

Die Wiederentdeckung ^{*Whitepaper} der Büro-Liebe

Die wirkungsvollsten Pull-Faktoren für mehr Präsenz im Office



Impressum

M.O.O.CON GmbH
Plenkerstraße 14
3340 Waidhofen/Ybbs
Österreich

www.moo-con.com

Autor:innen

Fachliche Redaktion:
Sabine Zinke, Katrin Mercsanits, Caroline Sturm
Text: Nicole Thurn

Fotos

© M.O.O.CON / Walter Oberbramberger, Simon Hofmann

Layout

Judith Strieder

Stand: September 2025

Alle Rechte am Werk liegen bei der M.O.O.CON GmbH.

Haftungshinweis

Unberechtigte Vervielfältigung ist nicht erlaubt. Dies gilt insbesondere für die elektronische und sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Inhalt

Einleitung	05
⁰¹ Schön, modern und ungeliebt: Willkommen in der postpandemischen Bürolandschaft	06
⁰² Zurück ins Büro – aber nicht „back to old normal“	08
⁰³ Maßnahmen für die Wiederentdeckung der Büro-Liebe	17
Ausblick	21
Literaturverzeichnis	22
Vorstellung der Autorinnen	23



Einleitung



Sabine Zinke
Geschäftsführende Gesellschafterin



Katrin Mercsanits
Senior Consultant



Caroline Sturm
Senior Consultant

Vor Corona waren die Büros voll. Während Corona wurden die halbleeren Office-Räume modernisiert und reduziert. Nach Corona geht es darum, diese Räume wieder mit kulturellen Werten, Sinn und einem Gefühl der Verbundenheit aufzuladen.

Sabine Zinke

Hybrides Arbeiten ist gekommen, um zu bleiben. Das durch die Corona-Pandemie erzwungene Homeoffice ist für viele zu einem willkommenen Asset geworden, das sie nicht mehr missen möchten.

Gleichzeitig stehen Unternehmen vor einem Paradoxon: Sie bieten moderne, attraktive und oft aufwändig umgestaltete Arbeitsumgebungen – und dennoch bleiben die Büros tageweise halbleer. Immer mehr Unternehmen überlegen daher, die Zügel zu straffen: **Sie reduzieren die möglichen Homeoffice-Tage, führen verpflichtende Bürotage ein oder beordern sogar – seltener, aber doch – alle Mitarbeitenden zu 100 Prozent in die Offices zurück.** Das erklärte Ziel: Produktivität steigern und vor allem Mitarbeiter:innenbindung stärken. Auch wenn solche Restriktionen im ersten Moment plausibel scheinen, gehen sie doch mit negativen Begleiterscheinungen einher.

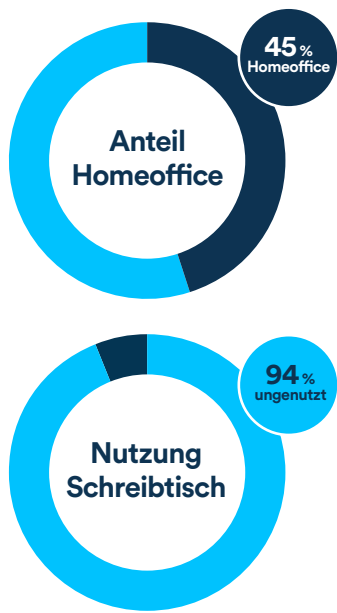
Dieses Whitepaper legt den Fokus daher auf **wirkungsvolle Maßnahmen für mehr Büro-Liebe**: es beleuchtet die individuellen, kulturellen und räumlichen Pull-Faktoren für eine neue Präsenzkultur, an der die Mitarbeitenden gerne freiwillig und engagiert teilnehmen. Es zeigt auf, **wie Unternehmen mit Raum, Kultur und auf organisationaler Ebene sinnstiftende Büro-Erlebnisse schaffen** und so Mitarbeitende wieder stärker emotional binden, ihre Motivation und Arbeitszufriedenheit erhöhen und das Büro als sinn- und nutzenstiftenden Ort wahrzunehmen.

Wir bei M.O.O.CON begleiten die Gestaltung von Arbeitswelten räumlich und kulturell. **Dabei stehen wir für einen partizipativen Ansatz, der die Mitarbeitenden bei der Etablierung einer neuen Bürokultur als zentrale mitgestaltende Kraft einbindet.** Die Beispiele aus unserer Praxis zeigen: Es gibt keinen Universalweg für die Wieder- oder Neuentdeckung der Büro-Liebe – wohl aber anziehende und effektive Faktoren, die Menschen wieder gern ins Büro kommen lassen.

01 Schön, modern und ungeliebt: Willkommen in der postpandemischen Bürolandschaft

Seit der Corona-Pandemie hat sich die Art und Weise, wie wir Arbeit organisieren, grundlegend verändert. **Das Arbeiten im Homeoffice und mobiles Arbeiten vom Coworking Space, Café oder Ferienhaus aus wurde in der Wissensarbeit zum neuen Standard erhoben.** Mit der Corona-Pandemie haben viele Unternehmen ihre Büroflächen verkleinert und modernisiert, neue Raumkonzepte umgesetzt und große Summen in technische Ausstattung investiert, um ein attraktiveres, hybrides und auch kostenmäßig effizienteres Arbeitsumfeld vor Ort zu schaffen.

Allerdings befinden sich viele Unternehmen in einem Dilemma: ihre Offices stehen dank Homeoffice zeitweise halbleer. **Vor der Corona-Pandemie wurden 80 Prozent der Arbeitszeit von Bürojobs in Präsenz verbracht.** Ein Großteil dieser Einzelarbeit hat sich inzwischen auf das Homeoffice verlagert, wie die Daten von über 10.000 Teilnehmer:innen aus Kund:innenprojekten von M.O.O.CON zeigen¹. **45 Prozent der Zeit sind Mitarbeitende demnach im Homeoffice.** Wenn sie im Büro sind, kommunizieren sie die Hälfte der Zeit abseits vom Arbeitsplatz. Hochgerechnet auf 24 Stunden pro Tag bleibt ein Schreibtisch über das Jahr gesehen (bis zu) 94 Prozent der Zeit ungenutzt.



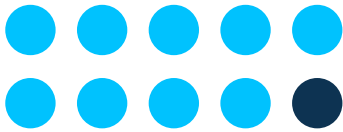
Auch Unternehmen, die bereits Büroflächen reduziert haben, tun sich mitunter schwer, für eine ausbalancierte Auslastung der Arbeitsplätze zu sorgen. „Hinzu kommt die Frage: Was ist die richtige Bürogröße für die Zukunft? Oft wird dann überlegt, die Flächen weiter zu verkleinern, weil sie zu wenig genutzt werden. Gleichzeitig herrscht Unsicherheit bei der Umsetzung – denn **was, wenn die Mitarbeitenden doch wieder verstärkt zurückkommen oder das Unternehmen wächst**“, beschreibt Sabine Zinke, Co-Geschäftsführerin bei M.O.O.CON, die Lage bei diversen Kund:innen.

In halbleeren Büros stellt sich rasch ein Depri-Gefühl ein und die wenigen präsenten Mitarbeitenden fragen sich: Wozu sind wir überhaupt hier? Und: Wohin sind die gemeinsame Ausrichtung und Energie verschwunden?

Katrin Mercsanits

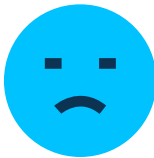
Dieser Effekt führt mitunter zu restriktiven Maßnahmen in Konzernen: **Online-Handelsriese Amazon** erklärte im September 2024, alle 350.000 Mitarbeitenden ab Jänner 2025 in die Büros zu beordern – was für interne Widerstände und Shitstorms auf Social Media sorgte. Die Umsetzung musste in Dutzenden US-Offices verschoben werden, da wegen der Flächenreduktion Arbeitsplätze und Parkplätze fehlten².

Auch Konzerne in Deutschland wie **SAP oder die Deutsche Bank** haben indes strikte Präsenzplichten verordnet. Der **Springer Verlag** gab im Juni 2025 bekannt, dass die Mitarbeitenden ab September wieder 80 Prozent der Arbeitszeit im Büro verbringen sollen – Montage und Freitage sollen fixe Bürotage werden³. **In Österreich will fast jeder zehnte CEO das Homeoffice künftig abschaffen**⁴.



Jeder 10. CEO will Homeoffice abschaffen

„Return to Office“-Verordnung



Jobzufriedenheit sinkt

Mit der verordneten Büropräsenz wollen die Unternehmen in der Regel die bestehende Infrastruktur besser auslasten, Effizienz und Produktivität erhöhen, die Mitarbeitenden wieder stärker ans Unternehmen binden und die gemeinsame Kultur stärken. Eine Studie der University Pittsburgh⁵ unter 500 Standard & Poors-börsennotierten globalen Konzernen zeigt allerdings: strikte „Return to Office“-Verordnungen führen nicht zu höherer Produktivität und besserer finanzieller Performance des Unternehmens. Im Gegenteil: der Studie zufolge sinkt die Jobzufriedenheit der Mitarbeitenden signifikant.

Laut einer Studie⁶ des Future of Work Lab an der Universität Konstanz ist die vollständige Präsenzplicht zwar in nur acht Prozent der befragten Unternehmen in Deutschland Realität – aber 19 Prozent der Befragten berichteten, dass in ihrem Unternehmen eine **verstärkte Präsenzplicht** eingeführt wurde (2024: 22 %).

Der Wunsch nach Homeoffice bleibt bei den Mitarbeitenden trotz dieser Tendenzen ungebrochen. Laut der Konstanz-Studie wollen Büro-Beschäftigte in Deutschland auch im Jahr 2025 im Schnitt 2,77 Tage pro Woche im Homeoffice oder mobil arbeiten. Im deutschsprachigen Raum lebt ein Gros der Unternehmen die 2-3-Regel mit zwei Tagen Homeoffice und drei Tagen Büro oder umgekehrt.



Wunsch nach Homeoffice: 2,77 Tage pro Woche

02 Zurück ins Büro – aber nicht „back to old normal“

„Die Wiedersehensfreude war nach den Corona-Lockdowns groß und hatte eine nostalgische Komponente. Inzwischen braucht es ein präzises Narrativ auf strategischer Ebene, damit die Menschen intrinsisch motiviert ins Büro kommen – zu sagen, die Zusammenarbeit ist generell in Präsenz besser und produktiver, ist zu wenig“, sagt Caroline Sturm, Senior Consultant bei M.O.O.CON in Wien.

Die Frage ist nicht, wie man Menschen zurück ins Büro zwingt, sondern wie man Bedingungen schafft, unter denen sie gerne und freiwillig kommen.

Caroline Sturm

Motive 1 Individuelle Pull-Faktoren

Um zu verstehen, wie die Unternehmenskultur und in weiterer Folge auch die Büroräume selbst gestaltet werden sollen, muss man erstmal die individuellen Motive der Mitarbeitenden ins Büro zu kommen verstehen: Warum kommen Menschen, die im Homeoffice arbeiten dürfen, freiwillig ins Büro – und warum lieber nicht? Die Antworten liegen in praktischen Überlegungen, aber auch in der Tiefe menschlicher Bedürfnisse begründet.

1

Soziale Nähe, Zugehörigkeit und informelles Wissen

Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit gehört zu den psychologischen Grundbedürfnissen des Menschen. Erodieren diese Bindung, tendieren Menschen dazu, in den „Dienst nach Vorschrift“ (Quiet Quitting) abzurutschen. Die „Longing for Belonging“-Studie⁷, die M.O.O.CON mit identifire und der Personalberatung Pendl & Pswanger durchgeführt hat, zeigt deutlich: Auch wenn viele der befragten Kulturgestalter:innen (HR, Kommunikation, Strategie) ihre eigene Verbundenheit mit dem Unternehmen als hoch bewerten, geben doch 26 Prozent an, dass die Verbundenheit in den Belegschaften in den vergangenen Jahren wegen Remote Work gelitten hat. **77 Prozent der Befragten fühlen sich in analogen Settings am stärksten mit ihrem Team verbunden.** Hybride Formate werden nur dann als verbindend erlebt, wenn sie bewusst moderiert und partizipativ gestaltet werden.

Laut der Fraunhofer-Studie Homeoffice Experience⁸ berichten rund **60 Prozent der Befragten, dass der soziale und informelle Austausch im Homeoffice zu kurz kommt** und sie dazu lieber ins Büro gehen. Die beiläufigen Gespräche vor der Kaffeemaschine, nach dem Meeting oder beim gemeinsamen Mittagessen sorgen für sozialen Kitt und informelles Wissen über die Organisation, das entscheidend für den eigenen Erfolg sein kann.



Die wesentliche Frage ist nicht, ob die Menschen ins Büro kommen, sondern ob sie dort spüren, dass sie auch tatsächlich dazugehören und gemeinsam Sinn stiften.

Sabine Zinke

2

Sinn und Identifikation

Menschen wollen mit ihrer Tätigkeit etwas Sinnvolles tun – und sich nicht nur mit ihrer Arbeit, sondern auch dem Unternehmen und seinen Werten identifizieren. Unsere „Longing for Belonging“-Studie zeigt: **86 Prozent der Befragten verspüren eine stärkere persönliche Bindung und Identifikation zum Unternehmen, wenn sie den Nutzen, Sinn und die Wirkung ihrer Arbeit erleben.** Und das geht in Präsenz deutlich besser als im Homeoffice. Mitarbeitende, die remote oder hybrid arbeiten, verlieren eher die Verbindung zur Mission und zum Purpose des Unternehmens als jene, die in Präsenz arbeiten⁹.

Die kollektive Sinnorientierung und der gemeinsame Drive werden also erst in physischer Präsenz spürbar. Somit wird das Büro zum Zentrum für Identitäts- und Sinnstiftung. Sabine Zinke bringt es auf den Punkt: „Das Büro ist ein Ort des ‚Sense-Making‘: dort wird der Sinn und das Why des Unternehmens für die:den Einzelne:n erlebbar. Die wesentliche Frage ist nicht, ob die Menschen ins Büro kommen, sondern ob sie dort spüren, dass sie auch tatsächlich dazugehören und gemeinsam Sinn stiften.“

Gesunde Produktivität

Inwiefern das Homeoffice tatsächlich den großen Mehrwert bietet, hängt stark von **der eigenen Persönlichkeit samt Selbstdisziplin und Zeitmanagement-Skills, den Arbeitsbedingungen in den eigenen vier Wänden und den Tätigkeitsbereichen** ab. „Introvertierte Menschen mit viel Anteil an Einzelarbeit und einem gut eingerichteten Büro werden das Homeoffice klarer bevorzugen als kommunikative Menschen, die sehr flexibel arbeiten und an vielen Meetings mit kreativen und strategischen Elementen teilnehmen“, sagt Sabine Zinke.

Laut der aktuellen Studie „Homeoffice Experience“¹⁰ des Fraunhofer-Instituts fühlt sich jeder dritte Beschäftigte im Homeoffice produktiver. Der Nachteil: Remote-Arbeit im Homeoffice verstärkt Vereinsamungstendenzen bei den Mitarbeitenden. Homeoffice hat auch negative Effekte auf das Stresserleben und die mentale Gesundheit der Heimarbeitenden. Überlagern sich Freizeit und Arbeit, fällt vielen Menschen die Abgrenzung von beiden Tagesphasen schwer und der zur Erholung gedachte Wohnraum wird mit Arbeit und Stress verknüpft¹¹. Auch ist ein ergonomischer Arbeitsplatz oft nicht vorhanden.

Wenn Unternehmen die Büro-Liebe steigern wollen, sind Fokus und ergonomische Ausstattung am Arbeitsplatz für gesunde Produktivität zentrale Hebel. **Fehlen etwa in Großraumbüros Rückzugsorte für fokussiertes Arbeiten, wirkt sich das negativ auf die Verbundenheit und Zusammenarbeit aus**, wie ein Experiment des Harvard Business Review in zwei Fortune500-Konzernen aus dem Jahr 2019 zeigt¹². Die Zahl persönlicher Gespräche nahm im Experiment um bis zu 70 Prozent ab. Dass Rückzugsorte im Umkehrschluss für mehr Büro-Liebe bei den Mitarbeitenden sorgen, wurde am Wiener Standort von M.O.O.CON ersichtlich: „Nachdem wir die schalldichten Boxen für Videokonferenzen von drei auf sieben ausgebaut haben, ist die Zahl der anwesenden Mitarbeitenden signifikant gestiegen“, erzählt Sabine Zinke.



Der Ausbau von Räumen für fokussiertes Arbeiten/Calls hat einen positiven Effekt auf die Büro-Liebe.

Stimulanz und Abwechslung

Menschen brauchen gerade in der Wissensarbeit neue Reize und Impulse von außen, um auf kreative Ideen zu kommen. Dazu gehört auch, die Arbeitsumgebung zu wechseln, sich körperlich zu bewegen, um mental beweglich zu werden, oder mit Menschen in den spontanen Austausch zu treten.

„Der Mensch stößt im Außenraum auf Fragen, die ihm sonst nicht in den Sinn gekommen wären und die ihn motivieren, sich mit weniger Ich-bezogenen Themen zu befassen. Der Erfahrungshorizont wird erweitert, das Umweltwissen vermehrt. **Das Homeoffice ist im Vergleich dazu ein reizarmer Ausschnitt der Lebenswelt**“, schreibt Wohnforscherin und Psychologin Antje Flade im Manager Magazin zu Beginn der Pandemie¹³. **Die Wahrnehmung und Kreativität werden angeregt, wenn Menschen in verschiedenen Settings und Räumen arbeiten.** Bereits der Weg ins Büro kann für spontane Inspiration und Erkenntnisse sorgen – und sei es das Gespräch beim Bäcker oder das Hören eines Podcast im Auto. Und auch in Präsenz helfen räumliche Settings den Mitarbeitenden dabei, kreativer zu denken: etwa gemütliche Lounges für spontanen Austausch, flexible Räume für Kreativ-Workshops oder ein gemeinsamer Spaziergang im Park um die Ecke für Brainstorming.

Lernen und Entwicklung

Das Büro wird zum Katalysator für den eigenen Lernfortschritt und die persönliche Weiterentwicklung. **Die physische Nähe zu Kolleg:innen ermöglicht Lernen durch Zuhören, Beobachten und Imitation und das tägliche Training on the Job.** Gerade im Onboarding-Prozess wollen neue Mitarbeitende die Kultur mit ihren informellen Normen, Gepflogenheiten und Machstrukturen besser verstehen, um sich gut zu integrieren. Vor Ort gelingt auch die Einarbeitung in neue Tätigkeitsbereiche rascher, weil der Zugriff auf Informationsquellen bzw. erfahrene Kolleg:innen oder Vorgesetzte einfacher möglich ist. Wer im direkten Umfeld erfahrener Kolleg:innen arbeitet, erhält schnelleres Feedback, entwickelt neue Skills und baut für die Karriere relevantes Wissen auf – wer dagegen nicht vor Ort ist, muss auf diese Vorteile tendenziell verzichten¹⁴.

Auch groß angelegte Analysen wie jene mit über 61.000 Microsoft-Mitarbeitenden¹⁵ verdeutlichen: Firmenweites Remote-Arbeiten lässt Kollaborationsnetzwerke statischer und Silo-artiger werden, gleichzeitig nehmen Brückenverbindungen – entscheidend für Innovation, Sichtbarkeit und Lerngelegenheiten – ab. Das Büro ist damit eine High-Frequency-Lernumgebung, die Remote-Arbeit nur mit hohem Aufwand und selten in vergleichbarer Qualität replizieren kann.

Case

Warum die Verdichtung der Bürofläche nicht reicht

Ein Automobilkonzern und Kunde von M.O.O.CON verdichtete nach der Corona-Pandemie in großem Stil Büroflächen und führte Desk-Sharing ein, um die Menschen räumlich wieder näher zusammenzubringen. Dennoch blieben die Räume stellenweise zu wenig genutzt. Die wesentlichste Erkenntnis war: Es gibt Mitarbeitende mit globalen Rollen, die kaum inhaltliche Berührungspunkte am Standort haben und wenig Mehrwert vor Ort erleben – und daher lieber im Homeoffice bleiben. Hinzu kommt der Aufwand durch das Pendeln. „Menschen in solchen Positionen in die Präsenz zu zwingen, hätte wenig Chancen auf Erfolg und würde nachteilige Effekte wie Demotivation haben“, sagt Sabine Zinke. „Hier gilt es den Dialog mit diesen Kolleg:innen zu suchen, um zu erkennen, wo der Mehrwert einer Anwesenheit für sie liegen kann und ihre Interessen mit jenen des Unternehmens abzugleichen“, so Sabine Zinke.

Vereinbarkeit und Flexibilität

Gerade für Mitarbeitende mit Betreuungspflichten hat sich das Homeoffice als flexible Möglichkeit etabliert, Job und Privatleben unter einen Hut zu bekommen. Flexibilität bei Arbeitszeiten und -ort gehört zu den Prioritäten auf der Wunschliste der Mitarbeitenden. Homeoffice kann dank des Wegfalls der Pendelzeit für eine bessere Vereinbarkeit mit Kinderbetreuung sorgen und so vor allem Eltern entlasten¹⁶. Hier ist es wichtig, die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu eruieren und passende betriebliche Vereinbarungen zu treffen. Die Möglichkeit, über Arbeitsort und -zeit mitzuentcheiden, steigert bei über 70 Prozent der Befragten die Work-Life-Balance und reduziert Arbeitsbelastungen, wie die „Homeoffice Experience“-Studie von Fraunhofer zeigt.

>> Fazit

Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse, die darüber entscheiden, ob sie lieber im Homeoffice oder im Büro arbeiten. Das Bedürfnis nach gesundem und produktivem Arbeiten, nach sozialen Begegnungen, Sinnfindung und Weiterentwicklung kann im Büro deutlich besser gestillt werden als im Homeoffice.



Motive 2

Kulturelle Pull-Faktoren

Das Büro ist heute weit mehr als ein Ort der Arbeitserfüllung. Es ist im besten Fall **ein Ort der Kulturvermittlung, des Vertrauensaufbaus und der sozialen Resonanz**. Gerade in hybriden Organisationen wird das Büro zur Bühne für gelebte Werte. Die Gallup-Studie 2024¹⁷ nennt vier zentrale „C“-Dimensionen, die Mitarbeitende zur physischen Präsenz motivieren: **Connection, Collaboration, Creativity und Culture**. In ihrer Kombination erzeugen sie emotionale Bindung zum Unternehmen und Sinn. Doch diese Dimensionen brauchen Räume – nicht nur physisch mit moderner und attraktiver Ausstattung, sondern auch auf kultureller Ebene für den Diskurs über das gemeinsame Arbeiten im Office.

Damit kulturelle Transformation gelingt, braucht es partizipative Prozesse mit den Mitarbeitenden über gemeinsame Ziele, Übereinkünfte zu Zusammenarbeit und Arbeitsweisen. Katrin Mercsanits betont, dass Arbeitgeber:innen auch auf individuelle Bedürfnisse der Mitarbeitenden achten müssten. Die Arbeitskultur muss also individuelle und organisationale Bedürfnisse so gut wie möglich synchronisieren – um in weiterer Folge idealerweise auch in der Bürogestaltung sichtbar zu werden.

Es braucht kulturell verankerte Aushandlungsprozesse für individuelle Bedürfnisse: Was brauche ich für meine Arbeit und meine Produktivität, was motiviert mich, wie schaffe ich Verbindung? Nur dann wird das Büro als echter Zugewinn erlebt.

Katrin Mercsanits

1

Soziale Magnete

Als „soziale Magnete“ im Office bezeichnen wir **Individuen, soziale Gruppen und soziale Knotenpunkte – wie Austausch- oder Event-Formate**, die eine magnetische Anziehungskraft auf die Mitarbeitenden haben und die Büro-Liebe ganz natürlich entstehen lassen.

Eine starke soziale Einbindung und Verbundenheit am Arbeitsplatz (Belonging) kann zu höherer Produktivität in Teamprozessen führen. Sind beliebte Mitarbeitende regelmäßig im Büro präsent, sorgen diese auch für einen Pull-Effekt bei ihren Kolleg:innen. Auch die Führungskräfte selbst sind wichtige „Magnete“ für ihre Teams und haben hier Vorbildwirkung. Und: „Im Office sind Führungskräfte wichtige Kristallisationspunkte: sie sind für die Mitarbeitenden greifbarer, um an Informationen und Entscheidungen zu kommen“, sagt Sabine Zinke.

Auch Räume für die zufällige soziale Begegnung werden wichtiger, sagt Sabine Zinke. Der große Vorteil der physischen Präsenz ist: **Serendipity, der glückliche Zufall, und die damit verbundenen zufälligen Begegnungen ist im virtuellen Raum nicht möglich, da dieser in der Regel mit Meetingformaten und Chats kuratiert ist.** „Erst offene Begegnungszonen im analogen Raum ermöglichen den Zufall“, sagt Caroline Sturm. Auch die soziale Psychohygiene findet ihren Platz: die kleinen und großen Aufregungen, die kollegiale Unterstützung bei Leistungsdruck und Stress sind neben dem fachlichen Austausch wesentliche Faktoren für die Arbeitsmotivation¹⁸.

Der soziale Aspekt der Büropräsenz ist keine Nebensache. Soziale Beziehungen sind der Kitt der Organisation – und die entstehen nicht durch Regelwerk, sondern im gemeinsamen freiwilligen Erleben.

Caroline Sturm

Die Kolleg:innen sind die unmittelbaren Touchpoints, die das Individuum mit der Organisation hat. Gemeinsam mit anderen Aufgaben umzusetzen und Ziele zu erreichen, gehört zu den größten Anreizen, um ins Büro zu kommen.

Sabine Zinke

2

Das präsenste Team als Produktivitätsmotor

Vor Ort zu arbeiten, wenn das eigene Team ebenfalls präsent ist, schafft Synergien, die sich digital nur schwer replizieren lassen. Direkter, analoger Kontakt mit den Menschen, mit denen man täglich zusammenarbeitet, ermöglicht spontane Absprachen, schnellere Entscheidungen und ein unmittelbares Feedback – was Arbeitsabläufe effizienter und reibungsloser macht. **Das Büro wird so zum Ort der Zusammenarbeit, an dem auf Teamebene Prozesse optimiert und die Produktivität gesteigert werden kann.**

Damit dieser Mehrwert tatsächlich entsteht, braucht es klare Vereinbarungen zu Erreichbarkeiten und Präsenzzeiten und auch klare Meeting-Strukturen. „Für welche Aufgaben und Ergebnisse macht welcher Rahmen und welcher Ort Sinn? Reicht ein virtuelles Meeting oder ein kurzer asynchroner Chat für rasche Abstimmungen oder braucht es für kreative Kollaboration die persönliche Präsenz?“, so Katrin Mercsanits. **Wer ins Büro kommt und dort den Tag in virtuellen Meetings verbringt, weil zentrale Ansprechpartner:innen im Homeoffice sind, erlebt Frustration statt Produktivität.** Festgelegte Tage oder Zeitfenster, in denen das Team vor Ort ist, schaffen Planbarkeit und sichern die Wirksamkeit des Präsenzarbeitstages. Kreative und konzeptionelle Arbeit und komplexe Abstimmungen profitieren von physischer Nähe, während fachliche Abstimmungen gut hybrid oder asynchron bearbeitet werden können. Ergebnis solcher Team-Prozesse sollte auch sein, dass die Auslastung der Büroflächen sich über die Wochentage nivelliert.

Kollaboration und Innovation

In unserer „Longing for Belonging“-Studie kam klar heraus: Für 82 Prozent der Befragten ist es entscheidend für die Arbeitszufriedenheit, gemeinsam mit anderen etwas Neues zu schaffen. Das ist virtuell bis zu einem bestimmten Grad möglich, in Präsenz aber viel sozialer und tiefergehend erlebbar. Hier kann die Gestaltung von Raum und Innenarchitektur mit modularer flexibler Möblierung und der technologischen Ausstattung entsprechende Anreize setzen und so kreative Prozesse unterstützen – in Teams, aber auch team- und abteilungsübergreifend.

Airbnb-CEO Brian Chesky prophezeite im Interview¹⁹ mit dem Time Magazine, dass Wissensarbeit gerade in Tech-Firmen zunehmend remote stattfinden wird – bewusste physische Treffen für Co-Creation würden daher umso wichtiger. „Aus drei Tagen Präsenz im Büro werden irgendwann zwei, dann einer (...) und man fragt sich, ob man noch ins Büro muss um Kolleg:innen zu treffen – oder nicht gleich gemeinsam auf ein Retreat oder auf Hüttenklausur fährt.“ Auch die Berater:innen bei M.O.O.CON sehen das so: „Das Büro muss nicht der einzige Ort sein, um Kollaboration, Innovation und Verbundenheit in den Teams zu stärken. Oft tut ein Ortswechsel für einige Tage zu Purpose-, Strategiearbeit und Teambuilding gut“, sagt Caroline Sturm.

In fast allen unseren Kund:innenprojekten ist die Förderung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit eine wesentliche Zielsetzung. Wenn Teams im Büro gemeinsam an Projekten arbeiten und Ergebnisse co-kreieren, steigt die Innovationsfähigkeit des Unternehmens.

Caroline Sturm

>> Fazit

Eine bewusste und partizipativ gestaltete Arbeits- und Teamkultur bietet viele Anknüpfungspunkte, um Menschen wieder für das Büro zu begeistern: den Zusammenhalt und die sozialen Begegnungen zu vertiefen, die Kollaboration in und zwischen Teams zu fördern und auch den dafür geeigneten Raum zu haben.

Orte der Verbundenheit

Bei M.O.O.CON arbeiten wir mit bewusst gestalteten Orten der Verbundenheit, die wichtige soziale Zwecke in der Organisation erfüllen:



An **Wasserlöchern** kommt man zufällig mit anderen ins Gespräch. Menschen gehen in der Regel gerne dorthin, man fühlt sich von diesen Orten regelrecht angezogen, weil man weiß: Da treffe ich Kolleg:innen und höre, was sonst so los ist.



Lagerfeuer sind Orte des bewussten Zusammenkommens. Hier wird einander berichtet, man diskutiert und spürt sich als Team.



Um gemeinsam etwas Neues zu schaffen, braucht es **Bauplätze**. Sie unterstützen Kreativität, regen Ideenfindung an, bieten Platz, um das Erarbeitete festzuhalten.



Höhlen braucht es für individuelles, ungestörtes, fokussiertes Arbeiten.



Podien sind dazu da, um über größere Zusammenhänge zu lernen, andere zu erleben und sich mitzuteilen. Wir kommen in größeren Gruppen oder als ganzes Unternehmen zusammen.

03 Maßnahmen für die Wiederentdeckung der Büro-Liebe

Was kann man nun konkret als Organisation tun, um die Balance zwischen Büro-Liebe und wertvoller räumlicher Flexibilität im Kontext des hybriden Arbeitens zu gestalten? Dies ist Voraussetzung, um auch die Frage nach der richtigen Größe des Büros nachhaltig beantworten zu können.

Wir schildern hier mögliche Maßnahmen auf Organisationsebene sowie Teamebene und plädieren für eine enge Zusammenarbeit von HR-Verantwortlichen und Verantwortlichen für Facility Management oder Corporate Real Estate Management. Für diese wie auch für Führungskräfte und Teammitglieder ist es wichtig, die individuellen Pull-Faktoren der Kolleg:innen zu kennen und in die Gestaltung der gemeinsamen Unternehmenskultur und der Räumlichkeiten zu integrieren.

Empfehlungen auf Organisationsebene

01 Ein Narrativ entwickeln und es vorleben

Auf strategischer Ebene gilt es die Frage zu beantworten: **Welche Rolle soll das Büro in unserer Organisation in Zukunft spielen? Welche Wirkung wollen wir mit unserer Arbeitsumgebung erzeugen – bei Mitarbeitenden und für das Business? Welchen individuellen Beitrag erwarten wir uns und brauchen wir als Organisation, um erfolgreich zu sein?**

Diese Fragen klären wir mit unseren Kund:innen in einem Strategie-Workshop und entwickeln daraus ein – auf die Gesamtstrategie einzahlendes – stimmiges Narrativ, wie das Büro die Unternehmensziele unterstützt und welche Leitplanken dabei helfen.

Ein häufiger Wunsch unserer Kund:innen ist es, die bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern und schnellere Entscheidungswege zu ermöglichen. In den Leitplanken für die räumliche Gestaltung des Büros bedeutet das: Es gibt keine fixen räumlichen Grenzen zwischen Bereichen. Arbeitsplätze und -möglichkeiten werden mit anderen Bereichen gemeinsam genutzt. Für den kulturellen Rahmen heißt das: ich kann meinen Arbeitsplatz frei nach meinem Zusammenarbeitsbedarf wählen und bin überall willkommen, Aufenthalt und Austausch in Begegnungszonen ist ausdrücklich erwünscht.

Essenziell ist: Die Geschichte sollte konsistent und konsequent von Top-Management und Führungskräften erzählt und vorgelebt werden.

Katrin Mercsanits

02 Einen klaren Rahmen schaffen: Anwesenheit steuern über Policies

Die meisten unserer Kund:innen haben Policies zu Homeoffice bzw. Remote Work etabliert. Diese geben z.B. ein Maximum an Homeoffice Tagen pro Woche oder Monat vor und können ein wichtiges Steuerungsinstrument sein. **Die Homeoffice Policy und Desksharing-Rate sind kommunizierende Gefäße, und eine verbindliche Festlegung erleichtert eine „passende“ Dimensionierung des Büros.** Policies klären den Spielraum, die Erwartungshaltung und geben den Mitarbeitenden Orientierung.

03 Den Kulturmotor anwerfen – Kuratieren und Reflektieren

Es gibt vielfältige Möglichkeiten, Anwesenheiten abseits von Policies zu steuern. Als Organisation kann man Einfluss nehmen, wie der vorhandene Spielraum genutzt wird:

- **Bewusstes Kuratieren von Formaten:** sie liefern Mehrwert und incentivieren die Anwesenheit der Mitarbeitenden. Beispiele: **Townhall-Meetings in Kombination mit einem Buffet, das Teammeeting mit gemeinsamem Frühstück am Montagmorgen, der Pizza-Freitag, die Lunch-Lotterie oder das Afterwork-BBQ.** Bei Formaten mit Anwesenheitspflicht gilt es gut darauf zu achten, dass die Anwesenheit tatsächlich einen Mehrwert und Sinn stiftet, sonst verpufft der Effekt schnell. Entscheidend ist, dass diese Formate nicht beliebig sind, sondern zur DNA der Organisation passen – Menschen spüren, ob etwas echt gemeint ist. Kulturarbeit gelingt nur, wenn sie anschlussfähig, dialogisch und situativ ist.
- **Subtiler und wirksamer sind oft die Pull-Faktoren aus der Kolleg:innenschaft.** Als Organisation kann man es den sozialen Magneten (siehe S. 15) leicht machen und sie in ihrem Tun unterstützen, ihnen **Plattformen bzw. Ressourcen zur Verfügung stellen** und der sozialen Dynamik ihren Lauf lassen. Oft reicht es schon, Bottom-up-Initiativen nicht zu ver- oder behindern.

Vorteile sind erlebte Gerechtigkeit und Gleichbehandlung und ein gewisses Maß an Planbarkeit. Auf der anderen Seite kann eine Regelung für Mitarbeitende in bestimmten Rollen nicht passend und sinnvoll sein, und Anwesenheitszwang allein schafft noch keinen Mehrwert. Jemand kann auch perfekt anwesend sein, ohne tatsächlich „präsent zu sein“, um mit anderen in Kontakt zu treten.

- **In vielen Organisationen gibt es Multiplikator:innen,** die schon in der Erarbeitung des Bürokonzepts involviert waren oder in anderen **Change-Prozessen aktiv** sind, die als Vorbilder agieren können und damit eine kritische Menge an Präsenz erzeugen. Menschen ziehen Menschen an. Damit ein Büro lebendig ist, braucht es eine kritische Menge an Menschen – diese zu finden, zu motivieren und in ihrer Präsenz zu unterstützen ist ebenfalls eine wirksame Maßnahme.
- **Etabliert hat sich auch die Einführung von Team- oder Bereichstagen an fixen Wochentagen.** Die Problematik ist dabei häufig, dass sich die Teamtage meist zwischen Dienstag und Donnerstag abspielen und damit High-Peaks in der Anwesenheit erzeugen, was einer nachhaltigen Nutzung des Büros zuwiderläuft. Lösungen sind eine gute Abstimmung der Teamtage zwischen den Bereichen – damit kann eine gleichmäßigere Auslastung und eine Planbarkeit sichergestellt werden. Gleichzeitig gilt zu hinterfragen, ob fixe Teamtage immer das sinnvollste Instrument sind: Was bringt es unserer Produktivität als Team tatsächlich, wenn alle da sind? Und was macht es aus, wenn wir die Kolleg:innen aus anderen Teams dann kaum sehen?

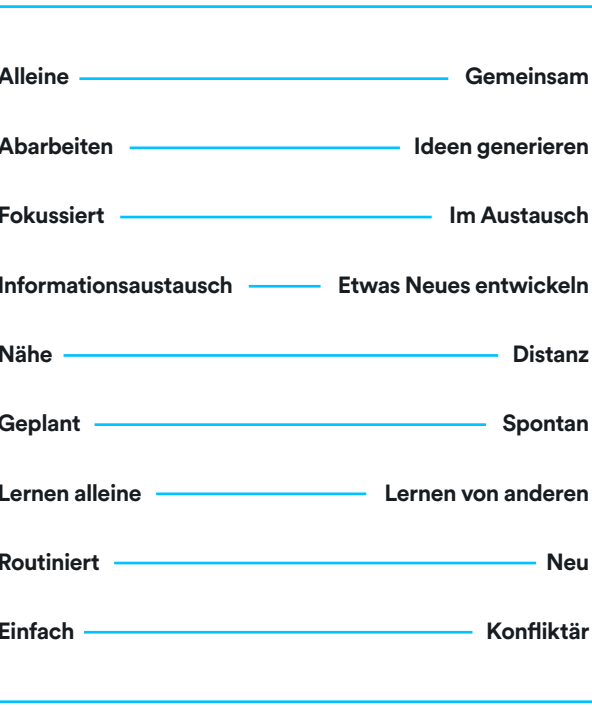
Empfehlungen auf Teamebene

Gemeinsame Standards aushandeln: Bedürfnisse ausbalancieren, Mehrwert schaffen

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist aus unserer Erfahrung: das Team setzt sich ganz bewusst mit der Bedeutung der analogen Zusammenarbeit für Produktivität, Wohlfühlen und sozialen Zusammenhalt auseinander.

- **Dabei gilt es die individuellen Bedürfnisse und Pull-Faktoren der einzelnen Teammitglieder zu kennen, transparent zu machen und mit den Interessen der Organisation zu vereinen.** Wir kennen Fälle, in denen eine überindividualisierte Incentive-Kultur die unternehmerische Wertschöpfung erschwert hat. Individuelle Vereinbarkeitswünsche sollten nicht dazu führen, dass die Terminkoordination im Team zur Hürde wird. Hier gilt es als Führungskraft individuelle Bedarfe zu berücksichtigen, aber auch Position zu beziehen und Grenzen festzulegen.

- **In unseren Workshops erarbeiten wir mit den Teams Standards.** Wir finden gemeinsam Antworten auf Fragen wie: Für welche Tätigkeiten und Formate ist es wichtig und hilfreich sich in einem physischen Raum zu befinden? Für welche Themen und Formate passt ein hybrides Format? Zu welchen Anlässen kommt das Team ausschließlich virtuell zusammen, zu welchen in Präsenz? Im Folgenden finden Sie einige wichtige Kriterien, die helfen können, Themen, Anlässe und Formate einzuordnen:



Einigt man sich auf diese Kriterien im Team, kann jede zum Meeting einladende Person gut entscheiden, welches Format sie für den jeweiligen Anlass vorgibt. Hilfreich ist, im Team ab und an zu reflektieren, ob die vereinbarten Standards sich bewährt haben oder ob Änderungen nötig sind.

- **Für echte Büro-Liebe braucht es Freiwilligkeit, Eigenverantwortung und Vereinbarungen.** Starre Vorgaben erfüllen nur scheinbar den Zweck. Daher ist der Aushandlungs- und Diskussionsprozess im Team der Schlüssel. Es wird immer wieder auch situative Ausnahmen von den Vereinbarungen geben – dabei die Beweggründe der Kolleg:innen zu kennen, schafft Verständnis und erleichtert ein Akzeptieren ebendieser. Nach dem Motto: Wir kommen im Office (oder anderswo) zusammen, weil es uns als Team hilft, produktiver, erfolgreicher zu sein und zusammenzuwachsen. Damit ist die Chance groß, dass die Anwesenheit tatsächlich auch einen Mehrwert stiftet.

Empfehlungen zur Raumgestaltung

Verhalten lenken, Büro-Liebe fördern

Räume prägen Verhalten – im Positiven wie im Negativen. Sie sind **Ausdruck organisationaler Haltung und können Verhaltensweisen unterstützen oder blockieren**. Die gute Nachricht: Sie lassen sich gestalten. Passt das Angebot an Arbeitsmöglichkeiten nicht zu den Tätigkeiten oder Arbeitsweisen, dann kann auch das Büro selbst schnell zum Showstopper für die Büro-Liebe werden. Laut einer Studie von Leesmann²⁰ im angelsächsischen Raum unterscheiden sich die Prioritäten von Mitarbeitenden und Corporate Real Estate Verantwortlichen darin, welche Tätigkeiten das Büro unterstützen soll. Während der Fokus der Unternehmen auf der optimalen Unterstützung von Kollaboration, Austausch und Verbundenheit liegt, sehen es Mitarbeitende pragmatischer und suchen Platz für fokussiertes Arbeiten und Meetings bzw. Calls. **Es braucht die richtige organisationsspezifische Mischung an Arbeitsmöglichkeiten** und natürlich die perfekte technische Ausstattung, um die Büro-Liebe (wieder)zu erwecken. Passt dann auch das Ambiente und kann es mit dem behaglichen Zuhause mithalten, wird das Büro bei den Mitarbeitenden punkten und tatsächlich auch einen Mehrwert stiftet.

Ein paar Ansatzpunkte

Räume neu denken: Ein neues Raumkonzept lässt sich oft auch mit wenig Mitteln und ohne großen Umbau umsetzen. Vorhandene Räume einer neuen Nutzung zuführen, Räume teilen, ungenutzte Flächen gestalten – sind nur ein paar Beispiele.

Zonierung nach Tätigkeiten statt Funktionen: Moderne Arbeitswelten folgen nicht mehr der Abteilungslogik, sondern der Frage: Welche Bedingungen brauche ich, um gut zu arbeiten? Idealerweise ist die Zonierung der Büroflächen von belebt nach leise, von Begegnung zu Fokus aufgeteilt.

Begegnungsräume klar kommunizieren: Räume für Co-Kreation („Bauplätze“), Rückzug („Höhlen“), spontane Begegnung („Wasserlöcher“) und tieferen Austausch („Lagerfeuer“) sollten bewusst gestaltet und klar kommuniziert werden – auch hier gilt: Vorab abfragen und im partizipativen Prozess gemeinsam erarbeiten, was die Mitarbeitenden wirklich brauchen und wollen.

Hybride Infrastruktur gezielt integrieren: Meetingboxen mit guter Technik sind ein Muss – nicht nur für Calls, sondern auch für das Gefühl, im hybriden Team gleichwertig verbunden zu sein. Gleichzeitig: analoge Begegnungszonen bewusst ohne Technologie gestalten.

Raumtransformation als Lernprozess gestalten: Ob Umzug oder Umbau – die Mitarbeitenden frühzeitig einbeziehen. Simulationen wie der „Zukunftstag“ helfen, neue Routinen mental zu verankern, bevor sie gelebt werden.

>> Fazit

Das gemeinsame Commitment zu mehr Büroliebe kann der Startpunkt für einen kulturellen und räumlichen Transformationsprozess sein, der zu mehr bedürfnisorientiertem und flexiblem Arbeiten, zu mehr Kollaboration, gesunder Produktivität und Innovation führt. Dadurch wird eine – für die Arbeitsmotivation mitunter kontraproduktive – Büropflicht obsolet.

Ausblick

Raum, Kultur und Führung zusammen denken

Die Wiederentdeckung der Büro-Liebe gelingt nicht über Rückkehr-Gebote oder Homeoffice-Verbote, sondern über **Pull-Faktoren, die die Menschen ganz natürlich anziehen**. „Wer Raum, Kultur und Führung zusammen denkt und mit Beteiligung der Mitarbeitenden strategisch umsetzt, erzeugt einen positiven Sog: Das Büro wird zum sinn- und nutzenstiftenden Ort, den Mitarbeitende ganz bewusst wählen und als Mehrwert nutzen“, so Caroline Sturm. Eine One-Size-Fits-All-Lösung stellt am Ende niemanden wirklich zufrieden. **Gefragt sind differenzierte, auf Aufgaben,**

Teams und Lebensphasen zugeschnittene Arrangements mit klaren Leitplanken statt starrer Regeln. „Nur im Dialog über alle Ebenen hinweg kann ein tragfähiges Set-up entstehen, das die (gewünschte) Unternehmenskultur stützt und weiterentwickelt“, betont Katrin Mercsanits. Individuelle Bedürfnisse werden mit der organisationalen Ausrichtung abgeglichen und auf Teamebene synchronisiert. Räume werden so gestaltet, dass sie diese Bedürfnisse erfüllen. **So wird das Büro zu einem lebendigen und sinn- und zweckorientierten Ort der Produktivität und Zugehörigkeit.**



Literaturverzeichnis

1

M.O.O.CON: Schöne neue Arbeitswelt.
Befragung aus Kund:innenprojekten 2022-2025

2

t3n.de/news/amazon-bueropflicht-kein-platz-1664511/

3

spiegel.de/karriere/axel-springer-verlag-mitarbeitende-rebellieren-gegen-schaerfere-bueropflicht-a-7f1207b7-de7b-4f7a-a064-ce16f32fbf40

4

Deloitte: Flexible Working Studie 2024.
deloitte.com/at/de/services/consulting/research/flexible-working-studie.html

5

Yuye, Ding/Ma, Mark: Return-to-Office Mandates.
University of Pittsburgh, Jänner 2024.
business.pitt.edu/return-to-office-mandates-dont-improve-employee-or-company-performance/

6

Kunze, Florian (et al.): Konstanzer Home Office Studie. Future of Work Lab, Universität Konstanz.
März 2020–März 2025. polver.uni-konstanz.de/kunze/konstanzer-homeoffice-studie/

7

M.O.O.CON: Longing for Belonging
moo-con.com/unser-wissen/blog/studie-longing-for-belonging/

8

Bockstahler Milena (et al.): Home Office Experience 3.0.: Entwicklungen der hybriden Arbeit und Ableitungen für die zukünftige Arbeitswelt. Fraunhofer IAO 2024.
iao.fraunhofer.de/de/forschung/forschungsbereiche/organisationsentwicklung-und-arbeitsgestaltung/befragungsreihe-homeoffice-experience.html

9

gallup.com/workplace/509759/remote-workers-organizations-drifting-apart.aspx

10

Bockstahler Milena (et al.): Home Office Experience 3.0.: Entwicklungen der hybriden Arbeit und Ableitungen für die zukünftige Arbeitswelt. Fraunhofer IAO 2024.
iao.fraunhofer.de/de/forschung/forschungsbereiche/organisationsentwicklung-und-arbeitsgestaltung/befragungsreihe-homeoffice-experience.html

11

manager-magazin.de/hbm/management/warum-homeoffice-aus-psychologischer-sicht-problematisch-ist-a-00000000-0002-0001-0000-000172382637

Vorstellung der Autorinnen

Sabine Zinke ist geschäftsführende Gesellschafterin bei M.O.O.CON und Psychologin mit Affinität zur Architektur. Sie beschäftigt sich seit vielen Jahren mit der Wirkung von Räumen auf Menschen und Unternehmenskulturen. Sie arbeitet mit ihren Kund:innen an der Entwicklung von Arbeitswelten und nützt diese als Instrument der Organisationsentwicklung und kulturellen Transformation. Vor M.O.O.CON war sie in HR Funktionen in verschiedenen Konzernen tätig. Ihre Leidenschaft ist es partizipative Veränderungsprozesse zu gestalten und Unternehmensstrategien in identitätsstiftende Arbeitswelten zu übersetzen.

Katrin Mercsanits ist Senior Consultant in den Bereichen Gebäude entwickeln und Transformation begleiten bei M.O.O.CON in Frankfurt. Als auf Change Management spezialisierte Betriebswirtin verantwortet Katrin Mercsanits vielfältige Beratungsprojekte. Nicht zuletzt ihre Begeisterung für die Gestaltung, Entwicklung und den Wandel von Organisationen und Unternehmenskulturen treibt sie in der Beratung bei komplexen Veränderungsprozessen von Organisationen an. Im Kontext räumlicher Veränderungen verfolgt sie einen menschenzentrierten Beratungsansatz.

Caroline Sturm ist Senior Consultant in den Bereichen Gebäude entwickeln und Transformation begleiten bei M.O.O.CON in Wien. Als Innovationstreiberin entdeckt sie in der eigenen Organisation stets Neuland. Für ihre Kund:innen ist sie Wegbereiterin zu deren neuen Arbeitsweisen und -welten. Die langjährige Beschäftigung mit den Wirkzusammenhängen von (Arbeits-) Raum, Mensch und Technologie macht sie zur Expertin für wirksame „Next:work“-Prozesse und -Konzepte. Ihr persönlicher Anspruch ist es, dabei Vielfalt, Gleichberechtigung, Integration und Zugehörigkeit zu fördern.



M.O.O.CON – Wir geben Zukunft Raum. In Arbeits-, Lern- und Kulturwelten.

Wie wir heute unsere Arbeits-, Lern- und Kulturwelten gestalten, bestimmt den Weg in eine nachhaltige Zukunft. Eine Wirtschaft im Einklang mit den planetaren Grenzen benötigt neue Formen der Zusammenarbeit und Orte, an denen sie greifbar werden.

Wir nutzen die Entwicklung von Raum als Treiber der Veränderung und schaffen ein lebendiges Zusammenspiel von Mensch, Organisation, Gebäude und Services. So leisten wir einen maßgeblichen Beitrag zu Ihrem Unternehmenserfolg (Business), begeisterten Menschen (Users) und einer lebenswerten Umwelt (Planet).

Als Strategieberater:innen und Umsetzer:innen entwickeln wir Gebäude, steuern (Immobilien-)Projekte, optimieren den Gebäudebetrieb und begleiten Menschen und Organisationen im Transformationsprozess. So gelangen wir von Ihrer ersten Intention zum Erfolg.

WIEN

ÖSTERREICH

Wipplingerstraße 12/2
1010 Wien

+43 (0)1 532 63 30-0

FRANKFURT

DEUTSCHLAND

Leipziger Straße 8
60487 Frankfurt/Main

+49 (0)69 714 01-60

WAIDHOFEN

ÖSTERREICH

Plenkerstraße 14
3340 Waidhofen/Ybbs

+43 (0)7442 502-0

HAMBURG

DEUTSCHLAND

c/o WeWork Hanse Forum
Axel-Springer-Platz 3
20355 Hamburg

+49 (0)40 589 69 393

MÜNCHEN

DEUTSCHLAND

Sandstraße 26
80333 München

+49 (0)89 125 091 730

LUXEMBOURG

LUXEMBOURG

25B Boulevard Royal
2449 Luxembourg

+352 (20)33 14 85