

6

Thesen zur Zukunft des Büros

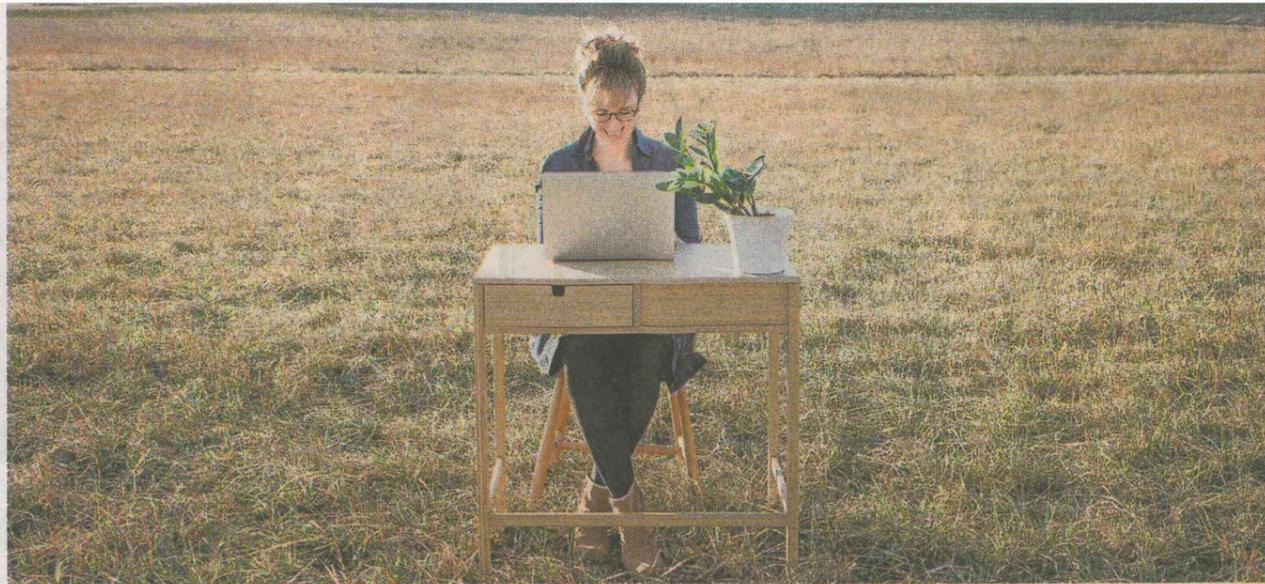
Lange Zeit war es der zentrale Ort zum Sammeln, Verwalten und Austauschen von Informationen.

Doch mit der Coronakrise gewinnt der Abschied von der klassischen Dienststelle an Dynamik.

Noch weiß niemand, wie lange die Krise dauert. Aber es zeichnet sich ab, dass sie große Umwälzungen befördert – ein Überblick

VON DENNIS POHL UND LARS VON TÖRNE





Große Freiheit. Dank Laptop, Smartphone und kabellosem Internet sind Büroarbeiten seit einigen Jahren nicht mehr an einen Ort gebunden. In Zeiten des Lockdowns arbeiten viele Beschäftigte jetzt an Plätzen, die bis vor Kurzem noch für das Privatleben reserviert waren – wenn auch selten so idyllisch wie hier.

1 Der Arbeitsplatz wird zweigeteilt

Zwei Drittel der Arbeitnehmer:innen haben seit Beginn der Pandemie verstärkt im Homeoffice gearbeitet. Das ergab eine Umfrage der IHK Berlin. Und vieles spricht dafür, dass das auch nach der Krise so bleiben wird. Zwar gibt in derselben Umfrage nur knapp ein Viertel der Unternehmen an, dauerhaft auf Homeoffice setzen zu wollen. Doch rund 47 Prozent der befragten Firmen wollen in Zukunft ein sogenanntes hybrides Arbeitsmodell etablieren. Das heißt, dass Mitarbeiter:innen sowohl von zu Hause als auch im Büro arbeiten können.

Beim Onlinehändler Zalando zum Beispiel, mit mehr als 6500 Beschäftigten einer der zehn größten Arbeitgeber Berlins, arbeiten derzeit 97 Prozent der Mitarbeiter:innen im Homeoffice. „Auch wenn das sehr gut funktioniert, bleibt das Büro für uns in Zukunft ein wichtiger Ort der kreativen Begegnung, sodass wir auf eine Hybridlösung setzen werden“, sagt Unternehmenssprecherin Nadine Vazhayil.

„Für viele Unternehmen geht es um die Frage: Wie können wir arbeitsfähig und zugleich innovativ bleiben?“, sagt Ludger Baba vom Forschungs- und Beratungsinstitut empirica. Die Zukunft der Arbeit liege in kreativen Tätigkeiten, die brauchen das reale Miteinander der Menschen. „Da reicht die Arbeit am Rechner und die Videokonferenz auf Dauer nicht.“ Daher erwartet er, dass das Büro nie ganz vom Homeoffice abgelöst wird. „Und gerade Menschen mit kleinen Kindern werden in den größeren Städten in eher kleineren Wohnungen auf keinen Fall dauerhaft im Homeof-

office bleiben.“ Für Arbeitnehmer:innen bedeutet das, dass sich ihr Arbeitsalltag in zwei Felder teilt, sagt Karim El-Ishmawi, Co-Geschäftsführer des auf Bürogestaltung spezialisierten Architekturbüros Kinzo. In Aufgaben, die man zu Hause oder in einem Coworking-Space erledigen kann, und solche, die im Büro besser möglich sind.

Über Nacht wird das allerdings kaum funktionieren. „Viele traditionelle Unternehmen sind aktuell mit dem Wandel zum Homeoffice ziemlich überfordert“, sagt Christoph Fahle, Gründer des Coworking-Anbieters Betahaus. Aber sowohl die Firmen als auch deren Mitarbeiter:innen würden gerade im Eiltempo in dieses Modell gedrückt – und lernten die Vorteile kennen. „Gerade von Mitarbeitern von größeren Unternehmen wird nach der Pandemie der Wunsch nach mehr Flexibilität lauter werden“, sagt Fahle.

2 Weniger Raum ist mehr Raum

Wer arbeiten soll, braucht einen Arbeitsplatz. So einfach ließ sich die Planung der meisten deutschen Büros in den vergangenen 50 Jahren zusammenfassen. Man stellte also fleißig Schreibtische auf, stattete sie zuerst mit Telefonen und später mit Computern aus, ließ ein bisschen Platz für persönliche Sachen – und fertig. Dafür brauchte man allerdings auch recht viel Platz. Zwischen zehn und 20 Quadratmeter müsse man für einen Einzelschreibtisch pro Mitarbeiter:in berechnen, sagt Kinzo-Architekt Karim El-Ishmawi. Bei 100 Leuten macht das also zwischen 1000 und 2000 Quadratmeter Fläche – zuzüglich anderer Räumlich-

keiten wie Toiletten, Pausenräume oder Kaffeeküchen. „Dieses Konzept hat sich als Unsinn erwiesen“, sagt Chris Middleton, Co-Gründer von Kinzo. „In Zukunft werden die Büros deutlich kleiner sein.“ Das hätte sich in den vergangenen Jahren zwar bereits angedeutet, doch die Pandemie und die von ihr erzwungenen Einschnitte hätten dazu geführt, dass immer mehr Unternehmen handelten: „Projekte, die bei uns schon vor Corona in Planung waren, werden gerade teils drastisch in ihrer Größe reduziert.“ Wo man vor der Pandemie mit einer durchschnittlichen Auslastung der Büroräume von 80 Prozent gerechnet hätte, ginge man heute von einer Rate von 50 Prozent aus. Statt acht von zehn Mitarbeiter:innen werden demnach möglicherweise nur noch fünf von zehn gleichzeitig im Büro sein.

Den so gewonnenen Platz könne man beispielsweise für mehr Orte nutzen, wo Mitarbeiter:innen zusammen an Dingen arbeiten, sagt El-Ishmawi. Oder das Büro gleich verkleinern und Geld sparen. Solche Pläne werden wegen des erwarteten Wandels in der Arbeitswelt vielerorts bereits sehr konkret: „Wir arbeiten gerade an einem Projekt für ein internationales Unternehmen“, sagt Middleton. Die Pläne seien längst fertig gewesen, sagt der Architekt. „Jetzt wird aber wirklich alles wieder hinterfragt.“ Vor allem, wie viel Raum man wirklich braucht.

Spürbar weniger Fläche werden die Büros der Zukunft aber deswegen vorerst nicht beanspruchen, so zumindest die Prognose von Büromarkt-Experte Alexander Fieback vom unabhängigen Analyse- und Beratungsunternehmen bulwien-gesa. „Die Mietverträge laufen ja oft langfristig, vor allem große Unternehmen haben also aktuell kaum Alternativen und können erst nach dem Auslauf ihrer aktuellen Mietverträge umplanen.“ Langfristig werde bei einigen Unternehmen möglicherweise der Bedarf an Büroflächen schrumpfen, aber bei anderen werde er wachsen: „Manche Un-

ternehmen werden vielleicht wegen hoher Homeoffice-Anteile weniger Büroflächen brauchen, aber andere brauchen mehr Raum, weil größere Abstandsflächen nötig sind – das wird sich am Ende gegenseitig aufheben.“

Auch Architekt Klaus de Winder spürt noch keine direkten Auswirkungen der Pandemie auf die von ihm geplanten Büros. „Natürlich geht es darum, dass zukünftig weniger feste Plätze gebraucht werden könnten“, sagt er. „Aber aktuell scheint es mir, als würde die Fläche nicht verkleinert, sondern bloß anders genutzt.“ Für mehr Gemeinschaftsräume zum Beispiel.

Andere Fachleute hingegen erwarten im Zuge der Coronakrise die Rückkehr eines anderen Büromodells, das in Zeiten des Großraumbüros ein Auslaufmodell geworden war. „Ich erwarte eine Renaissance des Zellenbüros, in dem jeder Mitarbeiter vier Wände um sich hat“, sagt Büromarkt-Experte Fieback. „In den vergangenen Jahren vor Corona hatten wir den Trend zum Großraumbüro, kombiniert mit kleineren Gruppenräumen – das wird sich verändern, um den neuen Bedingungen zu entsprechen.“

Karim El-Ishmawi sieht das anders: „Man wird deutlich weniger Einzelbüros und eigene Schreibtische brauchen“, sagt er. „Denn die kann man im Zweifel auch zu Hause haben.“ Schon in den nächsten Jahren werde sich ihre Zahl in den Büros des Landes deutlich verringern.

Das merkt der Architekt auch an den Wünschen seiner Kund:innen: „Seit der Pandemie sind die Unternehmen wesentlich offener für Desk-sharing“, sagt er. Demnach hat niemand einen festen Arbeitsplatz, man sitzt im Büro an jenen Plätzen, die bei der Ankunft gerade frei sind.

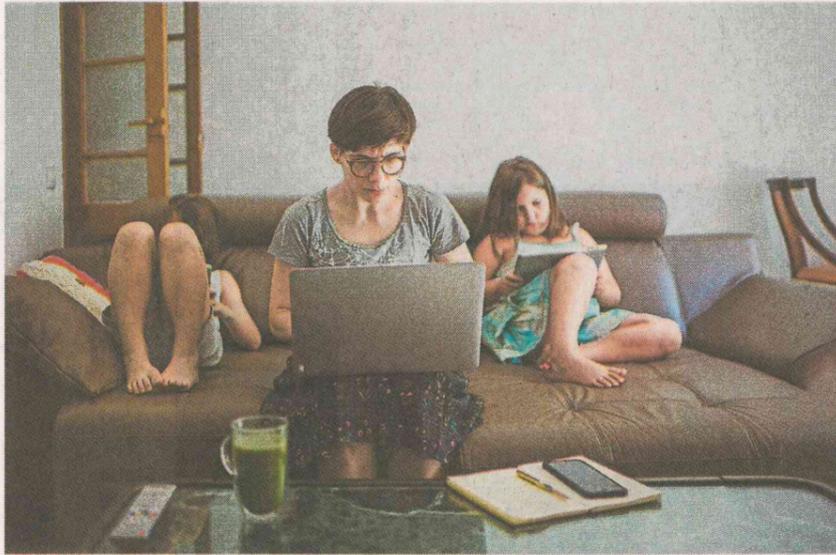
Ähnlich sieht das sein Kollege Klaus de Winder: „Wir erwarten mehr Open Spaces, die deutlich stärker die flexible und dynamische Nutzung der Arbeitsräume wiedergeben“, sagt er. „Der Begriff Büro, so wie wir ihn klassisch benutzen, hat ausge-

dient.“ Die Rückkehr zum persönlichen Arbeitsplatz ist nach El-Ishmawis Ansicht bloß eine Zwischenlösung in Pandemiezeiten. Auf Dauer werde das zurückgehen: „Die Tendenz ist deutlich“, sagt El-Ishmawi. „Weniger Besitz, mehr Sharing.“

Für die rund 650 Berliner Beschäftigten des Onlineportals Immoscout24 ist das schon Alltag, sagt Kristian Kehlert, Marktanalyst bei dem Unternehmen, das Ende 2020 seine neuen Büroräume am Hauptbahnhof bezogen hat. „Wir haben den Vorteil, in Berlin einen Neubau zu haben, der den neuen Anforderungen an ein modernes Büro gerecht wird: Es bietet gleichermaßen weitläufige Flächen und kleine Rückzugsräume.“ Zudem herrsche hier das „Clean-Desk-Prinzip“: Die Beschäftigten können an jedem beliebigen Schreibtisch arbeiten. „Wer zur Arbeit ins Büro kommt, kann flexibel schauen, welcher Arbeitsplatz sich anbietet und genug Abstand zulässt“, erklärt Kehlert. Bereits vor Ausbruch der Pandemie habe man deshalb entschieden, dass das neue Büro weniger Arbeitsplätze als Beschäftigte haben wird.

Gute Erfahrungen mit dem zweigeteilten Arbeitsplatz hat man auch bei der Deutschen Rentenversicherung bereits vor Covid-19 gesammelt. „Bei unserer Dienststelle in Brandenburg an der Havel zum Beispiel haben schon deutlich vor Corona viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Homeoffice gearbeitet“, sagt Sprecher Dirk von der Heide.

Mit offenbar guten Ergebnissen: Die Arbeitsproduktivität sei hoch, die Menschen könnten Beruf und Familie besser in Einklang bringen und für viele sei es wichtig, nicht mehr die langen Anfahrtswege zur Arbeit zu haben. Manche Arbeiten lassen sich allerdings nicht von zu Hause aus erledigen. „Die Poststelle muss Briefe von Hand sortieren, Briefe müssen eingescannt, Daten erfasst werden, die IT muss gesichert und gewartet werden – es können nicht alle ins Homeoffice wechseln.“



Große Herausforderung. Die Balance von Arbeit und Privatleben ist vor allem für Eltern in der Coronakrise nicht einfach. Für viele von ihnen ist das Homeoffice keine dauerhafte Alternative zum Büro.

3

Unternehmenszentralen müssen mehr bieten

„Die Bürofläche wird noch mehr als bisher zum Melting Pot, zum Schmelztiegel der eigenen Unternehmenskultur.“ Das ist die Prognose von Jan-Niklas Rotberg, Director und Teamleader Office Agency Berlin beim globalen Immobiliendienstleister Savills, der Unternehmen aus aller Welt beim Zugang auf den Berliner Markt hilft. Er erwartet, dass im Zuge einer für viele Beschäftigte dauerhaften Arbeitsteilung zwischen Homeoffice und Unternehmensstandort die bisherigen Arbeitsräume ihre Funktion ändern: „Die Fläche dort muss dann aber vermehrt einen Lagerfeuercharakter besitzen, wo man zusammensitzt, sich Geschichten erzählt und sich wohlfühlt“, sagt Rotberg.

Dahinter steckt für Ludger Baba vom Forschungs- und Beratungsinstitut empirica nicht nur der Wunsch nach einer schöneren Arbeitswelt – sondern auch eine Notwendigkeit: „Die Zukunft der Arbeit wird wesentlich beeinflusst von der Arbeitskräfteknappheit“, sagt er. „Um qualifizierte Arbeitskräfte für das Unternehmen zu gewinnen und zu binden, muss man Flexibilität und Annehmlichkeit miteinander verbinden.“

Architekt El-Ishmawi verfolgt dieses Ziel mit Kinzo schon lange, wie er sagt. Doch die Offenheit der Unternehmen für solche Ideen hätte im vergangenen Jahr stark zugenommen, neu geplante Büroflächen orientierten sich immer stärker an den Prinzipien des „User-centered design“, sagt er. Dabei stehen die konkreten Wünsche der späteren Nutzer:innen an erster Stelle.

„Das gilt aber nicht nur für die Ausstattung in den Büros, sondern auch verstärkt für die Lage und die Anbindung der Flächen in den Städten“, sagt El-Ishmawi. Unternehmen müssten Anreize schaffen, damit es sich für die Mitarbeiter:innen lohnt, aus dem Umland oder anderen Stadtteilen in die Immobilie zu reisen, so der Architekt. „Sie wollen dort nicht nur die Arbeit finden, sondern auch andere Annehmlichkeiten.“ Dinge eben, die zum Tag in der Stadt gehören: „Einkaufen, Fitness, ein Bier mit Freunden.“

Die Anforderungen an Büros werden daher künftig höher sein, prognostiziert Marktanalyst Kristian Kehlert von Immoscout24. „Sie müssen attraktiver werden, damit die Menschen, die jetzt die Vorteile des Homeoffice erfahren haben, gerne ins Büro kommen.“ Die Nachfrage nach Neubau-

ten, die den gestiegenen Anforderungen in Sachen Abstandsregeln und Hygienevorschriften gerecht werden, werde deshalb weiter wachsen, erwartet Kehlert. Besonders attraktiv seien außerdem neue Büros mit zentraler Verkehrsanbindung: „Da werden Nachfrage und Preise weiter steigen.“

Das dürfte diejenigen enttäuschen, die in der Coronakrise schon eine Patentlösung für eines der größten Probleme Berlins zu sehen meinten. Ein Bündnis aus Gewerkschaften, Mieterverbänden und Hilfsorganisationen regte kürzlich an, die nun wegen der weitverbreiteten Homeoffice-Arbeit nicht genutzten Büroflächen zu Wohnungen umzuwandeln, um den Mangel an bezahlbarem Wohnraum zu mildern. Doch einer aktuellen Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft zufolge wollen derzeit nur 6,4 Prozent der Firmen ihre Flächen in den kommenden zwölf Monaten verringern.

4

Coworking wird wichtiger und anders

„Coworking war bis vor Kurzem ein Nischenprodukt“, sagt Christoph Fahle, einer der Gründer eines der wichtigsten Coworking-Orte Berlins, des Betahauses. „Das war etwas für digitale Nomaden und kleine Start-ups.“ Bis die Pandemie kam.

Denn obwohl Corona auch das Betahaus mit voller Wucht getroffen hat, sei die Nachfrage nach Arbeitsplätzen zwischenzeitlich höher gewesen als jemals zuvor. Dabei spielte vor allem ein Nebenprojekt von Fahle eine entscheidende Rolle: One Coworking. Damit können Mitglieder gegen einen Monatsbeitrag von 150 bis 200 Euro 25 verschiedene Coworking-Standorte in Berlin, 150 in Deutschland und 350 weltweit nutzen – und nicht nur die von einem Anbieter.

Im August vergangenen Jahres schoss die Zahl der Nutzer:innen plötzlich in die Höhe. Bedienten sich vor der Pandemie rund 500 Leute des Dienstes, verdoppelte sich ihre Zahl fortan jeden Monat. Im November verzeichnete One Coworking 2500 Mitglieder. „Dafür waren mitunter Unternehmen verantwortlich, die entschieden haben, bis auf Weiteres auf ein festes Büro zu verzichten, ihren Mitarbeitenden aber trotzdem eine Möglichkeit außerhalb des oft ungeliebten Homeoffice zu bieten“, sagt Fahle.

Das Berliner Start-up Infarm etwa, das in der Stadt ökologisch erzeugte Kräuter und Gemüse direkt in Restaurants oder Supermärkte bringt, gibt

seinen Mitarbeiter:innen die Option, über One Coworking an einem beliebigen Ort zu arbeiten.

Coworking bewegt sich damit also weg vom Hort für Selbstständige, die ohne die Gemeinschaftsräume wohl im Café um die Ecke sitzen würden. Und hin zu einer echten Alternative – auch für größere Unternehmen: „Zu uns kam im Spätsommer eine neuer Typus an Kunden“, sagt Fahle. „Mitarbeiter von Firmen, die ihren Leuten eine Alternative zum Homeoffice bieten wollten, und solche von Unternehmen, die in einer anderen Stadt zwar eine Zentrale haben, aber keine weiteren Standorte eröffnen wollen.“ Als Alternative kauften diese ihren Mitarbeiter:innen Zugänge zu One Coworking.

Zwar ist mit dem erneuten Lockdown vom November auch One Coworking wieder auf null angekommen, die meisten Mitgliedschaften wurden gekündigt oder pausieren. Aber Fahle ist überzeugt davon, dass im örtlich nicht gebundenen Coworking die Zukunft liegt. „Das Ziel könnte sein, ein flächendeckendes Netz an Arbeitsplätzen anzubieten“, sagt er. In etwa wie mit Ladesäulen für Elektroautos, nur eben für Schreibtische.

5

Die Wege werden kürzer

Neben dezentralen Coworking-Angeboten, die näher an den Wohnorten der Arbeitenden liegen, beobachten Fachleute, dass auch andere Unternehmen in ihrer Büroplanung zunehmend auf die Peripherie von Großstädten gucken, wie Architekt El-Ishmawi sagt: „Weil die Leute keine Lust auf stundenlanges Pendeln haben, aber dennoch einen Ort wollen, an dem sie besser arbeiten können als zu Hause.“ Auch Savills-Experte Rotberg sieht in der Dezentralisierung bei der Anmietung neuer Büroflächen einen Zukunftstrend: „Unternehmen mieten zunehmend in peripheren Lagen Satellitenbüros an, statt sich an einer Stelle im Zentrum zu konzentrieren.“ So könnten sie Arbeitsflächen an mehreren Orten anbieten, die für die Beschäftigten gut zu erreichen sind, weil sie in der Nähe von Wohnvierteln liegen.

„Diese Tendenz zur Dezentralisierung gab es bereits vor Corona, aber für manche dürfte sie jetzt noch attraktiver sein“, sagt Rotberg. So habe ein großer deutscher Konzern in einer anderen Stadt kürzlich entschieden, lieber mehrere kleine Flächen quer über die Stadt verteilt anzumieten als eine einzelne große. Daneben wurde eine zentrale Fläche in der City als „Melting Pot“ bezogen. „Die Logik dahinter: Wir sollten sichergehen, dass bei außergewöhnlichen Ereignissen – in welcher Form auch immer – auch weitergearbeitet werden kann, wenn einzelne Standorte geschlossen werden.“ Das sei bei dem Satellitenmodell wesentlich einfacher als bei einem großen Campus.

6

Das Ende von 9 to 5

Derzeit werden die klassischen Bürozeiten zunehmend erweitert, um angesichts der Pandemie diejenigen Beschäftigten besser über die Arbeitsräume zu verteilen, die nicht im Homeoffice, sondern am Standort der Firma oder der Behörde tätig sind. „Bei uns kann jetzt von 4 Uhr morgens bis 20 Uhr abends gearbeitet werden, um eine zeitliche Entzerrung sicherzustellen“, sagt zum Beispiel Dirk von der Heide von der Deutschen Rentenversicherung. Die zeitliche Entzerrung ist auch eine der Vorgaben der Sars-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung des Bundesarbeitsministeriums.

Ob derartige Veränderungen auch nach Ende der Coronakrise beibehalten werden, kann bisher nur vermutet werden. „Generell kann man sagen, dass das frühe Arbeiten von der Belegschaft gut angenommen wurde, aber auch die verlängerte Dienstzeit wird genutzt“, sagt von der Heide.

Der wandernde Schreibtisch

Die Coronakrise hat gezeigt, dass Büroarbeit in Unternehmen und Behörden auch ganz anders organisiert werden kann. Wenn das Homeoffice zum Normalzustand wird, bietet das neue Chancen – und manche Risiken

Wie still und leer es ist. Das ist morgens das Erste, was Dirk von der Heide auffällt, wenn er sich dem Gebäude mit den großen Säulen nähert.

Das klassizistisch anmutende Portal gibt dem sechsstöckigen Bau am Fehrbelliner Platz in Wilmersdorf etwas Zeitloses. Und doch findet hier, in diesem Gebäude, das seit 100 Jahren eine der Herzkammern der deutschen Rentenbürokratie ist und in dem Dirk von der Heide die Pressestelle leitet, gerade ein historischer Umbruch statt. Ein durch eine Krise beflügelter Modernisierungsschub, wie ihn derzeit weltweit zahllose Unternehmen und Verwaltungen erleben.

Durch einer der Türen im Portal tritt von der Heide in das Gebäude, das einem der größten Arbeitgeber Berlins gehört. Rund 14 000 Menschen arbeiten in der Stadt für die Deutsche Rentenversicherung Bund, verteilt auf zehn Standorte. 14 000 Menschen, die bis vor Kurzem Tag für Tag in ihre Büros kamen, um hier die Renten von mehr als zehn Millionen Menschen auszu zahlen, Reha-Anträge zu bearbeiten und Versichertenakten zu verwalten.

Wenn Dirk von der Heide jetzt nach einer Zeit im Homeoffice wieder in sein Büro in der Ruhrstraße geht, begegnet er nur wenigen Menschen. Sechs von zehn Beschäftigten der Rentenversicherung arbeiten derzeit von zu Hause aus. Wie viele davon je an ihren alten Arbeitsplatz zurückkehren, ist kaum vorherzusagen. Aber so viel ist schon jetzt klar, sagt von der Heide: „Das Homeoffice wird auch nach Corona eine wichtige Rolle spielen.“

Dass es einmal so kommen wird, ist für Christoph Fahle seit mindestens zwölf Jahren ausgemachte Sache. Denn sein Geschäftsmodell beruht darauf, dass man zum Arbeiten in Zukunft nicht mehr zwingend einen festen Arbeitsplatz braucht. 2009 gründete Fahle in Kreuzberg das Betahaus, einen der ersten Coworking-Spaces in Berlin und bis heute einer der wichtigsten. „Für uns war das damals der Versuch einer Antwort meiner Generation auf die Frage, wie Arbeit in Zukunft aussehen soll“, sagt Fahle. Individuell und flexibel sollte die Erwerbstätigkeit sein, räumlich ungebunden, überall möglich.

Auch zwölf Jahre später ist Fahle noch überzeugt davon, dass so der Arbeitsplatz der Zukunft aussehen wird. Egal, wie die nächsten Wochen und Monate für ihn und sein Unternehmen laufen: „Jedes Büro muss in Zukunft ein bisschen mehr wie ein Coworking-Space funktionieren“, sagt Fahle. Wichtig sei jedoch, dass man dabei

ruflichen Herausforderungen, welche uns durch die Kombination von Globalisierung und Digitalisierung noch drohen könnten“, stellen die Ökonomen Christian Rutzer und Rolf Weder fest. Sie haben untersucht, ob die „Verbannung“ gewisser Berufe ins Homeoffice „einen ersten Schritt zum Offshoring von morgen oder übermorgen darstellen“ könnte. Ihr Fazit: Überall dort, wo zu hören sei: „Das Homeoffice funktioniert erstaunlich gut“, könne man „grundsätzlich auch ein entsprechendes Potenzial zum Offshoring verorten“.

Regeln schaffen kann Architektur nicht. Aber sie kann Vorschläge machen. Etwa dafür, wie Arbeitsorte in Zukunft definiert werden, wofür sie stehen – und wofür nicht. Geht es nach Karim El-Ishawi und Chris Middleton vom Berliner Architekturbüro Kinzo, müssen sich Gestalter:innen wie Arbeitgeber:innen in Zukunft verstärkt Gedanken darüber machen, warum genau Menschen ins Büro kämen. Nicht, um allein vor sich hinzuarbeiten, ist sich Middleton sicher: „Sondern um gemeinsam Dinge zu entwickeln, sich zu inspirieren“, sagt er. „Darauf werden die Büros zugeschnitten sein.“

Auch Architekt Klaus de Winder begrüßt den Umstand, dass durch die Pandemie nun lange aufgeschobene Fragen ganz oben auf der Agenda gelandet sind. Wie wir den technischen Fortschritt für bessere Arbeitsmodelle nutzen können etwa. Oder als welchen Ort mit welchem Sinn wir Büroräume definieren wollen.



Simulation: Schnepf Renou

Große Pläne. Das Architekturbüro Kinzo setzt auf flexible, offene Arbeitsplatzkonzepte.

das Wohl der Mitarbeiter:innen nicht aus den Augen verliere.

„Wir befinden uns aktuell an einem Scheideweg“, sagt Markus Helfen, Professor für Personalpolitik im Management-Department der Freien Universität Berlin: „Die Industriegesellschaft basierte nicht nur auf der Dampfmaschine und ähnlichen technischen Errungenschaften, sie basierte auch auf der Trennung von Wohnen und Arbeiten.“ Dieser „Industrialismus“ habe lange Zeit auch unser Verständnis vom Büro geprägt. „Die Idee dahinter: Viele Menschen, die ähnliche Aufgaben erledigen, sollen beaufsichtigt werden“, erklärt Helfen per Telefon in seinem Homeoffice. „Das geht besser, wenn der Manager oder Supervisor sie alle im Blick hat.“ Dazu kommt, dass die klassische Büroarbeit, die primär die Handhabung von Informationen ist, bis zum Einzug der digitalen Technik in unseren Alltag kaum dezentral erledigt werden konnte. Das hat sich dank Internet, Laptop und elektronischer Akten in den vergangenen Jahren grundlegend geändert – in Zeiten des Virus ein großer Glücksfall.

„Der Mensch wurde einst durch die Industrialisierung aus seinem natürlichen Lebensfeld herausgerissen“, sagt Helfen. „Jetzt haben wir die Möglichkeit, das zumindest teilweise rückgängig zu machen.“ Das führe im Idealfall dazu, dass sich Beruf und Privatleben besser vereinbaren lassen, Beschäftigte mehr Zeitsouveränität haben, mehr Flexibilität für individuelle Bedürfnisse. Und die Arbeitgeber sparen Ausgaben für Bürostrukturen und freuen sich über Zeit- und Flexibilitätsgewinne in der Arbeitsausführung. Neben den Chancen hat das erste Corona-Jahr allerdings deutlich auch die Belastungen und Risiken gezeigt, die in der elektronischen Heimarbeit liegen, wenn andere Institutionen nicht entsprechend ausgestaltet sind, sagt Helfen: „Remote work und gleichzeitig Kinderbetreuung kann es nicht sein, genauso wenig die Ausdehnung des Arbeitstages auf überlange Arbeitszeiten, das Wochenende und ununterbrochene Erreichbarkeit oder elektronische Kontrolle der Beschäftigten.“ Hier drohe die Gefahr, dass die von manchen gefeierte neue Bürorealität sich in Richtung mehr Selbstausbeutung entwickle.

Dazu kommt, dass Homeoffice-Jobs eigentlich überall erledigt werden können – und damit eines Tages auch von billigeren Arbeitskräften im Ausland, wie kürzlich zwei Wissenschaftler der Universität Basel dargelegt haben. Die Coronakrise gebe „einen gewissen Vorgeschmack der be-

Doch de Winder, der zusammen mit seiner Frau seit vielen Jahren ein erfolgreiches Architekturbüro in Kreuzberg leitet, ist es wichtig, dabei vorsichtig vorzugehen: „Wir müssen aufpassen, dass wir jetzt nicht zu euphorisch werden“, sagt er. Schließlich sei das gemeinsame Arbeiten für die allermeisten Menschen wichtig. „Wenn alle nur noch von zu Hause arbeiten, fehlt vielen das soziale Gefüge im Büro“, sagt de Winder. „Und das wird sicherlich nicht ohne negative emotionale Konsequenzen bleiben.“

Es werden also händierend Lösungen gesucht. Auf Fragen, die zwar nicht neu sind, aber von der Corona-Pandemie in die Mitte der Gesellschaft gedrängt wurden. Deren erzwungene Antworten könnten unsere Arbeitswelt nachhaltig verändern – weil sie vielerorts funktionieren.

„Wir gehen davon aus, dass nach der Pandemie nur noch 40 bis 60 Prozent unserer Mitarbeitenden täglich zu uns zur Arbeit kommen“, sagt Sylvia Borcharding, Arbeitsdirektorin beim Stromübertragungsnetzbetreiber 50Hertz, der seine Firmenzentrale mit rund 800 Beschäftigten direkt am Hauptbahnhof hat. Schon vor der Pandemie habe das Unternehmen ein Modell des mobilen Arbeitens von zu Hause gehabt. Bisher hätten viele Beschäftigte im Schnitt jedoch nur etwa alle zwei Wochen einen Tag zu Hause gearbeitet. Nun hätten viele Mitarbeiter:innen die positiven Seiten des mobilen Arbeitens noch mehr zu schätzen gelernt. Daher habe man jetzt eine Betriebsvereinbarung für Desksharing getroffen, „sodass es dann nur noch maximal 75 Prozent Präsenzschriftische für 100 Prozent Beschäftigte gibt“. Und bei einem Gebäudeanbau, der wegen des Personalwachstums des Unternehmens schon länger geplant war, werde das Unternehmen jetzt umplanen und mehr flexible Projektflächen anstatt Schreibtischflächen haben. „Wir erleben einen kulturellen Wandel, der in einer eher konservativen Branche wie der Energiewirtschaft nicht ganz einfach ist“, sagt Borcharding. „Die Aufgabe des eigenen Schreibtisches als physische Heimat und die Zusammenarbeit in flexiblen Teams ist eine große Umstellung.“ Da nutze man die Chancen im Zusammenhang mit der Pandemie, um diese Veränderungen voranzutreiben.

Bei anderen Arbeitgebern gibt es allerdings große Beharrungskräfte. Und manchmal hakt es einfach an der Ausrüstung. Das Bezirksamt Mitte beorderte kürzlich im Lockdown sein Personal zurück in die Behörde – unter anderem, weil es nicht genug Laptops gebe, um alle Homeoffice-Wünsche zu erfüllen. DENNIS POHL / LARS V. TÖRNE