (2023): New Work – die Illusion von der großen Freiheit, Wiesbaden, S. 7

¹⁵ Vgl. Dull, Doris (2023): New Work – die Illusion von der großen Freiheit, Wiesbaden, S. 2

steigt das Bedürfnis nach Autonomie, Sinnhaftigkeit und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.¹⁶

2.2 Dimensionen von New Work; Raum, Zeit und Organisation

New Work ist kein singuläres Instrument, sondern ein mehrdimensionales Gestaltungsprinzip, das auf den Ebenen Raum, Zeit und Organisation ansetzt.

In räumlicher Hinsicht verliert das Büro zunehmend an Status als exklusiver Arbeitsort. Arbeit ist nicht länger zwingend an einen bestimmten physischen Ort gebunden, sondern verteilt sich auf ein hybrides Gefüge aus Unternehmensstandorten, Homeoffice und ergänzenden Arbeitsorten. Diese Entkopplung von Tätigkeit und Raum verändert die Funktion des Büros grundlegend.¹⁷ Ein zentrales Konzept ist hierbei das Activity Based Working (ABW). Es basiert auf der Annahme, dass unterschiedliche Tätigkeiten – etwa konzentrierte Einzelarbeit, Kommunikation oder kreative Interaktion – jeweils spezifische räumliche Umgebungen erfordern.¹⁸ Da hochkonzentrierte Aufgaben zunehmend ins Homeoffice oder an sogenannte „Third Places“ verlagert werden¹⁹, transformiert sich die Funktion des Unternehmensbüros grundlegend. Es entwickelt sich vom primären Arbeitsort zum sozialen Integrationsraum („WIR-Ort“).²⁰ Teamarbeit, zufällige Interaktionen und kulturelle Identitätsbildung rücken dabei in den Vordergrund.

Auch in der zeitlichen Dimension lässt sich eine Auflösung starrer Präsenzmodelle beobachten. Flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichen eine stärkere Anpassung an unterschiedliche Lebensphasen und fördern die individuelle Autonomie.²¹ Gleichzeitig birgt diese Entgrenzung von Berufs- und Privatleben neue Risiken. Die permanente digitale

¹⁶ Vgl. Klaffke, Martin (2019): Gestaltung agiler Arbeitswelten, Wiesbaden, S. 1

¹⁷ Vgl. Breuer, Sandra / Kienbaum, Laura (2023): Arbeiten ist kein Ort zum Hingehen mehr, in: Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit, Wiesbaden, S. 58

¹⁸ Vgl. Stankewitz, Leonie Kristina (2023): Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft, in: Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit, Wiesbaden, S. 274

¹⁹ Vgl. Niehues, Sina (2023): Third Places – Dritte Arbeitsorte, in: Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit, Wiesbaden, S. 65

²⁰ Gatterer, Harry (2009): Räume der Arbeit: Trendreport zu Büro- und Arbeitswelten, Waidhofen/Ybbs, S. 75

²¹ Vgl. Altun, Ufuk / Hartmann, Veit (2023): Handlungsfelder der aktuellen und zukünftigen Arbeitszeitgestaltung, in: Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit, Wiesbaden, S. 100

Erreichbarkeit in hybriden Arbeitsmodellen erfordert ein hohes Maß an Selbstorganisation sowie ein ausgeprägtes „Boundary Management“ (Grenzmanagement), um notwendige Erholungsphasen sicherzustellen.²²

Auf organisationaler Ebene erfordert New Work die Anpassung an eine VUKA-geprägte Umwelt sowie den Abbau klassischer hierarchischer Strukturen. Durch agile Arbeitsweisen soll den Mitarbeitenden ein höheres Maß an Eigenverantwortung übertragen werden.²³ Damit geht ein grundlegender Wandel der Führungskultur einher. Führungskräfte sollen „mehr Coach sein als Manager, eher Servant Leader als Top-down-Vorgabengeber“. ²⁴ Auf organisationaler Ebene erfordert New Work die Anpassung an eine VUKA-geprägte Umwelt sowie den Abbau klassischer hierarchischer Strukturen. Durch agile Arbeitsweisen soll den Mitarbeitenden ein höheres Maß an Eigenverantwortung übertragen werden.

²² Vgl. Genner, Sarah (2023): Entgrenzung der Arbeit – Abschalten in einer Always-on-Arbeitskultur, in: Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit, Wiesbaden, S. 188

²³ Kannen, Jonas (2023): Agiles Arbeiten, in: Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit, Wiesbaden, S. 177

²⁴ Herrmann, Oliver (2023): Die Rolle der Führungskräfte im hybriden Arbeiten, in: Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit, Wiesbaden, S. 227

Theoretische Fundierung von New Work

3 Arbeitsraumgestaltung: Das Büro im hybriden Ökosystem

Das klassische Büro verliert in der modernen Arbeitswelt zunehmend seinen Status als alleiniger Ort der Leistungserbringung und entwickelt sich zu einem zentralen Knotenpunkt innerhalb eines hybriden Arbeitsökosystems.²⁵ Wenn konzentrierte Tätigkeiten ortsunabhängig im Homeoffice oder an anderen Orten erbracht werden können, rückt die physische Raumgestaltung des Unternehmensstandorts als strategisches Steuerungsinstrument in den Fokus. Architektur übernimmt dabei die Funktion, Identifikation, Unternehmenskultur sowie kollaborative Prozesse gezielt zu fördern.

3.1 Vom Zellenbüro zur „Wissensmanufaktur“: Historie und Wandel

Die Konzeption von Büroräumen hat sich parallel zu gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen kontinuierlich verändert. Historisch dominierende, tayloristisch geprägte Großraumbüros, die Effizienz und Kontrolle priorisierten, werden zunehmend durch flexible und nutzerorientierte Raumkonzepte ersetzt.

Der gegenwärtige Wandel lässt sich als Übergang zum sogenannten „Creative Office“ oder „Raumkonzept 4.0“ beschreiben.²⁶ Hierbei wird die Arbeitsumgebung nicht mehr als statische Fläche verstanden, sondern als differenziertes System aus Aktivitätszonen. Während das klassische Einzel- oder Zellenbüro häufig hierarchische Strukturen und Statusunterschiede durch räumliche Abgrenzung manifestierte, verfolgen moderne Raumkonzepte die Humanisierung der Arbeitsumgebung.²⁷ Das Büro soll nicht länger als abgeschlossene Abteilungsstruktur fungieren, sondern als durchlässige Architektur, die spontane Interaktionen und informellen Wissensaustausch begünstigt. Die räumliche Gestaltung wird somit zu einem Instrument der kulturellen Transformation.

²⁵ Vgl. Gatterer, Harry (2014): Räume der Arbeit II: Trendreport zu Büro- und Arbeitswelten, Waidhofen/Ybbs, S. 138

²⁶ Vgl. Gatterer, Harry (2009): Räume der Arbeit: Trendreport zu Büro- und Arbeitswelten, Wien, S. 64

²⁷ Vgl. Klaffke, Martin (2019): Gestaltung agiler Arbeitswelten: Innovative Bürokonzepte für das Arbeiten in digitalen Zeiten, Wiesbaden, S. 8

3.2 Activity Based Working: Das Zusammenspiel von Homeoffice (Konzentration) und Büro (Kollaboration)

Ein zentraler Gestaltungsansatz dieser Entwicklung ist das Activity Based Working (ABW). Dem Konzept liegt die Annahme zugrunde, dass jede Tätigkeit – sei es hochkonzentrierte Einzelarbeit, vertrauliche Kommunikation oder kreative Teaminteraktion – spezifische räumliche Bedingungen erfordert.²⁸ Arbeitsflächen werden folglich nicht mehr dauerhaft einzelnen Personen zugeordnet, sondern tätigkeitsbezogen strukturiert. Desk-Sharing ist dabei nicht primär ein Effizienzinstrument, sondern Bestandteil eines differenzierten Zonierungskonzepts, das Fokus-, Lern-, Kollaborations- und Erholungsbereiche umfasst.

Im hybriden Zusammenspiel übernimmt das Homeoffice verstärkt die Funktion konzentrierter Einzelarbeit, während das physische Unternehmensbüro zum sozialen Integrationsraum („WIR-Ort“) wird.²⁹ Der Fokus verschiebt sich von der individuellen Leistungserbringung hin zu Austausch, Vernetzung und kultureller Identitätsbildung.

Diese Transformation ist jedoch nicht frei von Akzeptanzproblemen. Die arbeitspsychologische Typologie unterscheidet bei Wissensarbeitern unter anderem zwischen dem „Anchor“, der rund 90 Prozent seiner Arbeitszeit an einem festen Platz verbringt und dort Stabilität sucht, und dem hochmobilen „Connector“, der kontinuierlich zwischen unterschiedlichen Arbeitszonen wechselt.³⁰

Ein radikal auf Mobilität ausgerichtetes ABW-Konzept läuft Gefahr, die Bedürfnisse der stärker territorial orientierten „Anchors“ zu marginalisieren. Der Verlust eines festen Arbeitsplatzes wird oft als Verlust an Sicherheit und Zugehörigkeit empfunden und kann erheblichen Stress verursachen. Raumgestaltung bewegt sich hier im Spannungsfeld zwischen Flexibilisierung und Identitätsstiftung.

²⁸ Vgl. Stankewitz, Leonie Kristina (2023): Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft – Wirksame Zusammenarbeit und Innovationsfähigkeit durch Activity Based Working, in: Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit, Wiesbaden, S. 274

²⁹ Vgl. Gatterer, Harry (2009): Räume der Arbeit: Trendreport zu Büro- und Arbeitswelten, Wien, S. 75

³⁰ Vgl. Gatterer, Harry (2009): Räume der Arbeit: Trendreport zu Büro- und Arbeitswelten, Wien, S. 36–37
Arbeitsraumgestaltung: Das Büro im hybriden Ökosystem

3.3 Das Smart Office und Sustainability: Technologie und Nachhaltigkeit als „Enabler“

Die Umsetzung non-territorialer Arbeitskonzepte erfordert eine leistungsfähige technologische Infrastruktur. Das Smart Office fungiert dabei als technologischer „Enabler“, der physische und digitale Arbeitsräume integriert.³¹ Räumliche Gestaltung kann innovative Arbeitsmodelle begünstigen und strukturelle Voraussetzungen für deren Umsetzung schaffen; diese Konzepte werden jedoch nachhaltig wirksam erst dann, wenn sie durch eine kohärente Führungspraxis und einen aktiv eingebundenen Veränderungsprozess organisatorisch verankert werden.³² Cloud-Systeme, virtuelle Whiteboards und hochauflösende Videokonferenzlösungen gewährleisten die gleichberechtigte Einbindung remote arbeitender Teammitglieder. Das Büro wird somit zum vernetzten „Digital Workplace“, der Mensch, Raum und Technologie systematisch aufeinander abstimmt.³³

Gleichzeitig gewinnt Nachhaltigkeit als integratives Gestaltungsprinzip an Bedeutung. Neben ökologischen Aspekten wie Materialwahl und Energieeffizienz rückt zunehmend die soziale Nachhaltigkeit in den Fokus. Raumkonzepte müssen nicht nur flächeneffizient, sondern auch gesundheitsfördernd und Resilienz stärkend gestaltet sein. Die Arbeitsumgebung wird damit zu einem zentralen Faktor für die langfristige organisatorische Leistungsfähigkeit.

³¹ Vgl. Klaffke, Martin (2019): Gestaltung agiler Arbeitswelten: Innovative Bürokonzepte für das Arbeiten in digitalen Zeiten, Wiesbaden, S. 19

³² Vgl. Dull, Doris (2023): New Work – die Illusion von der großen Freiheit: Ausprägungen der neuen Arbeitswelt, Wiesbaden, S. 58–61

³³ Vgl. Klaffke, Martin (2019): Gestaltung agiler Arbeitswelten: Innovative Bürokonzepte für das Arbeiten in digitalen Zeiten, Wiesbaden, S. 26

4 Der Faktor Mensch: Resilienz und Gesundheit in der neuen Arbeitswelt

Die Einführung flexibler Bürokonzepte und digitaler Infrastrukturen verändert nicht nur die physische Arbeitsumgebung, sondern wirkt auch unmittelbar auf die psychische Belastungsbelastung und die gesundheitlichen Ressourcen der Beschäftigten. Wenn Arbeit durch technologische Entwicklungen zunehmend orts- und zeitunabhängig organisiert wird, verschiebt sich die Verantwortung für Regeneration und Selbststrukturierung stärker auf das Individuum. In diesem Spannungsfeld gewinnen Resilienz und soziale Nachhaltigkeit zentrale Bedeutung für eine langfristig tragfähige Arbeitsgestaltung.

4.1 Entgrenzung der Arbeit und das „Erholungs-Paradox“

Die permanente digitale Erreichbarkeit sowie hybride Arbeitsarrangements führen zu einer zunehmenden Entgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben. In einer „Always-on-Arbeitskultur“ besteht das Risiko, dass Beschäftigte kognitiv nicht mehr von arbeitsbezogenen Anforderungen abschalten können.³⁴ In der arbeitspsychologischen Forschung wird in diesem Zusammenhang das sogenannte „Erholungsparadoxon“ (Recovery Paradox) beschrieben. Dies bedeutet, dass Beschäftigte gerade in Phasen hoher Belastung – wenn Erholung besonders dringend erforderlich wäre – am wenigsten in der Lage sind, regenerative Prozesse aktiv einzuleiten.³⁵

Ein chronisches Erholungsdefizit kann langfristig zu Erschöpfung, Schlafstörungen sowie einem signifikanten Rückgang des Wohlbefindens und der Leistungsfähigkeit führen.³⁶ Damit wird deutlich, dass Flexibilisierung nicht per se gesundheitsförderlich ist, sondern unter bestimmten Bedingungen neue Belastungsrisiken erzeugen kann.

³⁴ Vgl. Genner, Sarah (2023): Entgrenzung der Arbeit – Abschalten in einer Always-on-Arbeitskultur, in: Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit, Wiesbaden, S. 188

³⁵ Vgl. von Gilsa, Laura (2023): Organisationale Erholung – so fördern Organisationen die Erholung ihrer MitarbeiterInnen, in: Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit, Wiesbaden, S. 332

³⁶ Vgl. von Gilsa, Laura (2023): Organisationale Erholung, S. 332

4.2 Organisationale Erholung als Führungsaufgabe

Vor diesem Hintergrund darf Erholung nicht ausschließlich als individuelle Verantwortung verstanden werden. Vielmehr wird „organisationale Erholung“ zur zentralen Führungsaufgabe.³⁷ In hybriden Arbeitsmodellen, in denen die direkte Präsenzkontrolle entfällt, besteht die Gefahr, dass physische Distanz in soziale Distanz umschlägt („physical distancing“ versus „social distancing“).³⁸ Dies kann die Teamkohäsion schwächen und das Zugehörigkeitsgefühl beeinträchtigen.

Zur Prävention solcher Dynamiken bedarf es klar definierter Teamvereinbarungen und verbindlicher Kommunikationsregeln, beispielsweise hinsichtlich der zeitlichen Erreichbarkeit. Organisationale Erholung erfordert somit strukturelle Rahmensetzungen, die individuelle Regenerationsprozesse aktiv unterstützen.

³⁷ Vgl. Herrmann, Oliver (2023): Die Rolle der Führungskräfte im hybriden Arbeiten – Alles neu oder alter Hut?, in: Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit, Wiesbaden, S. 230

³⁸ Vgl. Genner, Sarah (2023): Entgrenzung der Arbeit – Abschalten in einer Always-on-Arbeitskultur, in: Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit, Wiesbaden, S. 188

4.3 Resilienz durch Selbststeuerung und Boundary Management

Neben organisationalen Maßnahmen gewinnt die individuelle Selbststeuerung an Bedeutung. Beschäftigte müssen ein aktives „Boundary Management“ (Grenzmanagement) praktizieren, um Arbeits- und Privatleben gesund zu strukturieren.³⁹ Die Forschung unterscheidet hierbei zwischen sogenannten „Separators“, die eine klare Trennung beider Lebensbereiche bevorzugen, und „Integrators“, die eine flexible Vermischung beider Lebensbereiche bevorzugen.⁴⁰ Organisationen sind gefordert, Rahmenbedingungen zu schaffen, die beiden Präferenzmustern gerecht werden und verhindern, dass integrative Arbeitsweisen die Erholungsbedürfnisse stärker trennungsorientierter Personen beeinträchtigen.

Zur Förderung individueller Resilienz empfiehlt die arbeitspsychologische Literatur zudem die bewusste Integration von „Mikropausen“ in den Arbeitsalltag. Bereits kurze physische oder soziale Unterbrechungen – beispielsweise ein kurzer Spaziergang oder ein informeller Austausch außerhalb digitaler Kommunikationskanäle – haben nachweislich regenerativen Charakter und fördern langfristig sogenannte „Recovery Mindsets“.⁴¹

Resilienz in der neuen Arbeitswelt entsteht somit nicht ausschließlich durch individuelle Belastbarkeit, sondern durch das Zusammenspiel organisationaler Rahmensetzung, Führungsverhaltens und persönlicher Selbstregulation.

³⁹ Vgl. Genner, Sarah (2023): Entgrenzung der Arbeit, S. 188

⁴⁰ Vgl. Genner, Sarah (2023): Entgrenzung der Arbeit, S. 188

⁴¹ Vgl. von Gilsa, Laura (2023): Organisationale Erholung, S. 334–335

5 Praxistransfer: Konzeption moderner Arbeitswelten am Beispiel einer öffentlichen Forschungseinrichtung (mit Henning Larsen)

Der zuvor entwickelte theoretische Bezugsrahmen zu New Work, Arbeitsraumgestaltung und gesundheitsorientierter Führung wird im folgenden Kapitel in einen konkreten organisationalen Anwendungskontext überführt. Im Rahmen meines Praxissemesters beim Architekturbüro Henning Larsen wurde die räumliche Neuorganisation der Arbeitsumgebung eines öffentlich geförderten Trägers (im Folgenden anonymisiert) planerisch begleitet. Die nachfolgende Analyse untersucht, wie sich die theoretisch erarbeiteten Konzepte unter realen politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen operationalisieren lassen und welche Spannungsfelder dabei sichtbar werden.

5.1 Status Quo: Arbeitsumgebung und Arbeitsweise im Praxissemester

Die Ausgangssituation des betreuten Projekts ist exemplarisch für den Transformationsdruck auf traditionelle Organisationen. Der öffentliche Forschungsträger war bislang durch eine klassische Verwaltungsstruktur mit Einzel- und Doppelbüros sowie durch eine tief verankerte Präsenzkultur geprägt.

Im Zuge politischer Modernisierungs- und Einsparungsmaßnahmen erhielt der Träger die verbindliche Vorgabe, seine physischen Büroflächen auf 75 Prozent zu reduzieren.⁴²

Aus dieser Flächenverdichtung resultierte für die raumplanerische Neukonzeption eine harte Desk-Sharing-Quote von 0,6.⁴³ Rechnerisch bedeutet das, dass sich zehn Mitarbeitende sechs Arbeitsplätze teilen müssen.

⁴² Vgl. Work & Meet Dokumentation (Internes Projektdokument), Bonn, Folie 11

⁴³ Vgl. Work & Meet Dokumentation, Folie 11

Für eine Belegschaft, die über Jahrzehnte an territoriale Arbeitsplätze gewöhnt war, stellt diese Vorgabe einen erheblichen kulturellen Einschnitt dar. Neben räumlichen Anpassungen war daher ein strukturierter Change-Prozess erforderlich, um Akzeptanz zu schaffen und potenzielle Widerstände frühzeitig zu adressieren.

5.2 Abgleich von Unternehmensstrategie und Mitarbeiterpräferenzen (Alignment-Analyse)

Die Einführung non-territorialer Arbeitsstrukturen verdeutlicht das Spannungsfeld zwischen ökonomischer Effizienz und individuellen Präferenzen. Purvanova und Mitchell betonen in diesem Kontext die Bedeutung des sogenannten „Alignments“: Ein hybrides Arbeitsmodell ist nur dann nachhaltig tragfähig, wenn strategische Organisationsziele und Arbeitsortpräferenzen der Mitarbeitenden in Einklang gebracht werden.⁴⁴

Im untersuchten Projekt zeigte sich ein deutliches Spannungsfeld innerhalb der Belegschaft. Überträgt man die arbeitspsychologische Typologie nach Gatterer,⁴⁵ zeigt sich, dass insbesondere stärker ortsgebundene „Anchors“ die Umstellung auf eine mobilitätsorientierte Arbeitsumgebung kritisch betrachten. Die Sorge vor einem täglichen Verteilungskampf – metaphorisch als „Reise nach Jerusalem“ beschrieben – prägte zahlreiche Diskussionen.

Klaffke weist darauf hin, dass der Verlust eines festen Arbeitsplatzes häufig als Verlust von Status und Heimat empfunden wird.⁴⁶ Um dieser potenziellen Entwurzelung entgegenzuwirken, wurde das Konzept der „Homezones“ entwickelt, das feste teambezogene Anlaufpunkte innerhalb der offenen Struktur vorsieht.

Die zuständige Projektarchitektin bestätigt diese Notwendigkeit mit der Aussage: „Desk-Sharing ohne Heimat führt zu Stress. Desk-Sharing mit klarer Teamidentität fördert die

⁴⁴ Vgl. Purvanova, Radostina / Mitchell, Alanah (2025): The New Workplace: Employee Alignment in Remote-First, Office-Forward, and Hybrid Work Organizations, Cham, S. 214

⁴⁵ Vgl. Gatterer, Harry (2009): Räume der Arbeit: Trendreport zu Büro- und Arbeitswelten, Wien, S. 36–37

⁴⁶ Vgl. Klaffke, Martin (2019): Gestaltung agiler Arbeitswelten: Innovative Bürokonzepte für das Arbeiten in digitalen Zeiten, Wiesbaden, S. 43

Praxistransfer: Konzeption moderner Arbeitswelten am Beispiel einer öffentlichen Forschungseinrichtung (mit Henning Larsen)

Interaktion.“⁴⁷ Damit wird deutlich, dass Desk-Sharing-Konzepte ohne identitätsstiftende Kompensation erhebliche Akzeptanzprobleme verursachen können.

5.3 Konzeption der Maßnahme: Gestaltung hybrider Zusammenarbeit und Raumnutzung

Zur operativen Umsetzung der Flächenreduktion wurden im Rahmen partizipativer Workshops („AG Work & Meet“) verschiedene Testfits erarbeitet. Ziel war es, die errechnete Desk-Sharing-Quote funktional zu integrieren und zugleich qualitative Verbesserungen der Arbeitsumgebung zu erzielen.

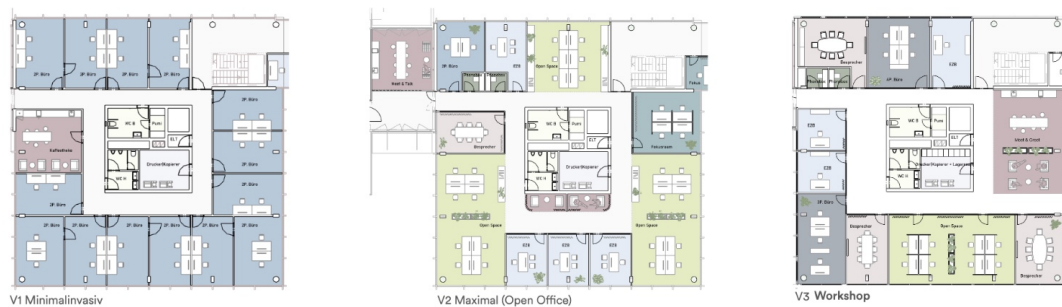


Abbildung 2, vergleichende Darstellung der Grundrissvarianten (Szenarien 1–3) im Rahmen der Testfit-Analyse, Work & Meet Dokumentation

Als zielführend erwies sich das „Szenario 3“.⁴⁸ Dieses basiert auf dem Konzept des Activity Based Working (ABW) und ersetzt die klassische Zellenstruktur durch eine durchlässige Architektur mit differenzierten Zonen für Open Space, „Meet & Greet“-Bereiche sowie abgeschirmte „Focus Boxen“ für konzentrierte Tätigkeiten.⁴⁹

Ein zentraler Bestandteil der Konzeption war die Integration sozialer Nachhaltigkeit. Aufbauend auf dem WOHAS-Konzept (Workstyle of Health and Sustainability) wird Architektur nicht ausschließlich unter ökologischen Effizienzkriterien betrachtet, sondern als

⁴⁷ Experteninterview (2026): Transkript des Experteninterviews zur Umstrukturierung eines öffentlich geförderten Trägers, geführt am 09.02.2026, siehe Anhang 1

⁴⁸ Vgl. Work & Meet Dokumentation, Bonn, Folie 26

⁴⁹ Vgl. Work & Meet Dokumentation, Bonn, Folie 26

gesundheitsförderlicher Rahmen verstanden.⁵⁰ Die Projektarchitektin unterstreicht diesen Anspruch mit der Aussage: „Eine niedrige CO2-Bilanz ist wichtig, aber ein Raum, der Menschen erschöpft, ist nicht nachhaltig.“⁵¹ Nachhaltigkeit wird damit als integratives Konzept verstanden, das ökologische und soziale Dimensionen gleichermaßen berücksichtigt.

5.4 Durchführung des Workshops: Partizipation und Bedarfsermittlung

Der Projektverlauf verdeutlicht, dass Architektur lediglich als struktureller „Enabler“ fungieren kann. Ohne begleitende kulturelle Transformation bleibt selbst ein differenziertes Raumkonzept wirkungslos.

Die partizipative Einbindung der Belegschaft – unter anderem durch Workshopformate, digitale Abstimmungsprozesse über „Conceptboard“ sowie transparente Kommunikation der Testfits – bildete daher einen zentralen Bestandteil des Change-Managements.⁵²

Die Projektarchitektin bringt die zentrale Erkenntnis des Praxistransfers prägnant auf den Punkt: „New Work ist kein Möbelkonzept. Es ist ein Führungsmodell.“⁵³ Insbesondere bei der Diskussion über akustische Herausforderungen im Open Space zeigt sich die Grenze rein räumlicher Interventionen. Hierzu führt sie aus: „Wenn Fokusboxen leer bleiben oder Telefonate am Arbeitsplatz geführt werden, liegt das meist nicht am Raumkonzept, sondern an fehlender Moderation und Führung.“⁵⁴

Der Erfolg hybrider Raumkonzepte hängt somit maßgeblich von kulturellen Leitplanken, klarer Führungskommunikation und der aktiven Moderation neuer Arbeitsgewohnheiten ab.

⁵⁰ Vgl. Gatterer, Harry (2014): Räume der Arbeit II: Trendreport zu Büro- und Arbeitswelten, Waidhofen/Ybbs, S. 89

⁵¹ Experteninterview (2026): Transkript des Experteninterviews zur Umstrukturierung eines öffentlich geförderten Trägers, geführt am 09.02.2026, siehe Anhang 1

⁵² Vgl. Work & Meet Dokumentation, Bonn, Folie 31–33

⁵³ Experteninterview (2026): Transkript des Experteninterviews zur Umstrukturierung eines öffentlich geförderten Trägers, geführt am 09.02.2026, siehe Anhang 1

⁵⁴ Experteninterview (2026): Transkript des Experteninterviews zur Umstrukturierung eines öffentlich geförderten Trägers, geführt am 09.02.2026, siehe Anhang 1

Praxistransfer: Konzeption moderner Arbeitswelten am Beispiel einer öffentlichen Forschungseinrichtung (mit Henning Larsen)

Auf Grundlage der im Workshop gewonnenen Erkenntnisse wurde das präferierte Szenario weiter konkretisiert und räumlich vertieft. In diesem Zusammenhang erstellte ich ein digitales 3D-Modell auf Basis des Szenarios 3, das als Grundlage für einen virtuellen Rundgang diente. Die Visualisierung ermöglichte eine realitätsnahe Simulation der Zonierung sowie eine differenzierte Prüfung der räumlichen Dichte, der Sichtbeziehungen und der Aufenthaltsqualitäten.

6 Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Die Verbindung aus theoretischer Fundierung und Praxistransfer zeigt, dass die Transformation hin zu einer neuen Arbeitswelt weit über die bloße Umgestaltung von Büroflächen hinausgeht. Die Implementierung hybrider Raumkonzepte erfordert ein systematisches Zusammenspiel von architektonischer Planung, organisationalem Alignment und gesundheitsorientierter Führung. Im Folgenden werden die zentralen Erkenntnisse kritisch reflektiert, potenzielle Risiken bewertet und langfristige Handlungsempfehlungen abgeleitet.

6.1 Kritische Reflexion: Herausforderungen bei der Umsetzung und „Alignment“-Check

Die Analyse des Praxisprojekts verdeutlicht, dass raumplanerische Eingriffe nur dann nachhaltig wirksam sind, wenn ein „Alignment“ zwischen strategischer Zielsetzung und individuellen Arbeitspräferenzen gelingt.⁵⁵

Die politische Vorgabe einer Desk-Sharing-Quote von 0,6 für den betrachteten öffentlichen Träger erzwingt eine hochflexible Arbeitsorganisation. Gleichzeitig besteht jedoch das Risiko einer strukturellen Fehlanpassung. Werden territorial geprägte Mitarbeitende („Anchors“) in ein stark mobilitätsorientiertes Raumkonzept gedrängt, das primär auf „Connectors“ ausgerichtet ist, entstehen Stress, Konkurrenzdynamiken und Widerstände.⁵⁶

Die kritische Reflexion des Projekts bei Henning Larsen zeigt, dass Architektur diese Spannung nicht autonom auflösen kann. Vielmehr wurde im Alignment-Prozess deutlich, dass der drohende Verlust des eigenen Schreibtisches als Verlust der Heimat wahrgenommen wird.

⁵⁵ Vgl. Purvanova, Radostina / Mitchell, Alanah (2025): The New Workplace: Employee Alignment in Remote-First, Office-Forward, and Hybrid Work Organizations, Cham, S. 7

⁵⁶ Vgl. Gatterer, Harry (2009): Räume der Arbeit: Trendreport zu Büro- und Arbeitswelten, Wien, S. 36–37

Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Räumliche Verdichtung muss daher durch identitätsstiftende Maßnahmen kompensiert werden – etwa durch feste Team-Home-Zones und verlässliche Anlaufpunkte. Andernfalls besteht die Gefahr, dass das Büro vom Ort der Begegnung zu einem Ort der Konkurrenz („Reise nach Jerusalem“) wird.⁵⁷

6.2 Risikobetrachtung: Entgrenzung und Resilienz in der neuen Arbeitsstruktur

Neben räumlichen und kulturellen Herausforderungen rücken gesundheitliche Risiken in den Fokus. Die durch Smart-Office-Technologien und hybride Modelle geförderte Flexibilität verstärkt die Entgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben.

In einer „Always-on-Arbeitskultur“ fällt es Beschäftigten zunehmend schwer, kognitiv von der Arbeit abzuschalten.⁵⁸ Diese Problematik wird durch das in der arbeitspsychologischen Forschung beschriebene „Erholungs-Paradoxon“ verschärft: Gerade in Phasen hoher Beanspruchung, in denen Erholung besonders notwendig wäre, gelingt es den Mitarbeitenden am wenigsten, regenerative Prozesse einzuleiten.⁵⁹

Im Zusammenspiel mit einem Büro, das primär als intensiver „WIR-Ort“ für Kollaboration dient und das Homeoffice für hochkonzentrierte Einzelarbeit genutzt wird, entsteht das Risiko einer dauerhaften kognitiven Belastung.

Eine vorausschauende Risikobetrachtung erfordert daher institutionalisierte Mechanismen des Boundary Managements sowie explizite Schutzräume für Regeneration. Die Förderung individueller Resilienz darf nicht allein dem Einzelnen überlassen werden, sondern muss strukturell abgesichert werden.

⁵⁷ Vgl. Experteninterview (2026): Transkript des Experteninterviews zur Umstrukturierung eines öffentlich geförderten Trägers, geführt am 09.02.2026, siehe Anhang 1

⁵⁸ Vgl. Genner, Sarah (2023): Entgrenzung der Arbeit – Abschalten in einer Always-on-Arbeitskultur, in: Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit, Wiesbaden, S. 188

⁵⁹ Vgl. von Gilsa, Laura (2023): Organisationale Erholung – so fördern Organisationen die Erholung ihrer MitarbeiterInnen, in: Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit, Wiesbaden, S. 332

6.3 Langfristige Empfehlungen: Weiterentwicklung der Führungskultur und Arbeitsumgebung

Die Analyse des Praxisprojekts macht deutlich, dass die nachhaltige Implementierung hybrider Arbeitsmodelle nicht primär eine architektonische, sondern eine kulturelle Herausforderung darstellt. Mit dem Wegfall klassischer Präsenzkontrolle im hybriden Ökosystem verschiebt sich der Fokus von der Kontrolle hin zu Vertrauen und Selbstverantwortung. Führung wird damit zum zentralen Steuerungsinstrument organisationaler Stabilität.

Um der Gefahr eines schleichenden „Social Distancing“ im teilvirtuellen Raum entgegenzuwirken, sind bewusst etablierte Interaktionsformate erforderlich, die soziale Kohäsion systematisch fördern.⁶⁰

Hybride Arbeitsstrukturen benötigen ritualisierte Austauschformate, transparente Kommunikationsregeln und klar definierte Erreichbarkeitsgrenzen, um sowohl Produktivität als auch Resilienz langfristig zu sichern.

Agile Führungsmodelle bieten hierfür einen geeigneten Orientierungsrahmen, da sie eine Abkehr vom klassischen „Command & Control“-Ansatz zugunsten eines befähigenden Führungsverständnisses („Servant Leadership“) ermöglichen.⁶¹

In diesem Modell übernimmt Führung nicht die Rolle des Kontrollorgans, sondern fungiert als Moderationsinstanz, die Rahmenbedingungen für eigenverantwortliches Handeln schafft.

Die Projekterfahrung zeigt zugleich, dass selbst differenzierte Raumkonzepte ihre Wirkung nur dann entfalten, wenn kulturelle Leitplanken klar definiert und konsequent gelebt werden.

⁶⁰ Vgl. Herrmann, Oliver (2023): Die Rolle der Führungskräfte im hybriden Arbeiten – Alles neu oder alter Hut?, in: Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit, Wiesbaden, S. 230

⁶¹ Vgl. Schröder, Heiko / Pilster, Juliane (2023): Agile Führungsmodelle als Grundlage für die Arbeitsorganisation der Zukunft, in: Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit, Wiesbaden, S. 236

Damit wird deutlich, dass der Erfolg hybrider Arbeitswelten weniger von der Möblierung als vielmehr von der Qualität der Führung und der kulturellen Verankerung abhängt.“⁶²

Langfristig ergibt sich daraus eine doppelte Handlungsempfehlung: Erstens müssen Investitionen in hybride Raumstrukturen stets mit professionellem Change-Management und Führungskräfteentwicklung verbunden werden. Zweitens ist eine kontinuierliche Evaluation der Arbeitskultur erforderlich, um Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und nachzusteuern.

Die Zukunftsfähigkeit hybrider Arbeitswelten hängt somit nicht allein von Flächeneffizienz oder technologischer Ausstattung ab, sondern von der systematischen Verzahnung von Raumgestaltung, Führungsverhalten und organisationaler Lernfähigkeit.

⁶² Experteninterview (2026): Transkript des Experteninterviews, siehe Anhang 1
Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

7 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass der Wandel hin zu einer neuen Arbeitswelt weit über die bloße Bereitstellung digitaler Endgeräte oder die Reduktion von Büroflächen hinausgeht. „New Work“ ist weder eine kurzfristige Managementmode noch ein isoliertes Raumkonzept, sondern ein umfassender Transformationsprozess, der die Dimensionen Raum, Zeit und Organisation integrativ verknüpft.⁶³

7.1 Zusammenfassung: Beantwortung der Forschungsfrage und Prozessrückblick

Ziel dieser Arbeit war es, zu untersuchen, wie hybride Arbeitsmodelle und moderne Raumkonzepte in restriktiven organisationalen Strukturen erfolgreich und gesundheitsfördernd umgesetzt werden können.

Der Prozessrückblick auf die Umstrukturierung des öffentlich geförderten Trägers – begleitet vom Architekturbüro Henning Larsen – verdeutlicht die Komplexität dieses Vorhabens. Der politische Druck zur Flächenreduktion auf 75 Prozent führte zu einer Desk-Sharing-Quote von 0,6.⁶⁴

Die Begleitung der partizipativen Workshops („AG Work & Meet“) zeigte, dass der drohende Verlust des eigenen Schreibtisches bei den Mitarbeitenden erhebliche Ängste auslöste – insbesondere hinsichtlich eines täglichen Verteilungskampfes und des Verlusts organisationaler Identifikation.

Die Forschungsfrage lässt sich dahingehend beantworten, dass hybride Raumkonzepte nur dann erfolgreich implementiert werden können, wenn ein hohes Maß an „Alignment“ zwischen den strategischen Organisationszielen und den individuellen Präferenzen der Mitarbeitenden erreicht wird.⁶⁵

⁶³ Vgl. Dull, Doris (2023): New Work – die Illusion von der großen Freiheit: Ausprägungen der neuen Arbeitswelt, Wiesbaden, S. 2

⁶⁴ Vgl. Experteninterview (2026): Transkript des Experteninterviews zur Umstrukturierung eines öffentlich geförderten Trägers, geführt am 09.02.2026, siehe Anhang 1

⁶⁵ Vgl. Purvanova, Radostina / Mitchell, Alanah (2025): The New Workplace: Employee Alignment in Remote-First, Office-Forward, and Hybrid Work Organizations, Cham, S. 215

Radikal eingeführtes Desk-Sharing ohne kompensierende Maßnahmen erzeugt Stress und Widerstand. Gelingt es jedoch, feste Team-Homezones und verlässliche Anlaufpunkte zu etablieren, kann Desk-Sharing abteilungsübergreifende Interaktionen fördern und das Büro zum identitätsstiftenden „WIR-Ort“ transformieren.⁶⁶

7.2 Erkenntnisgewinn: Kultur vor Struktur (Culture eats Strategy for Breakfast)

Die zentrale Erkenntnis des Praxistransfers lässt sich mit dem bekannten Management-Leitsatz „Culture eats Strategy for Breakfast“ zusammenfassen.

Architektur und Raumgestaltung können lediglich als strukturelle „Enabler“ fungieren. Ohne eine entsprechende kulturelle und führungsbezogene Transformation bleiben selbst innovative Raumkonzepte wirkungslos.⁶⁷

Besonders deutlich wird dies bei der Einführung von Activity Based Working. Wenn architektonisch geplante Fokusboxen nicht genutzt werden und stattdessen im Open Space störend telefoniert wird, handelt es sich nicht primär um ein Defizit des Raumkonzepts, sondern um ein kulturelles und führungsbezogenes Umsetzungsproblem.

Die Projektarchitektin bringt diesen Zusammenhang prägnant auf den Punkt: „New Work ist kein Möbelkonzept. Es ist ein Führungsmodell.“⁶⁸

Eine offene Bürostruktur erfordert daher eine Führungskultur, die auf Vertrauen, Vorbildfunktion und psychologischer Sicherheit basiert. Architektur kann Verhalten nicht erzwingen, wenn organisationale Gewohnheiten unverändert fortbestehen.

⁶⁶ Experteninterview (2026): Transkript des Experteninterviews, siehe Anhang 1

⁶⁷ Vgl. Dull, Doris (2023): New Work – die Illusion von der großen Freiheit, S. 115

⁶⁸ Experteninterview (2026): Transkript des Experteninterviews, siehe Anhang 1

7.3 Ausblick und Positionierung: Die Zukunft der Arbeit bei Henning Larsen

Für den betreuten öffentlichen Träger folgt auf die Analyse- und Entscheidungsphase nun die öffentliche Ausschreibung gemäß der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) zur Umsetzung der Belegungsplanung.⁶⁹ Die Einrichtung einer Pilotfläche erscheint dabei sinnvoll, um die entwickelten Konzepte iterativ zu erproben und anzupassen.

Für das Architekturbüro Henning Larsen positioniert sich die Zukunft der Arbeit klar an der Schnittstelle zwischen ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit. Die skandinavische Prägung des Büros – mit Fokus auf natürliche, reduzierte Materialkonzepte – zählt unmittelbar auf das Wohlbefinden (Well-being) der Nutzer ein.⁷⁰

Im Projektverlauf wurde deutlich: „Eine niedrige CO2-Bilanz ist wichtig, aber ein Raum, der Menschen erschöpft, ist nicht nachhaltig.“⁷¹

Zukünftige Arbeitswelten müssen daher Gemeinschaft fördern, differenzierte Umgebungen für die individuelle Entfaltung bereitstellen und die Menschen systematisch in den Mittelpunkt stellen. Unternehmen, die Investitionen in innovative Raumkonzepte mit Investitionen in Führungskultur und Change-Management verbinden, werden nicht nur die Flächeneffizienz steigern, sondern langfristig auch im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte erfolgreich bestehen.

⁶⁹ Vgl. Experteninterview (2026): Transkript des Experteninterviews, siehe Anhang 1

⁷⁰ Vgl. Experteninterview (2026): Transkript des Experteninterviews, siehe Anhang 1

⁷¹ Experteninterview (2026): Transkript des Experteninterviews, siehe Anhang 1

8 Literaturverzeichnis

Altun, Ufuk / Hartmann, Veit (2023): Handlungsfelder der aktuellen und zukünftigen Arbeitszeitgestaltung, in: Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): *Die Zukunft der Arbeit*, Wiesbaden, S. 95–108.

Bergmann, Frithjof (2019): *New Work New Culture*, Hampshire.

Breuer, Sandra / Kienbaum, Laura (2023): Arbeiten ist kein Ort zum Hingehen mehr, in: Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): *Die Zukunft der Arbeit*, Wiesbaden, S. 57–66.

Dull, Doris (2023): *New Work – die Illusion von der großen Freiheit: Ausprägungen der neuen Arbeitswelt*, Wiesbaden.

Gatterer, Harry (2009): *Räume der Arbeit: Trendreport zu Büro- und Arbeitswelten*, Wien.

Gatterer, Harry (2014): *Räume der Arbeit II: Trendreport zu Büro- und Arbeitswelten*, Waidhofen/Ybbs.

Genner, Sarah (2023): Entgrenzung der Arbeit – Abschalten in einer Always-on-Arbeitskultur, in: Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): *Die Zukunft der Arbeit*, Wiesbaden, S. 185–194.

Herrmann, Oliver (2023): Die Rolle der Führungskräfte im hybriden Arbeiten – Alles neu oder alter Hut?, in: Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): *Die Zukunft der Arbeit*, Wiesbaden, S. 225–234.

Kannen, Jonas (2023): Agiles Arbeiten, in: Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): *Die Zukunft der Arbeit*, Wiesbaden, S. 173–180.

Klaffke, Martin (2019): *Gestaltung agiler Arbeitswelten: Innovative Bürokonzepte für das Arbeiten in digitalen Zeiten*, Wiesbaden.

Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.) (2023): *Die Zukunft der Arbeit*, Wiesbaden.

Niehues, Sina (2023): Third Places – Dritte Arbeitsorte, in: Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): *Die Zukunft der Arbeit*, Wiesbaden, S. 63–72.

Purvanova, Radostina / Mitchell, Alanah (2025): *The New Workplace: Employee Alignment in Remote-First, Office-Forward, and Hybrid Work Organizations*, Cham.

Schröder, Heiko / Pilster, Juliane (2023): Agile Führungsmodelle als Grundlage für die Arbeitsorganisation der Zukunft, in: Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): *Die Zukunft der Arbeit*, Wiesbaden, S. 235–244.

Stankewitz, Leonie Kristina (2023): Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft – Wirksame Zusammenarbeit und Innovationsfähigkeit durch Activity Based Working, in: Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): *Die Zukunft der Arbeit*, Wiesbaden, S. 273–284.

von Gilsa, Laura (2023): Organisationale Erholung – so fördern Organisationen die Erholung ihrer MitarbeiterInnen, in: Knappertsbusch, Inka / Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): *Die Zukunft der Arbeit*, Wiesbaden, S. 329–338.

Experteninterview (2026): Transkript des Experteninterviews zur Umstrukturierung eines öffentlich geförderten Trägers, geführt am 09.02.2026, unveröffentlichtes Manuskript, siehe Anhang 1.

Studt, Frederike (2025): AG Work & Meet @DFG 21.11.2025, internes Projektdokument, Bonn.

Work & Meet Dokumentation (2025): Internes Projektdokument zur Flächenanalyse und Testfits, Bonn.

9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1, Schattenspiel bei Henning Larsen, Frederike Studt	1
Abbildung 2, vergleichende Darstellung der Grundrissvarianten (Szenarien 1–3) im Rahmen der Testfit-Analyse, Work & Meet Dokumentation	17

10 Glossar

Activity Based Working (ABW)

Arbeitsorganisations- und Raumkonzept, bei dem Arbeitsplätze nicht dauerhaft einzelnen Personen zugeordnet sind, sondern flexibel entsprechend der jeweiligen Tätigkeit (z. B. Konzentration, Kollaboration, Kommunikation) genutzt werden.

Alignment

Abstimmung bzw. Kongruenz zwischen strategischen Organisationszielen und individuellen Arbeitspräferenzen der Mitarbeitenden. Im Kontext hybrider Arbeitsmodelle beschreibt Alignment die Passung zwischen Raumkonzept, Arbeitsform und den Nutzerbedürfnissen.

Always-on-Arbeitskultur

Arbeitskulturelles Phänomen, das durch permanente digitale Erreichbarkeit gekennzeichnet ist und die Gefahr kognitiver Dauerverfügbarkeit sowie unzureichender Erholung birgt.

Anchor

Nach Gatterer (2009) Bezeichnung für Wissensarbeiter, die einen hohen Bedarf an territorialer Stabilität aufweisen und den Großteil ihrer Arbeitszeit an einem festen Arbeitsplatz verbringen.

Boundary Management

Individuelle Strategien zur Regulierung und Abgrenzung zwischen Arbeits- und Privatleben. Ziel ist die Sicherstellung ausreichender Erholungsphasen in entgrenzten Arbeitsstrukturen.

Change-Management

Systematischer Prozess zur Begleitung organisationaler Veränderungsvorhaben, insbesondere zur Sicherstellung von Akzeptanz, Kommunikation und kultureller Integration neuer Strukturen.

Connector

Nach Gatterer (2009) Bezeichnung für hochmobile Wissensarbeiter, die flexibel zwischen verschiedenen Arbeitszonen wechseln und kollaborative Arbeitsformen bevorzugen.

Desk-Sharing

Non-territoriales Arbeitsplatzkonzept, bei dem sich mehrere Mitarbeitende eine reduzierte Anzahl von Arbeitsplätzen teilen, ohne festen persönlichen Schreibtisch.

Digitale Entgrenzung

Auflösung räumlicher und zeitlicher Grenzen der Arbeit durch digitale Kommunikations- und Kollaborationstechnologien.

Erholungs-Paradoxon (Recovery Paradox)

Arbeitspsychologisches Konzept, das besagt, dass Beschäftigte gerade in Phasen hoher Belastung – wenn Erholung besonders notwendig wäre – am wenigsten zur aktiven Regeneration fähig sind.

Homezone

Teambezogener räumlicher Ankerpunkt innerhalb eines non-territorialen Bürokonzpts, der Identifikation und Zugehörigkeit trotz Desk-Sharing-Struktur ermöglicht.

Hybrid Work / Hybrides Arbeiten

Arbeitsmodell, das Präsenzarbeit im Büro mit ortsunabhängiger Tätigkeit (z. B. Homeoffice oder Third Places) kombiniert.

New Work

Mehrdimensionales Transformationskonzept, das Raum, Zeit und Organisation neugestaltet und Autonomie, Flexibilität sowie sinnorientiertes Arbeiten in den Mittelpunkt stellt.

Organisationale Erholung

Strukturelle und führungsbezogene Maßnahmen einer Organisation zur aktiven Förderung der Regeneration, der psychischen Gesundheit und der nachhaltigen Leistungsfähigkeit.

Resilienz

Psychische Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen und Stressoren sowie Fähigkeit zur adaptiven Bewältigung organisationaler Veränderungen.

Servant Leadership

Führungsansatz, bei dem Führungskräfte primär als unterstützende und befähigende Instanzen agieren, statt hierarchisch kontrollierend zu wirken.

Smart Office

Technologisch integrierte Arbeitsumgebung, in der digitale Systeme (z. B. Buchungstools, Gebäudeautomation, Cloud-Infrastruktur) physische und virtuelle Arbeitsräume miteinander vernetzen.

Social Distancing (im organisationalen Kontext)

Gefahr sozialer Entkopplung in hybriden Arbeitsstrukturen, wenn physische Distanz nicht durch gezielte Interaktionsformate kompensiert wird.

Third Places

Alternative Arbeitsorte außerhalb des klassischen Unternehmensbüros und des Homeoffice, etwa Coworking-Spaces oder öffentliche Räume.

VUKA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität)

Managementbegriff zur Beschreibung dynamischer und schwer prognostizierbarer Umweltbedingungen, die flexible Organisationsstrukturen erforderlich machen.

WIR-Ort

Begriff zur Beschreibung des Unternehmensbüros als sozialer Integrationsraum, der Begegnung, Identifikation und kulturelle Kohäsion fördert.

11 Anhang A

Interviewprotokoll

Datum des Interviews: 09.02.2026

Dauer: ca. 45 Minuten

Interviewpartnerin: Projektarchitektin, Henning Larsen

Projektkontext: Umstrukturierung eines öffentlich geförderten Trägers

Interviewform: Experteninterview

Transkriptionsform: Inhaltlich geglättet (sinngemäße Wiedergabe; Füllwörter, Wiederholungen und sprachliche Unschärfen wurden entfernt, Bedeutungsgehalt unverändert)

1. Projektentstehung und Ausgangslage

Interviewerin: Wie ist der Kontakt zustande gekommen und was war der Ausgangspunkt des Projekts?

Interviewpartnerin:

Der Kontakt kam über Ramboll zustande. Ramboll wurde zunächst beauftragt, eine umfassende organisationsanalytische Untersuchung durchzuführen. Es handelte sich um einen öffentlich geförderten Träger, der im Zuge staatlicher Vorgaben seine Flächen reduzieren sollte.

Im ersten Schritt wurde eine statistische Erhebung durchgeführt. Dabei wurden Mitarbeitendenzufriedenheit, Anwesenheitstage, Home-Office-Quoten, Arbeitsplatzbelegungen sowie Wünsche und aktuelle Herausforderungen analysiert.

Die Auswertung zeigte, dass die reale Auslastung deutlich unter der theoretischen Vollbelegung liegt. Obwohl politisch eine Reduktion auf 75 % vorgesehen ist, ergab die Analyse, dass eine Desk-Sharing-Quote von 0,6 realistisch tragfähig wäre. Das bedeutet, dass sich rechnerisch 0,6 Personen einen Arbeitsplatz teilen.

Diese Erkenntnis war für uns der Startpunkt, um verschiedene räumliche Szenarien zu entwickeln.

2. Szenarien Entwicklung und Raumkonzepte

Interviewerin: Welche räumlichen Ansätze wurden geprüft?

Interviewpartnerin:

Zunächst haben wir die bestehenden Zellenstrukturen nachverdichtet, um zu prüfen, wie viele Mitarbeitende unter Beibehaltung der aktuellen Raumstruktur untergebracht werden könnten. Dabei zeigte sich, dass zwar rechnerisch mehr Arbeitsplätze möglich sind, jedoch keine zusätzlichen Gemeinschaftsflächen, Fokuszonen oder Telefonräume entstehen würden.

In einer zweiten Variante haben wir Wände reduziert und offene Strukturen integriert. Dadurch konnten wir verschiedene Arbeitsangebote schaffen: offene Arbeitsplätze, Fokusboxen, Telefonräume, unterschiedliche Besprechungsqualitäten sowie gemeinschaftliche Küchenbereiche.

In einer dritten Variante durfte eine Abteilung ihren Grundriss selbst gestalten. Auf Basis definierter Nutzungsmodule haben sie eigenständig entschieden, wie viele Arbeitsplätze, Telefonboxen oder Besprechungsräume sie benötigen. Dabei zeigte sich deutlich, dass nicht ausschließlich Einzelbüros gewünscht sind, sondern eine Mischung unterschiedlicher Raumtypen.

3. Desk-Sharing und Identitätsfragen

Interviewerin: Wird die Quote von 0,6 als problematisch wahrgenommen?

Interviewpartnerin:

Ich sehe die Quote an sich nicht als Problem. Problematisch wird Desk-Sharing dann, wenn es keine Identitätsanker gibt.

Wenn Mitarbeitende morgens keinen festen Anlaufpunkt haben, entsteht Stress und Konkurrenz. Wird jedoch eine klare Homebase geschaffen – also Teamzonen mit Spinden, festen Treffpunkten und organisatorischer Verortung – kann Desk-Sharing sogar den Austausch fördern.

Desk-Sharing ohne Heimat führt zu Stress. Desk-Sharing mit klarer Teamidentität fördert Interaktion.

4. Open Space, Akustik und Kultur

Interviewerin: Eine große Sorge war das Thema Lärm. Wie bewerten Sie das?

Interviewpartnerin:

Akustik ist immer ein sensibles Thema. Ein offenes Konzept ist jedoch nur so gut wie seine Begleitung. Activity-Based Working funktioniert nur, wenn die Räume funktional sind und bewusst genutzt werden.

Wenn Fokusboxen leer bleiben oder Telefonate am Arbeitsplatz geführt werden, liegt das meist nicht am Raumkonzept, sondern an fehlender Moderation und Führung.

New Work ist kein Möbelkonzept. Es ist ein Führungsmodell. Ohne aktive Begleitung scheitert jedes Raumkonzept.

5. Partizipation und Change-Prozess

Interviewerin: Welche Rolle spielt die Mitarbeitendenbeteiligung?

Interviewpartnerin:

Alle Mitarbeitenden wurden in den Prozess einbezogen, entweder direkt oder über gewählte Vertreter. Niemand wird in eine neue Arbeitswelt „entlassen“, ohne beteiligt gewesen zu sein.

Natürlich kann nicht jeder Wunsch erfüllt werden, aber Partizipation ist entscheidend für Akzeptanz. Change-Prozesse werden professionell begleitet, sodass keine Sackgassen entstehen.

6. Nachhaltigkeitsverständnis

Interviewerin: Wie definieren Sie Nachhaltigkeit im Projekt?

Interviewpartnerin:

Nachhaltigkeit ist für uns integrativ. Ökologische Nachhaltigkeit ohne soziale Nachhaltigkeit ist unvollständig.

Eine niedrige CO₂-Bilanz ist wichtig, aber ein Raum, der Menschen erschöpft, ist nicht nachhaltig.

Wir achten auf natürliche Materialien, gute Lichtführung, Akustik und Raumklima. Viele unserer Projekte sind von skandinavischer Materialität geprägt – warm, natürlich, zurückhaltend. Diese Atmosphäre trägt wesentlich zum Wohlbefinden bei.

7. Persönliche Definition von New Work

Interviewerin: Wie würden Sie New Work in zwei Sätzen definieren?

Interviewpartnerin:

New Work bedeutet für mich die Förderung von Gemeinschaft, Austausch und Begegnung sowie eine abwechslungsreiche Arbeitsumgebung, die individuelle Entfaltung ermöglicht.

8. Weitere Projektphasen und Vergabeverfahren

Interviewerin: Wie gestaltet sich der weitere Projektverlauf?

Interviewpartnerin:

Aktuell befinden wir uns in der Analyse- und Entscheidungsphase. Sobald eine Richtung festgelegt ist, erfolgt eine öffentliche Ausschreibung gemäß den HOAI-Leistungsphasen.

Da es sich um einen öffentlichen Träger handelt, ist eine direkte Beauftragung nicht möglich. Es werden vergleichbare Angebote eingeholt. Wir werden uns auf diese Ausschreibung bewerben.

Im weiteren Verlauf würde die Belegungsplanung erfolgen, in der geprüft wird, wie viele Räume welcher Typologie benötigt werden und wie Abteilungen zueinander angeordnet werden. Denkbar ist zudem die Einrichtung einer Testfläche, um Erkenntnisse aus dem Change-Prozess praktisch zu erproben.

9. Einordnung des eigenen Bürostandorts

Interviewerin: Wie bewerten Sie Ihr eigenes Büro im Hinblick auf New Work?

Interviewpartnerin:

Ich selbst bin direkt in das neue Büro eingezogen und habe den Umstellungsprozess nicht aktiv miterlebt. Positiv hervorzuheben sind jedoch die bereitgestellten Tools, beispielsweise digitale Raumbuchungssysteme, die niederschwellig nutzbar sind.

Besonders gelungen ist die räumliche Verbindung zwischen den kooperierenden Unternehmen durch gemeinsam genutzte Flächen, etwa Teeküche oder Kantine. Dadurch entstehen informelle Begegnungen und spontane Kollaborationen.

Akustisch empfinde ich das Büro als gut gelöst. Trotz offener Strukturen gibt es ausreichend Rückzugsräume und funktionale Telefonboxen.

10. Herausforderungen in Change-Prozessen

Interviewerin: Gab es Projekte, in denen der Prozess problematisch verlief?

Interviewpartnerin:

In Change-Prozessen arbeiten wir mit professionell geschulten Begleitern zusammen, sodass keine unlösbaren Sackgassen entstehen.

Herausfordernd ist häufig weniger die Umsetzung nach Einzug, sondern die Überzeugungsarbeit im Vorfeld. Insbesondere die Sorge vor Akustik und Kontrollverlust ist stark ausgeprägt.

Manchmal wäre aus planerischer Sicht mehr Mut wünschenswert. Letztlich entscheidet jedoch die Organisation selbst, welchen Grad an Offenheit sie umsetzen möchte.

11. New Work als Luxusgut?

Interviewerin: Ist New Work nur für finanzstarke Organisationen umsetzbar?

Interviewpartnerin:

Ich sehe New Work nicht als Luxusgut. Transformation kann auch schrittweise erfolgen.

Nicht jede Maßnahme erfordert eine vollständige Umstrukturierung durch ein Planungsbüro. Auch kleinere Anpassungen – beispielsweise Umnutzung von Flächen oder gezielte Möblierung – können Veränderung ermöglichen.

Entscheidend ist weniger das Budget als die Bereitschaft zur Veränderung.

12. Unterschiedliche Unternehmenskulturen

Interviewerin: Wie stark unterscheiden sich Projekte je nach Organisation?

Interviewpartnerin:

Die Unterschiede sind erheblich. Jede Organisation bringt eine eigene Kultur, Arbeitsweise und Hierarchiestruktur mit.

Der Planungsprozess wird daher individuell angepasst. Es gibt kein standardisiertes New-Work-Modell, das universell übertragbar wäre.

13. Gestalterische Handschrift

Interviewerin: Gibt es eine erkennbare Handschrift bei Henning Larsen?

Interviewpartnerin:

Ja, ich würde sagen, es gibt eine klare Haltung. Wir legen großen Wert auf natürliche, nachhaltige Materialien und vermeiden künstlich wirkende Oberflächen.

Die skandinavische Prägung zeigt sich in warmen, reduzierten Materialkonzepten. Nachhaltigkeit wird integrativ verstanden: ökologische Aspekte sind ebenso wichtig wie soziale Faktoren wie Wohlbefinden, Lichtqualität und Atmosphäre.

